



**Efnahagshrunið og skólastarf  
á Hornafirði**  
Upplifun stjórnenda

Eygló Illugadóttir

Lokaverkefni til M.Ed-prófs  
Háskóli Íslands  
Menntavísindasvið



**HÁSKÓLI ÍSLANDS**



**Efnahagshrunið og skólastarf**  
**á Hornafirði**  
*Upplifun stjórnenda*

Eygló Illugadóttir

Lokaverkefni til M.Ed-gráðu í uppeldis- og menntunarfræði

Leiðbeinandi: Guðný Guðbjörnsdóttir

Uppeldis- og menntunarfræðideild

Menntavísindasvið Háskóla Íslands

Október 2011

Efnahagshrunið og skólastarf á Hornafirði. Upplifun  
stjórnenda.

Lokaverkefni til meistaraþrófs við uppeldis- og  
menntunarfræðideild, Menntavísindasviði Háskóla  
Íslands

© 2011 Eygló Illugadóttir

Ritgerðina má ekki afrita nema með leyfi höfundar.

Prentun: Háskólaprent ehf.

Reykjavík, 2011

## Formáli

Ritgerðin er lokaverkefni í meistaranámi í uppeldis- og menntunarfræði við Menntavísindasvið Háskóla Íslands með áherslu á námsleiðinni *Leiðtogar, nýsköpun og stjórnun*. Vægi ritgerðinnar eru 30 ECTS einingar. Leiðbeinandi minn er Guðný Guðbjörnsdóttir, prófessor í uppeldis- og menntunarfræði við Háskóla Íslands og sérfræðingur er Ólafur Helgi Jóhannsson, lektor á menntavísindasviði.

Kveikjan að ritgerðinni er áhugi minn á lærdómsmenningu í skólum og nýsköpun í skólastarfi. Mér þótti áhugavert að rannsaka hvort efnahagshrunið hefði orðið til þess að koma af stað breytingum innan skólasamfélagsins í þá átt að hafa áhrif á lærdómsmenningu og nýsköpun í skólastarfi. Áhrif efnahagshrunsins á starfsemi leik-, grunn- og framhaldsskóla er viðfangsefni rannsóknar sem fyrirhuguð er af nokkrum kennurum Menntavísindasviðs og því þótti mér áhugavert að taka fyrir eitt sveitarfélag, Hornafjörð, og skoða vel hvernig hrunið hefur haft áhrif á skólastarf þar.

Hugmyndin að verkefninu vaknaði haustið 2010 en fór svo af stað eftir áramót 2011. Ég færi þátttakendum í rannsókninni mínar bestu þakkir fyrir jákvæðar undirtektir við þátttöku, góðar og ánægjulegar móttökur og áhugaverð viðtöl. Ég vil einnig þakka leiðbeinanda mínum, Guðnýju Guðbjörnsdóttur, fyrir uppbyggilega leiðsögn, hvatningu og stuðning sem hefur komið mér á leiðarenda. Fyrir yfirlestur og ábendingar vil ég þakka Ragnhildi Jónsdóttur og Zophoníasi Torfasyni. Að lokum fær fjölskyldan mín ómetanlegar þakkir fyrir stuðning og þolinmæði á meðan á verkinu stóð.



## Ágrip

Efnahagshrunið á Íslandi haustið 2008 hefur haft viðtæk áhrif á íslenskt samfélag. Sveitarfélög á Íslandi hafa verið misjafnlega vel í stakk búin að takast á við afleiðingar hrunsins. Sum sveitarfélög hafa þurft að taka erfiðar ákvarðanir er varða rekstur skóla. Ríkið hefur einnig þurft að draga úr umsvifum sínum. Áhugavert var því að kanna hvaða áhrif efnahagshrunið hefur á allt skólastarf í einu sveitarfélagi, Hornafirði. Rannsóknarspurningar mínar eru: Hvernig breyttist lærdómsmenning og nýsköpun í skólum á Hornafirði við efnahagshrunið 2008? Hvaða áhrif hefur efnahagshrunið haft á skólastarf á Hornafirði? Hafa áhrifin komið jafnt við konur og karla? Er um kreppu að ræða, þá hverskonar og brugðust stjórnendur við á æskilegan hátt? Meginrannsóknaraðferðin er eigindleg, tekin voru viðtöl við alla skólustjóra og yfirmann fræðslumála á Hornafirði, alls 8 manns. Einnig eru skoðaðar upplýsingar er varða launakostnað og rekstur skólanna árána 2003/2004 og 2007-2011. Nemendafjöldi, stöðugildi kennara og annarra starfsmanna skoðuð og upplýsingar um kynjahlutfall á hverju skólástigi fyrir sig. Niðurstaðan bendir til þess að aðhalds hafi verið gætt í öllu skólastarfi í sveitarfélaginu í allmörg ár. Frá árinu 2010 hefur enn frekar þurft að gæta aðhalds í leik- og tónskólanum, niðurskurður er á fjármagni til grunnskólans og útgjöld ríkisins til framhaldsskólans og Þekkingarnets Austurlands hafi dregist saman. Hlúð er að lærdómsmenningu innan allra skólanna og er hún mikilvægur þáttur í starfsemi þeirra. Aðrir þættir en efnahagshrunið hafa frekar orðið til þess að nýsköpun hefur átt sér stað í skólunum eins og t.d. ný framhaldsskólalög og sameining grunnskólans á Hornafirði undir einn hatt. Stjórnendur hafa kappkostað að láta efnahagshrunið koma sem minnst við nemendur en dregið hefur verið úr yfirvinnu starfsmanna og endurmenntun. Samkvæmt rannsóknum á kreppu í skólum hafa stjórnendur brugðist við á réttan hátt en þeir hafa í tæka tíð náð að aðlaga skólana að breyttum aðstæðum. Einnig er vert að leggja áherslu á að sveitarfélagið Hornafjörður hefur ekki orðið illa úti í efnahagshruninu, en mestu áhrifanna gætir hjá þeim skólum sem eru reknir af ríkinu.





## **Abstract**

### **The economic crisis and the effect on education in Hornafjordur.**

The economic crisis in Iceland in the autumn of 2008 has affected the Icelandic community in many ways. Not all municipalities have been able to meet the consequences of the economic collapse without problems and some have had to make difficult decisions regarding the operating of their schools. The state also had to cut back its operations, so it is interesting to see the effects of the economic crisis on the schools in the municipality of Hornafjörður. My research questions are as follows: How did the educational culture and innovation in the schools in Hornafjörður change following the economic crisis of 2008? What effect has the economic crisis had on education in Hornafjörður? Has it affected women and men equally? Is there a crisis? If so what kind of crisis and did the managers respond in acceptable ways? The main research method is qualitative, the directors of 8 educational institutions in Hornafjörður were interviewed. In addition the operational finances for the years of 2003/2004 and 2007-2011 regarding labor costs and the operational costs of the schools were analysed. Furthermore I look into the number of students, teacher positions and the positions of other staff as well as gender division of faculty at each level of schooling. The conclusion is that financial restraint has been in effect for several years regarding the educational institutions in the municipality. But since 2010 there has been further need for budgeting and state funding for the upper secondary school has decreased, as well as for the Lifelong learning center. The educational culture within all schools has been nurtured and is an important part of their activities. Other aspects than the economic collapse have contributed to more innovation within the schools, e.g. new upper-secondary school law and the merging of all elementary schools within the municipality. Directors strive to let the economic crisis have the least possible effect on the students themselves, but have reduced teachers overtime and continuing education. According to research on crisis in the education sector the directors or school heads have responded in the right way because they have in time adjusted to the changes in the education environment. The municipality of Hornafjörður has not been badly hit by the crisis so the greatest effect are felt by the schools financed by the state.



## Efnisyfirlit

Formáli .....	3
Ágrip .....	5
Abstract .....	7
Efnisyfirlit .....	9
Töfluskrá .....	11
1 Inngangur .....	13
2 Fræðilegur hluti .....	17
2.1 Hvað er lærdómsstofnun?.....	17
2.1.1 Fimm einkenni lærdómsmenningar .....	18
2.1.2 Hvers vegna er lærdómsstofnun mikilvæg? .....	21
2.2 Nýsköpun.....	24
2.2.1 Nýsköpun og breytingar .....	26
2.3 Skólar og kreppa.....	28
2.3.1 Skilgreining á kreppu í skóla.....	28
2.3.2 Fræðileg greining á kreppu.....	28
2.3.3 Stjórnun skóla í kreppu.....	30
2.4 Aðrar rannsóknir.....	33
2.4.1 Innlandar rannsóknir.....	33
2.4.2 Erlendar rannsóknir .....	35
3 Aðferðafræði rannsókna.....	39
3.1 Markmið og rannsóknarspurningar .....	39
3.2 Rannsóknaraðferð.....	40
3.3 Gagnaöflun .....	41
3.4 Viðmælendur .....	42
3.5 Úrvinnsla og greining gagna .....	44
3.6 Siðferðileg atriði.....	45
4 Niðurstöður.....	47
4.1 Rekstur einstakra skóla.....	47
4.1.1 Leikskólarnir Lönguhólar og Krakkakot .....	47
4.1.2 Grunnskóli.....	50

4.1.3	Tónskóli.....	52
4.1.4	Framhaldsskóli .....	54
4.1.5	Þekkingarnet Austurlands.....	56
4.1.6	Samantekt .....	58
4.2	Lærdómsmenningin og efnahagshrunið .....	60
4.3	Nýsköpun og efnahagshrunið .....	64
4.4	Önnur áhrif efnahagshrunsins.....	68
4.4.1	Almenn atriði um efnahagshrunið .....	68
4.4.2	Líðan nemenda og starfsmanna .....	72
4.4.3	Forfallakennsla/yfirvinna .....	73
4.4.4	Niðurskurður á störfum kvenna eða karla .....	74
4.4.5	Skólaferðalög nemenda .....	75
4.4.6	Aðrir þættir skólastarfsins .....	77
4.4.7	Horfur um frekari niðurskurð .....	80
4.4.8	Samantekt .....	81
5	Umræða .....	85
5.1	Lærdómsmenning: samvinna og samráð starfsmanna.....	85
5.2	Nýsköpun: tækifæri til breytinga.....	87
5.3	Efnahagshrunið og skólastarf .....	90
5.4	Hafa skólarnir í raun verið í kreppu?.....	93
5.5	Lokaorð .....	94
	Heimildaskrá .....	97
	Viðauki.....	101

## Töfluskrá

Tafla 1. Tölulegar upplýsingar fyrir leikskólann Lönguhóla .....	48
Tafla 2. Tölulegar upplýsingar fyrir leikskólann Krakkakot.....	49
Tafla 3. Tölulegar upplýsingar fyrir Grunnskólann .....	51
Tafla 4. Tölulegar upplýsingar fyrir Tónskólann .....	53
Tafla 5. Tölulegar upplýsingar fyrir Framhaldsskólann.....	55
Tafla 6. Tölulegar upplýsingar fyrir Þekkingarnet Austurlands.....	57



# 1 Inngangur

Meginmarkmið mitt er að rannsaka áhrif efnahagshrunsins á Íslandi haustið 2008 á skólastarf á öllum skólastigum á Hornafirði. Rannsóknin beinist að því að skoða hvort og þá hvernig efnahagshrunið hefur haft áhrif á lærdómsmenningu og nýsköpun í skólastarfi í sveitarfélaginu. Ennfremur að skoða og greina hvaða áhrif efnahagshrunið hefur haft á skólastarfið og leggja mat á það hvort um kreppu sé að ræða í skólastarfinu, þá hverskonar og hvort stjórnendur brugðust við á æskilegan hátt? Rannsóknin byggir á viðtölum við skólastjórnendur en beinist einnig að því að skoða rekstrarlegar forsendur á öllum skólastigum, hvort þær séu ólíkar eftir því hvaða skólastig sé um að ræða og til hvaða bragðs skólastjórnendur hafi tekið við breyttar rekstrarforsendur.

Í starfi mínu sem kennari og aðstoðarskólastjóri við Grunnskóla Hornafjarðar hef ég lengi haft áhuga á lærdómsmenningu og nýsköpun innan skóla. Vorið 2009 hætti ég störfum við grunnskólann og hóf M.Ed nám við Háskóla Íslands. Við val á lokaverkefni mínu fannst mér áhugavert að skoða hvað það er sem skapar góða lærdómsmenningu á meðal starfsmanna innan skólans. Senge (1993) skilgreinir lærdómsstofnun (e. learning organization) sem stofnun þar sem starfsfólk vinnur stöðugt að því að ná fram sameiginlegum niðurstöðum, sameiginlegum metnaði og sameiginlegri sýn fyrir stofnunina. Mín persónulega upplifun er sú að það hafi mikið að segja hver stjórnandinn er, fyrir hvað hann stendur, hvernig hann hvetur starfsfólk sitt áfram í að gera skólann að lærdómssamfélagi. Því þykir mér fróðlegt að kanna viðhorf skólastjórnenda til þessa og hvort efnahagshrunið hefur skipt máli fyrir lærdómsmenningu skóla.

Í námi mínu sótti ég námskeið um fræðslustarf, nýsköpun og atvinnulíf. Þar var fjallað um frumkvöðla og nýsköpun og hversu miklu máli það skiptir fyrir allt atvinnulíf. Stundum verða breytingar á högum fólks til þess að nýsköpun á sér stað, það ákveður að taka stökkið og prófa eitthvað nýtt, nýtir sér tækifærið til nýsköpunarstarfa (Drucker, 1993). Í gegnum tíðina sem kennari hef ég tekið eftir því að margir starfsmenn eru ekki hlyntir breytingum hvort sem það er á starfsháttum eða umhverfi. Þeir vilja óbreytt ástand. Þeim líður illa ef þeir þekkja ekki aðstæður og þurfa að takast á við nýja hluti. Hvernig tekst stjórnendum að samræma það að vera vakandi fyrir tækifærum í starfsumhverfinu til

breytinga og þörfum starfsfólks fyrir öryggi eða lítið breytt ástand í efnahagskreppu?

Í námi mínu hef ég kynnst umræðu um stjórnun og kynferði og finnst mér áhugavert að skoða öll skólastigin með það í huga hvernig kynjaskipting starfsmanna og stjórnenda er innan þeirra. Ennfremur finnst mér áhugavert að skoða hvernig niðurskurðurinn tengist kynferði kennara eða námsgreinum (Guðný Guðbjörnsdóttir, 2007).

Í ljósi þessa ræddi ég við leiðbeinanda minn og hún kynnti fyrir mér fyrirhugaða rannsókn nokkurra kennara á Menntavísindasviði Háskóla Íslands en viðfangsefni þeirrar rannsóknar er „Áhrif efnahagshrunsins á starfsemi leik-, grunn- og framhaldsskóla“. Því þótti mér áhugavert að taka fyrir eitt sveitarfélag, Hornafjörð, og skoða vel hvernig hrunið hefur haft áhrif á skólastarf þar á öllum skólastigum.

Rannsóknarspurningar mínar eru því:

- Hvernig breyttist lærdómsmenning og nýsköpun í skólum á Hornafirði við efnahagshrunið 2008 að mati skólastjórnenda?
- Hvaða áhrif hefur efnahagshrunið haft á skólastarf á Hornafirði? Hafa áhrifin komið jafnt við konur og karla?
- Er um kreppu að ræða, þá hverskonar og brugðust stjórnendur við á æskilegan hátt?

Rekstrarform skólanna er ólíkt eftir skólastigum. Sveitarfélagið rekur leik-, grunn- og tónskólann en fjármagn framhaldsskólans kemur alfarið frá ríkinu. Þekkingarnet Austurlands er rekið að hluta fyrir fé frá ríkinu en einnig fær það verkefnabundið fjármagn frá Fræðslumiðstöð Atvinnulífsins og frá fyrirtækjum sem í samvinnu við Þekkingarnetið standa fyrir námskeiðahaldi fyrir starfsmenn sína.

Mér finnst fróðlegt að skoða hvort og þá hvernig hrunið hefur haft áhrif innan skólanna, hvernig það birtist í samvinnu og samráði kennara, hvort það hefur áhrif á lærdómsmenningu skólanna og nýsköpun í starfsemi þeirra. Hefur þurft að sameina bekki eða árganga, fækka starfsmönnum eða fækka yfirvinnutímum og hver hefur tekið þær ákvarðanir? Hvernig upplifa skólastjórnendur helstu áhrif samdráttar vegna kreppunnar á skólastarf á líðan og nám nemenda og kennara? Hvaða námsgreinar líða fyrir fjármagnsskort? Er niðurskurðurinn flatur



eða hafa skólar tekið þá ákvörðun að fækka stundum í ákveðnum viðfangsefnum frekar en öðrum? Hverjir koma að slíkum ákvörðunum? Á þeim skólastigum sem bæði kynin starfa, hvernig kemur niðurskurður fjármagns niður á störfum þeirra? Er meiri niðurskurður á störfum kvenna en karla? Halda þeir yfirvinnunni frekar en konur?

Gildi rannsóknarinnar felst í því að skoða og greina áhrif efnahagshrunsins á skólastarfi á öllum skólastigum í einu sveitarfélagi. Þá má telja líklegt að rannsóknin sé áhugaverð og vonandi gagnleg bæði fyrir sveitarfélagið Hornafjörð og önnur sambærileg.

Sveitarfélagið Hornafjörður er í Austur-Skaftafellssýslu á Suð-Austurströnd Íslands. Sýslan er víðfem og löng um 185 km, allt frá Skeiðarársandi í vestri að Hvalnesskriðum í austri. Hornafjörður er við rætur Vatnajökuls, stærsta jökuls í Evrópu. Gjöful fiskimið eru meðfram strandlengjunni. Atvinnulíf markast af þessum aðstæðum og eru aðal atvinnuvegir í Austur-Skaftafellssýslu landbúnaður, fiskvinnsla, útgerð, ferðapjónusta og ýmis önnur þjónustustörf. Atvinnuleysi á Hornafirði er lítið og hefur sveitarfélagið verið mjög vel sett fjárhagslega undanfarin ár. Stefán Ólafsson framkvæmdastjóri fræðslu- og félagssviðs segir í viðtali að á Hornafirði hafi þensla verið lítil sem engin á árunum fyrir efnahagshrun. Lítið sem ekkert var um húsbýggingar, einungis eitt einbýlishús hefur verið byggt á Höfn frá árinu 2005. Fjárhagsstaða sveitarfélagsins er góð, heildarskuldir eru ca 75% af tekjum og sveitarfélagið er enn að nýta sér tekjur úr jöfnunarsjóði sem þeir höfðu safnað fyrir hrun. Þegar efnahagshrunið skall á átti sveitarfélagið 400-500 milljónir á bankabók. Í dag eru útsvarstekjur einnig hærri en voru vegna þess að sjómenn hafa hærri tekjur en var t.d. fyrir árið 2007. Stafar það af því að afurðaverð hefur hækkað á heimsmarkaði og íslenska krónan hefur fallið.

Íbúum í sveitarfélaginu hefur fækkað. Árið 2000 bjuggu alls 2,395 í sýslunni en árið 2011 búa einungis 2,119 manns og hefur fækkað um 276 einstaklinga á þessum 11 árum. Breytingar hafa orðið í sveitunum, yngra fólkið flyst í burtu og hefur það haft áhrif á skólalald í sýslunni. Áður fyrr voru skólar í Örafum, Suðursveit, Mýrum, Nesjum og á Höfn. Í dag er eini skólinn fyrir utan þéttbýlið, Grunnskólinn í Hofgarði í Örafum. Í Grunnskólanum í Hofgarði eru 11 nemendur í 1. - 6. bekk. Ekkert barn er í Örafum á leikskólaaldri (Hagstofa Íslands, 2011). Skólalald hefur lagst niður í Suðursveit, Mýrum og Nesjum og er skólaakstur fyrir

grunnskólanemendur sem þar búa. Nemendur sem eiga lengst að fara u.þ.b. 40 mínútur í akstri hvora leið. Ratsjárstofnun tók við rekstri ratsjárstöðvarinnar á Stokksnesi af Bandaríkjaher í kringum 1990. Við þær breytingar fluttust til Hafnar margar barnmargar fjölskyldur og fjölgaði þá í sveitarfélaginu. Árið 2007 var ákveðið að leggja niður flest öll störf á Stokksnesi nema tveggja starfsmanna sem sinna viðhaldi. Breytingarnar urðu til þess að fækkun varð í sveitarfélaginu og fækkaði af þeim sökum um 30 nemendur í grunnskólanum.

Ritgerðinni er skipt upp í fjóra kafla auk þessa inngangs. Í öðrum kafla mun ég fjalla um kenningar um lærdómsmenningu (e. learning organizations), nýsköpun (e. innovation) og um skóla og kreppu. Einnig fjalla ég um íslenskar og erlendar rannsóknir á sviðinu. Í kafla þrjú mun ég segja frá aðferðarfræði rannsóknarinnar. Rannsóknin er eigindleg og byggir á átta viðtölum við alla skólastjórnendur leikskólanna, grunnskólans, framhaldsskólans, tónskólans, verkefnastjóra Þekkingarnetsins og framkvæmdastjóra fræðslu- og félagssviðs. Rannsóknin byggir einnig á ársskýrslum stofnananna og upplýsingum frá stjórnendum um nemendafjölda og fjölda starfsmanna. Í fjórða kafla er greint frá helstu niðurstöðum rannsóknarinnar. Sá kafla er tvískiptur, fyrst er greint frá rekstrarupplýsingum og síðan eru niðurstöður úr viðtölum við viðmælendur mína settar fram. Í kafla fimm eru umræður þar sem fjallað er um helstu niðurstöður og þær skoðaðar í fræðilegu ljósi.

## 2 Fræðilegur hluti

Hér á eftir er fjallað um fræðileg sjónarmið, kenningar og skrif á sviði rannsóknarinnar. Sjónum er fyrst og fremst beint að því hvað felst í því að vera lærdómsstofnun, fjallað er um fimm einkenni lærdómsmenningar og hvers vegna lærdómsmenning er mikilvæg. Þá er fjallað um nýsköpun og hvað verði til þess að nýsköpun og breytingar eigi sér stað í skólastarfi. Þá er rætt um skóla og kreppu, skilgreiningu á kreppu í skóla, fræðilega greiningu á kreppu og stjórnun skóla í kreppu. Einnig verður greint frá öðrum rannsóknum á þessu sviði bæði innlendum og erlendum.

### 2.1 Hvað er lærdómsstofnun?

Senge (1993) skilgreinir lærdómsstofnun (e. learning organization) sem stofnun þar sem starfsfólk vinnur stöðugt að því að ná fram sameiginlegum niðurstöðum, sameiginlegum metnaði og sameiginlegri sýn fyrir stofnunina. Samkvæmt Senge þarf lærdómsstofnun að vera stofnun þar sem starfsfólk er tilbúið til að læra og bæta við þekkingu sína. Stofnun þar sem fólk hefur tækifæri til að læra saman, setja sér sameiginlegar væntingar og markmið, og geta unnið sameiginlega að því að gera skólaumhverfið betra og stuðla að því að bæta nám nemenda.

Samfélagið í dag krefst einstaklinga sem eru færir um að vinna sjálfstætt og geta sýnt sjálfstæð vinnubrögð í því sem þeir taka sér fyrir hendur. Þeir verða að geta unnið með öðrum í teyrum, tekið forystu í hópnum og einnig geti tekið við fyrirmælum og unnið eftir þeim. Einstaklingarnir þurfa að þora að gera mistök, vera óhræddir að viðurkenna að þeim hafi mistekist og það sem skiptir miklu máli að vera tilbúnir til að læra af mistökum sínum. Starfsmenn í lærdómsstofnunum þurfa einnig að geta sýnt þessa sömu færni. Starfsmennirnir þurfa að vera sjálfstæðir í vinnu og geta sýnt skapandi vinnubrögð. Til að undirbúa nemendur undir starf í framtíðarþjófélagi þurfa kennarar að gera þeim kleift að takast á við þessa þætti (Bolam, Stoll og Greenwood, 2008; Senge, 1993; Senge, Cambron-McCabe, Lucas, Smith, Dutton og Kleiner, 2000).

## 2.1.1 Fimm einkenni lærdómsmenningar

Til að stofnun geti orðið að lærdómsstofnun segir Senge að þurfi að vera fyrir hendi fimm námsþættir innan stofnunarinnar og meðal starfsmanna. Námsþættirnir eru eftirfarandi:

- persónuleg efling starfsmanna (e. personal mastery)
- sameiginleg sýn (e. shared vision)
- hugarlíkan (e. mental models)
- teymisnám (e. team learning)
- heildarhugsun (e. systems thinking)

Samkvæmt Senge er það heildarmyndin, allir þættirnir fimm, sem skiptir mestu máli í lærdómsstofnun en ekki hver og einn þáttur. Mikilvægt er að öll fimm námssviðin þróist sem ein heild. Senge segir að það sé alls ekki auðvelt en alveg þess virði ef vel tekst til. Hér á eftir fer skilgreining á hverjum þætti (Senge, 1993).

### ➤ Persónuleg efling

Fyrsta einkenni lærdómsmenningar er persónuleg efling starfsmanna. Persónuleg efling og persónuleg sýn einstaklingsins skiptir mjög miklu máli. Starfsmenn þurfa að vera tilbúnir til að vinna með öðrum til að ná fram sameiginlegri sýn, vera undir það búnir að vinna sameiginlega í teyrum og vera reiðubúnir til að efla sig faglega og persónulega. En ekkert nám á sér stað ef einstaklingurinn er ekki reiðubúinn í samvinnu. Senge heldur því fram að í eðli sínu séu allir einstaklingar námsmenn og þeir hafi mjög gaman af því að læra. Það sé samofið í líf okkar allra að takast á við gleði og sorgir hversdagsins og á þann hátt læra eitthvað nýtt dag frá degi. Vegna hæfileika einstaklingsins og vilja til að læra er mögulegt að gera stofnanir að lærdómsstofnunum. En með eflingu persónulegs þroska hvers og eins bætir einstaklingurinn hæfileika sinn til að skapa og í gegnum nám verður hann fær um að gera nýja hluti sem hann gat ekki áður. Einstaklingur sem hefur mikla þörf fyrir persónulega eflingu, er forvitinn og sýnir frumkvæði. Hann er jafnframt tilbúinn til að vinna að breytingum, er fullur af orku og ákafa og gefst ekki upp þó á móti blási því hann er að vinna að því sem hann hefur áhuga á (Senge, 1993; Senge o.fl., 2000).

### ➤ Sameiginleg sýn

Annar hluti af lærdómsmenningu skóla er að starfsfólk eigi sér sameiginlega sýn. Mikilvægt er að allir starfsmenn vinni sameiginlega að því að setja sér markmið að þeirri framtíðarsýn sem þeir telja eftirsóknarverða og hvaða leiðir þeir vilja fara til að ná fram markmiðum sínum. Sameiginlega sýn á hvernig koma skal fram við nemendur og bregðast við aðstæðum sem einn hópur. Ef starfsfólk er virkt í ákvarðanatöku og hefur tækifæri til að tjá sig um þau málefni er það varðar eru meiri líkur á því að það eigi „sýnina“ og séu tilbúin til að starfa saman að því að ná fram þeim markmiðum sem þau hafa sett sér (Bolam o.fl., 2008; Rúnar Sigþórsson, Börkur Hansen, Jón Baldvin Hannesson, Ólafur H. Jóhannsson, Rósa Eggertsdóttir og Mel West, 2005; Hargreaves, 2008; Senge, 1993; Senge o.fl., 2000). Ef ekki er sameiginleg sýn til staðar í skólum eru minni líkur á að umbótastarf eigi sér stað innan þeirra. Starfsmenn verða að hafa trú á því að hægt sé að bæta skólastarfið og vilja vinna sameiginlega að umbótum (Rúnar Sigþórsson o.fl., 2005).

### ➤ Hugarlíkan

Þriðji hluti af lærdómsmenningu er hugarlíkan starfsmanna. Hugmyndir, viðhorf og skilningur starfsfólks á heiminum og hvernig þeir bregðast við honum felast í orðinu hugarlíkan. Nauðsynlegt er þegar ræða þarf nýjar hugmyndir að velta upp á borðið hvaða viðhorf og skilning hver og einn leggur í hlutina. Við erum ekki alltaf meðvituð um hvaða hugmyndir og viðhorf við höfum til hlutanna. Þess vegna er mikilvægt að líta inn á við og velta því upp hver mynd okkar af heiminum er. Á þann hátt getum við haldið áfram að þroskast og getum á árangursríkan hátt tjáð hugmyndir og skoðanir okkar og jafnframt verið tilbúin að hlusta á gagnrýni annarra. Ef starfsfólk veit hvaða hugmyndir og viðhorf það aðhyllist getur það tjáð sig á árangursríkan hátt og verið tilbúið til að hlusta á skoðanir annarra og þá jafnframt því verið tilbúið til að taka til endurskoðunar hugmyndir sínar og viðhorf. Í samvinnu þurfa allir að vera tilbúnir til að leggja sitt af mörkum, gefa sig að öllu leyti í verkefnið og vera tilbúnir til að endurskoða hugmyndir sínar og sýna sveigjanleika (Rúnar Sigþórsson o.fl., 2005; Senge, 1993; Senge o.fl., 2000).

### ➤ Teymisnám

Fjórða einkenni lærdómsmenningar er teymisvinna kennara og annarra starfsmanna. Hluti af því að vinna saman í teymi er að ná fram því besta í hverjum og einum, nýta styrkleika allra í teyminu og á þann veg ýta undir árangursríkar breytingar á skólastarfi. Styrkleiki teymisins er margbreytileiki einstaklinganna. Teymishópurinn þarf alls ekki að hugsa eins, heldur er það fjölbreytileikinn sem ýtir undir að einstaklingarnir geti bætt hvern annan upp. Teymið nýtir sér styrkleika og dregur úr veikleika einstaklinganna og ýtir undir sköpunargleði hvers og eins. Innan teymishópsins geta einstaklingarnir rætt þau vandamál sem upp koma og leitað sameiginlegra lausna þannig að allir viti hvernig leysa eigi verkefnin á sem bestan og samræmdan hátt (Senge, 1993; Senge o.fl., 2000; Trausti Þorsteinsson, 2003).

Kostir teymiskennslu eru m.a. þeir að kennarar miðla þekkingu sín á milli og kennsluaðferðir verða gjarnan fjölbreyttari sem getur orðið til þess að nýjungar skapist í kennslu og kennsluháttum. Kennarar styðja og hvetja hver annan og þeir skipta á milli sín verkum. Kennarar öðlast meira sjálfsöryggi með samvinnu og stuðningi samkennara sem leiðir til þess að kennarinn treystir sér frekar til að prófa sig áfram og taka áhættu og verður það viðurkenndur þáttur af faglegri skyldu kennarans. Kennarinn er hluti af hópi og hópurinn vinnur saman að sameiginlegu markmiði, sameiginlegri sýn. Rannsóknir hafa ennfremur sýnt fram á að þegar samvinna kennara er góð skilar það sér í betri námsárangri nemenda. Samvinna kennara er nauðsynleg brú á milli umbóta í skóla og þróunar í starfi kennarans (Hargreaves, 1998; Hargreaves, 2001; Rúnar Sigþórsson o.fl., 2005; Senge o.fl., 2000). Í rannsókn Þóru Bjarkar Jónsdóttur (2001) kom fram að kennurum fannst mikilvægt að deila reynslu sinni með öðrum, fá upplýsingar um það sem aðrir eru að vinna að og læra af því. Stuðningur og samstarf er mjög mikilvægur þáttur í starfi kennarans og nauðsynlegt að hlúa vel að því og skipuleggja tíma kennara með það í huga.

### ➤ Heildarhugsun

Fimmti hluti af lærdómsmenningu skóla er heildarhugsun. Hún er hornsteinn allra námssviðanna. Ef heildarhugsun er til staðar hjá einstaklingnum getur hann betur skilið tengslin sem eru á milli hugsana

og athafna. Þá getur hann á árangursríkan hátt tekist á við afleiðingar gerða sinna. Það verður einnig til þess að hann lítur á heildarmyndina en ekki á hvert og eitt afmarkað vandamál. Heildarhugsunin samþættir alla hina fjóru námsþættina og gerir það að verkum að við sjáum hvaða leiðir eru færar til að ná markmiðunum sem stefnt er að. Ef einstaklingurinn hefur ekki hæfileikann sem þarf til að sjá fyrir heildarmyndina þá nær hann ekki markmiðum sínum. Hann þarf sjálfur að trúá því að hann geti náð þeim vörðum sem þarf á leiðinni að framtíðarsýninni. Ef þessi skilningur og viðhorf eru ekki til staðar þá er heildarhugsunin heldur ekki til staðar en hún er nauðsynlegt svo hægt sé að vinna að sameiginlegri stefnu og sýn. Heildarhugsunin gerir öllum grein fyrir að á leiðinni að takmarkinu verða breytingar og jafnvel vandamál en þau eru til að leysa og læra af en ekki til að stöðva ferlið í átt að markmiðinu (Senge, 1993; Senge o.fl., 2000).

### **2.1.2 Hvers vegna er lærdómsstofnun mikilvæg?**

Lærdómsstofnun er faglegt samfélag þar sem starfsmenn hafa áhuga á að bæta nám, líðan og árangur nemenda. Í lærdómssamfélagi hafa starfsmenn sameiginlegan áhuga á að efla getu nemenda til að takast á við ný viðfangsefni og nálgast þau á mismunandi hátt. Þessi nálgun starfsmanna, að horfa til þess hvað þeir gætu gert til að vinna betur saman í þágu nemenda, til að bæta nám og árangur þeirra varð til þess að lærdómsstofnanir urðu til. Þær sköpuðu aðstæður fyrir starfsfólk og menningu innan skólanna sem varð til þess að efla faglegar samræður innan hópsins og hvöttu til framfara og árangurs nemenda og kennara (Stoll og Seashore Louis, 2008; Bolam o.fl., 2008; Hargreaves, 2008).

En hvaða leiðir er hægt að fara til að lærdómsstofnun geti orðið að veruleika? Skólastjórnendur hafa mikið að segja og skiptir máli að þeir séu opnir fyrir umbótum í skólastarfi og þeir eru drifkraftur í að koma á breytingum og umbótum. Mikilvægt er að þeir séu opnir fyrir nýjungum og tilbúnir til að stuðla að og styðja starfsfólkið í vinna að sameiginlegri menningu innan skólans. Þeir eru hvetjandi og gefa tóninn innan stofnunarinnar. Mikilvægt er til að stofnun geti orðið lærdómsstofnun að stjórnendur skapi aðstæður og tíma fyrir starfsfólkið svo að það hafi tækifæri til að huga að næstu skrefum, geti velt fyrir sér framtíðarsýn sinni og hvernig það geti á sem bestan hátt náð fram sameiginlegum markmiðum. Góður stjórnandi fær samstarfsfólk sitt til að vinna saman að

sameiginlegum markmiðum og setja sér sameiginlega sýn. Hann leiðir vinnuna en ákveður ekki einn hvert skal stefna og hvernig á að fara að því. Ef starfsmannahópurinn hefur áhuga á samvinnunni og er virkur í ákvarðanatöku eru miklu meiri líkur á því að breytingar verði í stofnuninni vegna þess að hópurinn á hugmyndina sjálfur og hefur áhuga á að koma henni í framkvæmd. Það er þeirra vilji og áhugi sem skiptir sköpum. Ef skólustjórnandi vill stuðla að teymisvinnu og samvinnu kennara þá hvetur hann fólk áfram og skapar allar þær aðstæður sem hann hefur tök á til að gera samvinnuna mögulega. Hann sér til þess í stundatöflugerð að kennarar sem vinna saman, t.d. með árganga, eigi saman tíma til að undirbúa kennsluna. Ef stjórnandinn finnur fyrir mótstöðu í hópnum gegn samvinnu þá þarf hann að nýta stjórnunarhæfileika sína til að skapa skilning og breyta viðhorfum andstæðinga breytinganna. Stjórnandinn þarf að vera duglegur að efla þá starfsmenn sem eru áhugasamir og virkja þá til góðra verka. Stjórnandi verður að geta þess að í öllum aðstæðum þegar starfsfólkið vinnur sameiginlega að ná fram settu marki þarf það að geta trúað því og treyst að það geti sagt það sem þeim býr í brjósti án þess að eiga það á hættu að því verði refsað (Bolam o.fl., 2008; Senge 1993; Senge o.fl., 2000).

Ef ákvörðunin er tekin af stjórnandanum einum eru meiri líkur á að starfsmennirnir fylgi í fyrstu fyrirmælunum að ofan til að geðjast stjórnandanum en svo líður að því að þau gleymast og enginn hefur áhuga á að framkvæma þau. Kostir þess að starfsmenn vinni saman að því að setja sér sameiginlega stefnu og framtíðarsýn fyrir skólann er að þá hafa allir jöfn tækifæri til að ákveða og þróa verðandi framtíð. Allir hafa tækifæri til að segja sína skoðun, sitt viðhorf og geta rætt saman og rökstutt hvaða leiðir eru færar. Ef vettvangurinn fyrir starfsfólkið er ákjósanlegur þá kemst fólk að sameiginlegri niðurstöðu sem allir eru tilbúinir að standa fyrir og verja. Það er svo mikil orka og fjölbreytileiki sem kemur saman þegar hópurinn fær að starfa saman og sköpunargleðin fær að njóta sín, mun meiri en þegar einn á í hlut (Senge o.fl., 2000). Í rannsókn Hargreaves (2001) kom fram að það skiptir kennara og starfsfólk miklu máli að vera hluti af heild. Geta myndað tengsl við aðra og vita að þeir geti leitað til samstarfsmanna eftir hjálp og stuðningi.

Þar sem lærdómsmenning er árangursrík eru allir starfsmenn þátttakendur í ferlinu, ekki aðeins kennarar heldur einnig aðrir starfsmenn skólans. Allir starfsmenn skólans bera ábyrgð á þroska og námi nemenda ekki aðeins kennarar. Allir vinna saman, þvert á alla hópa. Talið er að þar



sem árangursrík lærdómsmenning sé til staðar er hægt að finna átta einkenni:

- Sameiginleg gildi og framtíðarsýn um skólastarfið.
- Sameiginleg ábyrgð á námi nemenda.
- Fagleg ígrundun kennara í daglegu starfi.
- Samstarf þar sem lögð er áhersla á nám allra í samfélaginu.
- Hópurinn lærir ekki síður en einstaklingurinn.
- Víðsýni og samstarf innan og utan skóla.
- Fullgild þátttaka allra í skólasamfélaginu í umræðu um þróun skólans.
- Gagnkvæmt traust, virðing og stuðningur.

(Bolam o.fl., 2008:18-19; Svanhildur María Ólafsdóttir, 2009:30-31).

Kennarar geta oft á tíðum verið mjög einangraðir í starfi sínu. Stóran hluta vinnudagsins eru þeir í bekkjarstofunni ásamt nemendum sínum og lítill tími fer í að hitta samstarfsfólk og jafningja. Vegna þessara aðstæðna hefur oft verið erfitt að koma á samvinnu meðal kennara og þar af leiðandi að koma á nýjum hugmyndum í kennslu og hefur einangrunin hamlandi áhrif á faglega þróun kennarans (Þóra Björk Jónsdóttir, 2001). Samvinna á milli kennara t.d. í sama árgangi getur orðið mjög árangursrík ef þeir eru tilbúnir til að prófa eitthvað nýtt. Kennarar hafa þörf fyrir að ræða við annan einstakling um vandamál og erfiðleika dagsins og geta á sameiginlegan hátt fundið lausnir á vandamálum. Með því að ræða saman fá þeir nýtt eða annað sjónarhorn á það sem þeir eru að fást við, geta hvatt hvorn annan áfram, hrósað og látið hinn aðilann finna að hann er ekki einn að berjast. Í teymisvinnu endurnærast kennarar oft, þeir upplifa áskoranir á sig og sitt starf, fá faglega hvatningu og ræða saman á faglegan hátt. Sjálfstraust þeirra eykst og þeir verða jákvæðari og opnari fyrir því að takast á við ný verkefni og á þann hátt styrkja sig sem fagmenn. Þeir eru opnir fyrir breytingum, þora að reyna nýjar hugmyndir

og taka áhættu. Þeir viðurkenna ef ekki gengur allt upp eins og á að gera og læra af mistökunum og þá í næstu tilraun laga það sem aflaga fer (Hargreaves, 1998; Hargreaves, 2001; Senge o.fl., 2000, Stoll og Seashore Louis, 2008).

## 2.2 Nýsköpun

Katz skilgreinir nýsköpun (e. innovation) sem tækifæri til að bæta eitthvað sem fyrir hendi er eða skapa eitthvað nýtt hvort sem um er að ræða sköpun nýrrar framleiðslu eða þjónustu. Í tilviki skólans er þjónustan, þjónusta við nemendur, starfsfólk og foreldra. Í skólastarfi geta breytingar orðið til þess að samstarf kennara aukist svo og samvinna við foreldra, kennsluáferðir þróast og nýjar námsleiðir skapist (Katz, 2003). Stundum verða breytingar á högum fólks til þess að nýsköpun á sér stað, það ákveður að taka stökkið og prófa eitthvað nýtt, nýtir sér tækifærið til nýsköpunarstarfa (Drucker, 1993). Þeir sem eru reiðubúnir til að stökkva á ný tækifæri og þróa nýjar hugmyndir til að bæta það sem fyrir er munu þegar til lengri tíma er litið efla sig. Þeir hafa jafnvel náð tökum á nýrri tækni, öðlast nýja innsýn og skilning á viðfangsefninu og hafa tekist á við miklar breytingar og skapað eitthvað nýtt (Estrin, 2008; Jeffrey og Craft, 2006).

Breytingar á efnahag skóla geta orðið til þess að velta þarf fyrir sér hvaða leiðir eru mögulegar í framkvæmd til að nýta fjármuni skólans á sem bestan hátt. Oft á tíðum getur tækifæri skapast til að koma í framkvæmd breytingum sem skólastjórnendur hafa haft lengi í huga en ekki getað hrundið af stað vegna andstöðu annarra starfsmanna. En einnig geta breytingar á lögum og reglugerðum orðið til þess að horfa þarf eftir nýjum leiðum til að efla stofnunina. „Það eru breytingar sem skapa tækifæri fyrir nýjar og ólíkar lausnir“ (Drucker, 1993:34-35). Mikilvægt er þess vegna að horfa á allar breytingar sem tækifæri og hafa augun opin fyrir breytingum. Frumkvöðlar vilja ekki aðeins breyta og bæta það sem fyrir er, þeir vilja einnig skapa ný og önnur gildi. Sumir horfa einmitt á kerfisbundinn hátt innan stofnunar hvar sé hægt að breyta og hvar séu tækifæri til að koma á nýjum breytingum. Þessar breytingar geta haft fjárhagslegan ávinning í för með sér eða félagslegan sem oft á tíðum skiptir ekki minna máli (Drucker, 1993). Það sem einkennir kraftmikil samskipti er blómstrandí og þróttmikið starf. En til þess að nýsköpun geti þrífist innan stofnana þarf starfsfólkið og umhverfið allt að vera tilbúið til

að taka þátt og efla hana. Starfsfólk þarf að vera tilbúið til að spyrja spurninga, taka áhættu, vera opið og hreinskilið í samskiptum við aðra og geta sýnt öðrum þolinmæði og traust (Estrin, 2008).

Drucker segir að hægt sé á kerfisbundinn hátt að velta upp hugmyndum að nýjungum í stofnunum og skólum. „Kerfisbundin nýsköpun felst í ákveðinni og skipulagðri leit að breytingum og í kerfisbundinni greiningu tækifæra sem slíkar breytingar gætu boðið í efnahagslegri eða félagslegri nýsköpun“ (Drucker, 1993:35). Drucker fjallar enn fremur um sjö uppsprettur sem þurfi að hafa í huga ef finna skal á kerfisbundinn hátt tækifæri til nýsköpunar. Fyrstu fjórar uppspretturarnar liggja innan veggja stofnunarinnar og eru einskonar einkenni. Þær eru áreiðanlegir vísar að breytingum sem hafa þegar gerst eða er hægt að láta gerast með lítilli fyrirhöfn. Þessar fjórar uppsprettur eru:

- Það óvænta, óvæntur árangur, óvæntur ósigur og óvæntur ytri atburður sem leiðir til árangursríkrar nýsköpunar.
- Ósamræmi á milli þess sem er og þess sem ætti að vera. Ósamræmi er einkenni breytinga annað hvort breytinga sem hafa þegar átt sér stað eða breytinga sem er hægt að láta gerast.
- Nýsköpun byggð á þörf. Þörfin þarf að vera til staðar og þarf að vera hægt að greina hver þörfin er. Þá þarf að koma fram með nýja lausn sem starfsmenn vilja vinna eftir.
- Breytingar á uppbyggingu opinberrar þjónustu eða á markaði. Hlutverk skólans er að mennta nemendur til að verða nýtir þjóðfélagsþegnar í síbreytilegu þjóðfélagi og þarf hann því að vera vakandi fyrir breytingum.

Hinar þrjár uppspretturarnar fela í sér breytingar á ytri aðstæðum svo sem félagslegum, heimspekilegum, pólitískum og vitsmunalegum aðstæðum:

- Lýðfræði t.d. breytingar á íbúafjölda, aldurssamsetningu og atvinnulífi.

- Breytingar á skynjun t.d. glasið er hálf-fullt í að glasið er hálf-tómt. Staðreyndir breytast ekki heldur er það merking þeirra sem breytist. Hugarástandið eða stemningin í þjóðfélaginu ákvarðar þar á milli.
- Ný þekking bæði vísindaleg og þekking af öðrum toga.

Línurnar eru oft óskýrar á milli þessara sjö þátta og oft er mikil skörun milli þeirra. Efnahagsástand dagsins í dag hefur orðið til þess að horfa þarf á nýsköpun sem byggð er á þörf. Þörf í samfélaginu til að draga saman fjármagn og nota tækifæri sem skapast til að stuðla að breytingum og nýsköpun í skólastarfi (Drucker, 1993).

Hugmyndir um nýsköpun þurfa ekki endilega að koma frá stjórnendum. Þær geta einnig komið frá starfsmönnum sjálfum. Góð leið til að fá samstarfsmenn til að koma fram með nýjar hugmyndir er að skapa aðstæður í stofnuninni fyrir þá til að eiga sameiginleg samskipti spjalla saman og hafa tækifæri til að koma fram með hugmyndir sínar því betur sjá augu en auga. Stjórnendur þurfa þá að skapa þannig aðstæður að starfsfólk geti unnið saman í teyllum. Nauðsynlegt er að hafa í huga að teymin séu blönduð þ.e. að fólk úr öllum hópum stofnunarinnar hittist, senda þarf fólk á ráðstefnur, fara í vettvangsheimsóknir og að fá fyrirlesara inn. Allir þessir þættir vinna saman að því að opna fyrir hugmyndaflæði, vekja hugmyndir og hleypa þeim út. Mikilvægt er fyrir allar stofnanir og einstaklinga innan þeirra að virkja hugmyndir starfsmanna í stað þess að láta þær einangrast þar sem þær nýtast fáum eða engum (Katz, 2003).

### **2.2.1 Nýsköpun og breytingar**

Til að ná fram sáttum um skólabreytingar þarf einmitt að vinna vel saman að breytingunum svo að þær nái fram að ganga og allir séu tilbúnir til að vinna sameiginlega að þeim og ekki má gleyma að það er mikilvægt að í breytingarferlinu sjálfu felist tækifæri (Tomlinson og Allan, 2000). Breytingar eru nauðsynlegar til að skólar haldi áfram að vaxa og dafna. Ef engar breytingar verða þá getur það leitt til stöðnunar sem oft leiðir til þess að starfsmenn missa móðinn, missa áhugann og kjarkinn til að vinna að nýjum og áhugaverðum tækifærum. En ef skólinn og umhverfið er tilbúið til að breytast og þroskast og nota hvert tækifæri til að stökkva á

nýjar leiðir og vinna sameiginlega að settu marki þá eflir það og blæs nýju lífi í skólann og skólasamfélagið (Tomlinson og Allan, 2000).

Breytingar í lífinu eru óumflýjanlegar. Samt sem áður finnst einstaklingum oft á tíðum breytingar óþægilegar og jafnvel ógnvekjandi. Einstaklingurinn vill stöðugleika og vita fyrirfram að hverju hann gengur. Breytingar á starfsumhverfi eru lífsnauðsynlegar, þær geta verið erfiðar en við þörfnumst þeirra til að vaxa (Tomlinson og Allan, 2000; Tomlinson, Brimijoin og Narvaez, 2008). Breytingar ganga stundum hægt fyrir sig því starfsfólkið er oft á tíðum ekki tilbúið til að takast á við nýja hluti. Breytingar geta líka verið óútreiknanlegar og jafnvel tekið óvænta stefnu. Nauðsynlegt er að hafa í huga að flest allar breytingar valda óöryggi hjá einstaklingum. Flestir vilja breyta sem minnstu ef þeir komast upp með það. Breytingar geta orðið til þess að einstaklingurinn þurfi að skoða vel fyrir hvað hann stendur, hverjar eru væntingar hans og þrjár. Einstaklingurinn er búinn að festa sig í ákveðnum þægindaramma sem hann er ekki tilbúinn að sleppa. Breytingarnar geta verið ógnandi fyrir starfsmanninn. Hann sér engan tilgang með þeim eða vill jafnvel ekki viðurkenna að það sé þörf fyrir þær og sér ekki frammá að þær geti orðið að veruleika. Innan stofnunarinnar geta breytingarnar valdið mikilli spennu og ágreiningi og oft er það svo að ástandið versnar til muna á meðan á breytingunum stendur þar til að það batnar aftur. Enn og aftur má minna á mikilvægi þess að skapa aðstæður í stofnuninni fyrir starfsmenn þar sem hægt er að ræða þær breytingar sem eiga sér stað og á þann hátt að stuðla að því að starfsmannhópurinn verði að lokum jákvæður gagnvart breytingunum og geti myndað sér nýja skoðun sem stuðlar að framgangi breytinganna (Tomlinson og Allan, 2000).

Þegar erfiðleikar eða kreppur eru í samfélaginu þá er mikilvægt að leiðtogar bregðist hratt og örugglega við ef sú staða kemur upp á. Þeir þurfa að huga að því að þegar slíkt ástand varir þá getur það dregið fram það versta í stofnuninni. Einstaklingar geta upplifað mikinn ótta, kvíða og reiði. Þeir verða áhyggjufullir og óvissir um framtíð sína og stofnunarinnar. Halda þeir vinnu, halda þeir launum, hvað verður um þá og vinnuna? Ýmsar spurningar vakna og ekki er alltaf hægt að svara þeim um leið. Því erfiðleikarnir geta staðið yfir í langan tíma og ekki er vitað hvenær þeir taki enda (Hackman og Johnson, 2009).

## 2.3 Skólar og kreppa

Hér á eftir verður fjallað um skilgreiningu á kreppu í skóla, fræðilega greiningu á kreppu og stjórnun skóla í kreppu.

### 2.3.1 Skilgreining á kreppu í skóla

Stjórnendur takast á við margvíslegar áskoranir og vandamál í starfi sínu á hverjum degi. Vandamál eru til að leysa en þegar kreppuástand ríkir koma upp erfiðar aðstæður sem bregðast þarf við. Vandamál sem komið hafa upp í skólastarfi hafa stundum verið greind sem kreppa þess vegna er nauðsynlegt að gera ljósan greinarmun á vandamáli og kreppu. Til þess að geta brugðist við þarf að greina vandamálið eða kreppuna rétt.

Skilgreining Pepper og félaga (2010) á kreppu í skólastarfi er í þremur hlutum. Í fyrsta lagi: „skólakreppa er atburður eða röð atburða sem ógna grundvallargildum skóla eða rekstri stofnunarinnar“ (Pepper, London, Dishman & Lewis., 2010:6). Vandamál getur skapast í skólastarfi ef kennari hringir inn og er veikur en kreppa getur skapast í skólastarfi ef mikil starfsmannavelta er á milli ára en það leiðir til þess að stöðugleika vantar í skólastarfið. Kreppa ógnar grundvelli skólans og skólastarfsins. Kreppan getur birst þannig að hægt og hljótt tærir hún skólastarfið innan frá, einnig getur hún skolið á skyndilega. Hvort sem er þá er niðurstaðan sú sama. Skólinn er ófær um að sinna hlutverki sem ætlast er til. Í öðru lagi „er skólakreppa augljós en getur sprottið af mörgum ólíkum aðstæðum“ (Pepper o.fl., 2010:6). Skólakreppa af slíkum völdum getur stafað af kröfum og verkföllum starfsmanna, ólíkum þörfum samfélagsins og jafnvel kröfum úr pólitíkinni. Þetta eru ytri aðstæður sem erfitt er að ráða við. Í þriðja lagi er „skólakreppa, atburður sem kallar á aðkallandi ákvarðanir“ (Pepper o.fl., 2010:6). Þá þurfa stjórnendur að bregðast fljótt og örugglega við þeirri kreppu sem þeir standa andspænis þrátt fyrir að hafa ekki nægar upplýsingar og mikið er í húfi. Algeng viðbrögð við kreppu er skelfing, óvissa og uppgjöf en betra er að bregðast við með því að afla sér upplýsinga um aðstæður og ráðast á einbeittan hátt á uppruna kreppunnar.

### 2.3.2 Fræðileg greining á kreppu

Kreppur eru ólíkar og kalla á ólík viðbrögð stjórnenda. Rannsakendur hafa því greint kreppur niður eftir gerðum til þess að stjórnendur geti betur gert sér grein fyrir þeirri gerð sem þeir eiga í höggi við og undirbúið

sig á viðeigandi hátt. Tegundir kreppu geta verið eftirfarandi: efnahagslegar kreppur, náttúruhamfarir, upplýsingar þ.e. leki eða falskar upplýsingar, efnislegar þ.e. tjón á tækjum og/eða aðstöðu, starfsmannaflótti, siðblinda, þ.e. gíslataka/hryðjuverk, og orðstýr þ.e. rógur eða annar orðrómur eyðileggur orðstý stofnunnar (Hackman og Johnson, 2009; Pepper o.fl., 2010).

Kreppa í skólastarfi ógnar starfsemi skólans og kemur í veg fyrir að hann geti starfað að meginmarkmiði sínu sem er að sinna námi og kennslu. Því er nauðsynlegt að geta greint uppruna kreppunnar sem herjar á skólastarfið svo hægt sé að bregðast við á sem bestan hátt. Ef kreppa á sér stað í skólastofnun koma fram sameiginleg einkenni. Þau hafa fræðimenn flokkað og getur flokkunin auðveldað stjórnendum að greina uppruna ríkjandi eða væntanlegrar kreppu. Flokkunin er eftirfarandi: Í fyrsta lagi, á kreppan upptök sín í innra eða ytra samfélagi skólans? Innra samfélag skólans eru starfsmenn, nemendur og fjölskyldur. Ytra samfélag er fjárhagur skólans, breyting á lýðfræði samfélagsins, náttúruhamfarir og hryðjuverkaárásir. Í öðru lagi, er kreppan fyrirsjáanleg eða ófyrirsjáanleg. Þegar kreppa er fyrirsjáanleg gætu viðvörunarbjöllur klingt hjá skólastjórnendum ef þeir eru á varðbergi gagnvart hættumerkjum. Þeir gætu undirbúið jarðveginn og mildað áhrif kreppunnar í stofnuninni. Nemendafækkun getur verið fyrirsjáanleg og hægt að bregðast við henni í tíma. Ófyrirsjáanleg kreppa gerir ekki boð á undan sér og enginn getur séð fyrir eins og náttúruhamfarir eða hryðjuverk.

Þessar tvær víddir, innri og ytri aðstæður og fyrirsjáanlegar og ófyrirsjáanlegar aðstæður eru grunnurinn að fjórum flokkum. Þessa flokka er hægt að nota ef kreppa verður í skóla til að greina hana á sem bestan hátt og þar af leiðandi að geta brugðist við eftir bestu getu. Þeir stjórnendur sem takast á við innri-fyrirsjáanlega kreppu hafa betri tækni á að bregðast við heldur en þeir sem þurfa að takast á við kreppu sem verður vegna ytri aðstæðna.

- Innri-fyrirsjáanleg kreppa á upptök sín innan skólans. Orsökina getur verið óánægja á meðal starfsmanna eða vegna breytinga á stjórnun skólans.
- Innri –ófyrirsjáanleg kreppa eru t.d. nemendaóeirðir.
- Ytri-fyrirsjáanleg kreppa er t.d. versnandi fjárhagur samfélagsins og breytingar á samfélagi.

- Ytri-ófyrisjáanleg kreppa getur verið hryðjuverk eða náttúruhamfarir.

Ef innri-fyrisjáanleg kreppa á sér stað í skólastarfi er möguleiki fyrir stjórnandann að bregðast við henni. Þá hefur hann tök á því að gera starfsfólki sínu ljóst hvað framtíðin ber í skauti sér og allir geta unnið sameiginlega að því að bregðast við breyttum aðstæðum. Í ytri kreppum eru meiri líkur á að stjórnendur og starfsmenn upplifi að þeir hafi ekki stjórn á aðstæðum. Ytri kreppur geta skolið á án fyrirvara og án þess að nokkur geti undirbúið sig undir afleiðingar þeirra. Viðbrögð stjórnenda verða því að vera fumlaus og þeir verða að bregðast við hratt og örugglega þó þeir hafi ekki allar upplýsingar við hendina (Pepper o.fl., 2010).

Kreppa í skólastarfi getur verið hvati til breytinga og mikilvægt að hafa það í huga ef stjórnandi tekst á við afleiðingar kreppu. Stundum er nauðsynlegt fyrir skóla að breyta starfsháttum til að halda áfram starfi sínu og geta vaxið og dafnað. Skólastjórnandi getur breytt örlögum skólans með því að nota kreppu sem hvata fyrir nýrri byrjun, líta á kreppuna sem tækifæri til að stuðla að breytingum ef þarf innan skólans til að styrkja og efla skólastarfið (Hackman og Johnson, 2009; Pepper o.fl., 2010).

### **2.3.3 Stjórnun skóla í kreppu**

Skólaumhverfi 21. aldarinnar er um margt ólíkt því sem áður var. Skólarnir eru að verða flóknari og fjölbreyttari stofnanir en áður, sem leiðir til þess að skólastjórnendur þurfa að geta tekist á við margvísleg viðfangsefni í starfi sínu. Þeir þurfa að vera fjármálastjórar og faglegir ráðgjafar. Þeir verða að vera góðir í samskiptum og geta átt góð samskipti við starfsmenn, nemendur, foreldra og jafnframt því verið andlit skólans út á við og átt í samskiptum við yfirvöld. Fjölbreytileiki starfsins verður til þess að vandamálin sem stjórnendur rekast á í starfinu eru af fjölbreyttum toga eins og fjármagnsskortur, erfiðleikar við ráðningar starfsmanna, áhugaleysi eða metnaðarleysi nemenda. Slík vandamál og áskoranir eru til að leysa og takast á við í dagsins önn. Sýnu alvarlegra er fyrir stjórnendur að takast á við kreppu í skólastarfi en hún getur grafið undan skólanum og ógnað tilgangi kennslu og náms. Kreppa getur skolið á fyrirvaralaust og kallað fram það versta í stofnuninni og stjórnendum hennar. Mikilvægt er fyrir stjórnendur sem lenda slíkum aðstæðum að



geta brugðist við á skjótan og árangursríkan hátt þótt upplýsingar sem þeir hafa séu litlar sem engar (Hackman og Johnson, 2009; Pepper o.fl., 2010).

Árangursrík stjórnun í kreppu ræðst af undirbúningi og viðbrögðum stjórnenda. Þeir þurfa að vera undir það búnir að bregðast við fljótt og á áhrifaríkan hátt. Mikilvægt er fyrir stjórnendur á tímum fyrir kreppu að velta því fyrir sér hvaða kreppa getur skolið á stofnuninni og hvar hún er veik fyrir. Þeir þurfa að vera vakandi fyrir aðstæðum sem geta leitt til kreppuástands og undirbúa starfsmenn sína og stofnun fyrir þær aðstæður sem upp geta komið. Þeir þurfa að vera á varðbergi gagnvart hættumerkjum bæði innan og utan stofnunarinnar. Nauðsynlegt er að stjórnendur og starfsmenn vinni áætlanir þar sem kemur fram hvernig starfsmannahópurinn og stjórnendur bregðast við á ögurstund. Ef undirbúningur stjórnenda og starfsmannahópsins er góður og viðbragðsáætlun er til staðar þegar kreppa skellur á þá er hægt að bregðast við eftir áætluninni. Stjórnendur geta þá tekið strax af skarið og brugðist við fljótt og samhæft aðgerðir hópsins. Hlutverk stjórnenda á krepputímum er að viðhalda sem best eðlilegri starfsemi innan stofnunarinnar og reyna að lágmarka skaðann. Þeir eru talsmenn stofnunarinnar og verða að veita réttar upplýsingar til starfsmanna og fjölmiðla ef þarf. Stjórnendur þurfa að greina vandamálin sem þeir og stofnunin stendur frammi fyrir, setja stofnuninni markmið og velja og meta þá valkosti sem standa í boði. Þeir mega ekki missa sjónar á stefnu stofnunarinnar og þurfa því að gæta þess að ákvarðanir sem teknar eru tengist sýn og gildi hennar. Eftir að kreppu lýkur og stofnunin getur haldið áfram sinni eðlilegu starfsemi er nauðsynlegt fyrir stjórnendur að velta því fyrir sér hvaða lærdóm megi draga af reynslunni. Þá rennur upp tímabil mats, greiningar og endurreisnar stofnunarinnar. Stjórnendur leiða hópinn og fá starfsmenn til að meta og ákveða hversu vel viðbragðsáætlunin virkaði í stofnuninni. Stjórnendur og starfsmenn lagfæra ímynd stofnunarinnar, læra af reynslunni og vinna sameiginlega að því að ná fram bata í stofnuninni (Hackman og Johnson, 2009).

Í rannsóknnum á því hvernig stjórnendur takast á við kreppu í skólum hafa nokkur sameiginleg einkenni hafa verið greind. Nauðsynlegt er fyrir stjórnendur að þekkja þessi einkenni og geta nýtt sér þau ef kreppa verður í skólastarfi eða er yfirvofandi. Einkennin eru sett upp sem meginreglur í sex liðum og eru þær eftirfarandi:

1. Bregðast við kreppunni áður en hún verður kreppa.

Í sumum tilvikum er hægt að greina og koma í veg fyrir kreppu. Stjórnendur geta stundum séð fyrir og verið vakandi fyrir breytingum sem krauma undir yfirborðinu og brugðist við á réttan hátt. Í skólum sem meðaleinkunn nemenda hefur lækkað á tilteknu árabili er hægt að grípa inni í tæka tíð.

2. Greina aðkallandi forgangsverkefni.

Á tímum kreppu er nauðsynlegt fyrir stjórnanda að greina hvaða verkefni eru aðkallandi og hver megi bíða. Skammtíma- og langtímamarkmið eru skráð niður til að hægt sé að mæta þörfum þeim sem upp koma.

3. Tími, viðleitni og úrræði sem hæfa viðfangsefninu.

Þegar stjórnandi hefur greint aðkallandi forgangsverkefni og sett stofnuninni langtíma- og skammtímamarkmið gerir hann áætlun um hvernig eigi að ná þeim. Að því loknu er mikilvægt fyrir hann að gefa sér tíma og vinna að því leynt og ljóst að finna leiðir til að ná fram settum markmiðum.

4. Eiga samskipti og skýra frá, bæði innan og utan skólans.

Stjórnandi er talsmaður stofnunarinnar. Mikilvægt er fyrir hann að vera í góðum samskiptum við starfsmenn og aðra hlutaðeigandi. Hann þarf að upplýsa um stöðu mála og skýra frá aðstæðum. Það minnkar líkur á því að getgátur og staðhæfulausar tilgátur séu á sveimi.

5. Vera sveigjanlegur og úrræðagóður.

Nauðsynlegt er fyrir stjórnanda á kepputíma að vera sveigjanlegur og úrræðagóður. Hann þarf að geta hugsað út fyrir rammann í leit að lausnum og vera tilbúinn til að takast á við erfiðleikana sem að steðja.

6. Ekki lúta persónulega í lægra haldi fyrir kreppunni.

Að vera stjórnandi í kreppu getur tekið sinn toll. Stjórnandi þarf að vera undir það búinn að leiða samstarfsmenn sína í gegnum erfiðleikana og standa sem klettur við hlið þeirra. Stjórnendur þurfa að geta horft hlutlaust á málið og tekið réttar ákvarðanir. Á tímum erfiðleika eru líkur á

kulnun í starfi þess vegna er nauðsynlegt að stjórnandi hafi í kringum sig stuðningsnet sem hann getur treyst á og snúið sér til (Hackman og Johnson, 2009; Pepper o.fl., 2010).

## **2.4 Aðrar rannsóknir**

Hér á eftir verður fjallað um nokkrar innlandar og erlendar rannsóknir sem tengjast viðfangsefni rannsóknarinnar.

### **2.4.1 Innlandar rannsóknir**

Hér á eftir verður fjallað um nokkrar íslenskar rannsóknir sem tengjast viðfangsefni rannsóknarinnar (Guðný Guðbjörnsdóttir, 2007; Svanhildur María Ólafsdóttir, 2009; Anna Kristín Sigurðardóttir, 2008; Börkur Hansen, Ólafur H. Jóhannsson og Steinunn Helga Lárusdóttir, 2008).

Guðný Guðbjörnsdóttir (2007) rannsakaði hvernig áherslur á stjórnun, skilvirkni og árangur birtist í orðræðu um stjórnun menntastofnana eða í frásögnum kvenstjórnenda af öllum skólastigum í íslenska menntakerfinu. Samkvæmt rannsókn Guðnýjar birtist orðræðan um árangur og skilvirkni á öllum skólastigum. Misjafnt er þó hvernig orðræðunni er tekið. Sumar taka henni fagnandi á meðan aðrar eru andsnúnar henni. Viðbrögðin eru ólík jafnvel innan sama skólastigs. Í svörum leikskólastjóranna má sjá að önnur þeirra hefur áhyggjur af markaðsvæðingu leikskólans á kostnað umönnunar og fagmennsku en hin er tilbúin til að fara ákveðna millileið í að samræma markaðsvæðinguna. Hún sér fyrir sér að stjórna mætti nokkrum leikskólum sem væru nettengdir saman. Sumum stjórnendum finnst ekkert mál að hugsa um fjármálin en aðrir láta það í hendurnar á öðrum í skólanum t.d. aðstoðarskólastjóranum og vilja frekar einbeita sér að faglegu málunum. Ennfremur kom í ljós að á efri skólastigum sérstaklega þó á háskólastiginu var viðurkennt að árangur og skilvirkni skiptir miklu máli því á framhalds- og háskólastigi fá skólar greitt eftir fjölda nemenda sem þreyta próf. Þegar stjórnendur á efri skólastigum ráða sig inn í skólana vita þeir að þar ríkja þessar áherslur á árangur og skilvirkni. Í rannsókninni kom fram hjá viðmælendum að starfið væri erfitt og krefjandi og þær væru að drukkna af álagi. Til að vera metnar að verðleikum þurftu konurnar oftast en ekki að vera duglegri en karlarnir og leggja sig meira fram. Í rannsókninni kom einnig fram að konurnar notuðu flestar mildan eða óbeinan stjórnunarstíl. Konurnar vildu samráð

og geta rætt saman á fundum og viðrað skoðanir sínar. Í samræðunni myndust oft betri lausnir en einn einstaklingur gæti komið upp með og jafnframt væri hægt að taka tillit til fleiri sjónarmiða en sinna eigin (Guðný Guðbjörnsdóttir, 2007).

Svanhildur María Ólafsdóttir (2009) rannsakaði gildi teymiskennslu og hvort það séu merkjanleg tengsl við lærdómssamfélag skólans og skoðaði einnig hvernig kennarar þróa starf sitt í gegnum samskipti, samvinnu og nám. Hún velti því fyrir sér hvaða þættir í ytra skipulagi, aðstöðu og stjórnun þurfi að vera til staðar til að styrkja teymiskennsluna og hvað það er sem einkennir samvinnu og samskipti kennara sem eru þátttakendur í teymi. Niðurstöður Svanhildar gáfu til kynna að teymiskennsla í skólum einkennist fyrst og fremst af samvinnu um nám og kennslu nemenda. Kennarar telja að í umræðum um nám og kennslu komi fram fleiri hugmyndir, skoðanir og lausnir en í annan stað. Kostir teymiskennslunnar liggja í samstarfinu á milli manna þar sem styrkleikar hvers og eins fá að njóta sín. Rannsóknir hafa sýnt fram á þeir kennarar sem vinna mikið saman eru tilbúnir til að reyna nýja hluti, taka áhættu og leita leiða við að bæta sig í starfi. Samskipti og samvinna getur gefið kennurum hugmyndir að nýjum lausnum í kennslu sem verður oft á tíðum til þess að árangur nemenda eykst. Til að skapa góðar aðstæður fyrir teymi þarf að tryggja góð náms- og kennsluskilyrði. Stjórnendur þurfa að vera til staðar fyrir starfsfólkið og veita þeim stuðning í áframhaldandi vinnu. Í rannsókninni kom fram að stjórnendur telja að teymiskennsla ýti undir meiri virkni og þróun hvað varðar samskipti og samvinnu kennara. Kennarar telja að helstu kostir teymiskennslunnar séu sameiginleg ábyrgð og gagnkvæmur stuðningur. Það er kostur að geta deilt ábyrgð og hugmyndum og fá viðbrögð frá öðrum (Svanhildur María Ólafsdóttir, 2009).

Anna Kristín Sigurðardóttir (2008) rannsakaði faglegt samstarf kennara. Hún velti því fyrir sér hvort orðræða og innihald hennar á samstarfsfundum kennara „væri líkleg til að efla árangur nemenda, leiða til framfara í innra starfi skólans og stuðla að samvirku námi (collaborative learning) þeirra sem taka þátt í samstarfinu“ (Anna Kristín Sigurðardóttir, 2008:13). Niðurstöður í rannsókn Önnu Kristínar leiddu í ljós að einungis á einum árgangafundi af átta ýtti orðræðan undir samvirkt nám kennara og leiddi til framfara í innra starfi skólans. Fyrst og fremst var rætt um viðfangsefni, kennslubækur og nemendur. Einungis einn hópur ræddi um hvernigi hægt væri að mæta mismunandi

námspörfum nemenda og um kennsluáðferðir sem gætu skilað betri árangri. Umræðan sem fram fór á þessum fundum var því ekki líkleg til að leiða til samvirks náms eða lærdómssamfélags innan skólans sem gæti stuðlað að betri árangri í skólastarfi (Anna Kristín Sigurðardóttir, 2008).

Börkur Hansen, Ólafur H. Jóhannsson og Steinunn Helga Lárusdóttir (2008) unnu saman að rannsókn haustið 2006 en þau höfðu áhuga á að skoða hlutverk skólastjóra í grunnskólum í upphafi nýrrar aldar. Niðurstöður sýna að hlutfall karla og kvenna í skólastjórastöðum árið 2006 er orðið jafnara en áður var og eru konur 54% skólastjóra það ár. Aldursdreifing og menntun skólastjóra hefur einnig tekið umtalsverðum breytingum á þessum tíma. Meðalaldur hækkar og menntunarstig skólastjóra eykst. Í kjarasamningum 2001 kom inn ákvæði um millistjórnendur í skólum, deildarstjóra, árgangastjóra og fagstjóra. Tilkoma þessara millistjórnenda hefur gert það að verkum að skólastjórar geta í auknu mæli einbeitt sér að þeim viðfangsefnum sem þeir telja brýnust. Skólastjórar virðast almennt ánægðir með þessa breytingu og geta þeir virkjað kennara innan skólans til forystu með því að dreifa valdi og ábyrgð (Börkur Hansen o.fl., 2008).

## **2.4.2 Erlendar rannsóknir**

Hér á eftir verður fjallað um nokkrar erlendar rannsóknir sem tengjast viðfangsefni rannsóknarinnar. (Court, 2005; Grubb og Allen, 2011; Hargreaves, 2001; Jeffrey og Craft, 2006).

Grubb og Allen (2011) fjalla um samspil peninga og menntunar í Bandaríkjunum og Bretlandi. Grubb segir að ekki sé nóg að hafa fjármunina því ekki sé sama í hvað þeim sé eytt. Árangur skóla eykst ekki alltaf í sama hlutfalli og peningarnir. Það þarf að hafa skýra stefnu og sýn á hvað á að kaupa og hvernig á að nota hlutina til að ná fram markmiðum á árangursríkan hátt. Mestu máli skiptir að kennarar og stjórnendur vinni saman að því að setja sér sameiginlega sýn og stefnu. Það leiði til árangursríkara skólastarfs. Í Bandaríkjunum þarf að draga úr miðstýringu og gera skólana sjálfa ábyrga fyrir þeim fjármunum sem þeir hafa á milli handanna. Skólastjórnendur ættu best að vita hvað þarf fyrir skólann, kennarana og nemendurna. Allen vill leyfa stjórnendum sjálfum að ráðstafa peningunum sjálfum. Þeir geta gert langtímaáætlanir fyrir skólana og ættu í samráði við kennara og annað starfsfólk að vita best hvað hentar þeirra skóla. Nauðsynlegt er að efla áhuga kennara á þeim

markmiðum sem sett eru og vinna saman að því að setja sér sameiginlega stefnu og sameiginlega sýn. Skólinn er á ábyrgð heildarinnar. Árangursríkustu skólarnir þróast best þegar leiðtogi og kennarar vinna saman að því að skapa kennsluáðstæður og andrúmsloft sem fóstur bæði nám og framfarir. Þau eru sammála um að draga úr miðstýringu og gefa skólum tækifæri til að finna sína eigin leið í að ná árangri (Grubb og Allen, 2011).

Rannsókn var gerð á vegum Hargreaves (2001) sem beindi sjónum að samskiptum kennara við samstarfsfólk og aðstæðum sem lýsa samvinnu, samstarfi og einstaklingshyggju. Einnig skoðaði hann hvernig kennarar vinna einir eða með öðrum og hvaða tilfinningar eru til staðar innan samstarfshópsins. Niðurstöður rannsóknarinnar gáfu í fyrsta lagi til kynna að nauðsynlegt er fyrir kennara að fá viðurkenningu á starfi sínu. Þeir sem höfðu fengið hrós frá samstarfsfólki sínu leið mjög vel og þeim fannst að þeir væru á réttri leið í sínu starfi. Í öðru lagi er persónulegur stuðningur og félagsleg viðurkenning mikilvæg fyrir kennara. Það skiptir flest alla máli að mynda tengsl við aðra og tilheyra hópnum, geta leitað til samstarfsmanna til að fá viðurkenningu, stuðning og aðstoð í starfi. Í þriðja lagi er fjallað um samvinnu, samráð og átök. Í rannsókninni kom fram að ánægja kennara jókst þegar þeim tókst sameiginlega að ná fram markmiðum sínum. Í samvinnu getur vinátta örvað og virkjað faglega þátttöku innan hópsins. Í rannsókninni kom fram að kennarar litu oft á ágreining sem vandamál og vildu koma í veg fyrir hann. Í skóla þar sem samvinnumenning var sterk var ekki litið á ágreining sem vandamál heldur sem tækifæri (Hargreaves, 2001).

Court (2005) rannsakaði sameiginleg skólastjórnunarteymi á Nýja Sjálandi. Stjórnarfyrikomulag með þessum hætti er ekki algengt. Í sameiginlegum stjórnunarteymum vinna stjórnendur saman að því að setja stofnuninni sameiginlega sýn og deila sameiginlegri ábyrgð. Þessi stjórnunarstíll ber einkenni feminísks stjórnunarstíls sem er sagður vera samstarfs og samvinnumiðaður. Þar er unnið í teymum og stjórnendur sýna skynsemi, beina sjónum að góðri frammistöðu og sýna hluttekningu. Í rannsókninni beinir Court sjónum sínum að tveimur konum sem sóttu saman um skólastjóra- og aðstoðarskólastjórastarf. Þær vildu fá þriðju konuna með í forystu skólans sem þegar var kennari við umræddan skóla. Í huga þeirra var þetta tilraun til að breyta valdakerfi innan skólans með því að fá valdið frá einum einstaklingi yfir í sameiginlegt vald þriggja einstaklinga, þar sem enginn einstaklingur er mikilvægari en annar. Þær

vildu á markvissan hátt breyta uppbyggingu og valdi skólastjórstöðunnar og hafa nám og kennslu í brennidepli. Sameiginleg forysta eykur ábyrgð og skyldur allra viðkomandi. Sameiginleg forysta styður við skólamenningu sem styður við samvinnu og samráð. Sameiginleg forysta viðurkennir að ágreiningur geti komið upp og þá þarf að finna sameiginlega lausn. Þessum þremur konum hefur tekist á árangursríkan hátt í sameiginlegri skólastjórnun að deila ábyrgð og skyldum (Court, 2005).

Jeffrey og Craft (2006) rannsökuðu skapandi nám nemenda. Í rannsókninni fylgdust þau með grunnskólanemendum í stærðfræðiviku þar sem sérstök áhersla var lögð á mynstur og lögun. Þau fylgdust með því hvernig nemendur unnu saman á hugmyndaríkan og skapandi hátt við að finna nýjar leiðir við lausn vandamállanna. Skapandi nám á sér stað þar sem námið skiptir máli fyrir nemandann. Þar sem tækifæri og aðstæður eru fyrir hendi fyrir nemendann í að nýta þá þekkingu og færni sem hann býr yfir. Þar sem nemendur geta unnið saman, viðrað hugmyndir sínar og lausnir á ákveðnum viðfangsefnum og gert tilraunir og þær metnar til að ná fram þeirri lausn sem þeir stefna að. Í samvinnunni koma fram ýmsar hugmyndir, nemendur bera saman möguleika og þora að taka áhættu í að vinna hugmyndum sínum brautargengi. Nemendur vinna verkefni sín á einstaklingsmiðaðan hátt. Þeir nýta styrkleika sína, reynslu, þekkingu og færni og hafa tækifæri til að læra af mistökum sínum. Í rannsókninni kom fram að þegar nemendur unnu viðfangsefni sem skipti þá sjálfa máli var það til þess að ýta undir sköpunargáfu þeirra. Þegar nemendur eru hvattir til að spyrja spurninga, greina vandamál og ræða saman hugmyndir eru mestar líkur á að skapandi hugsun eigi sér stað (Jeffrey og Craft, 2006).

Engin rannsókn fannst sem var um sama viðfangsefni og ég hef gert í minni rannsókn. En rannsóknir þær sem vísað er til hér á undan komast efnislega næst rannsókn minni samanber rannsókn Guðnýjar Guðbjörnsdóttir (2007) hvernig áherslur á stjórnun, skilvirkni og árangur birtist í orðræðu um stjórnun menntastofnana í frásögnum kvenstjórnenda af öllum skólastigum í íslenska menntakerfinu. Rannsókn Svanhildar Maríu Ólafsdóttur (2009) um gildi teymiskennslu og rannsókn Önnu Kristínar Sigurðardóttur (2008) um faglegt samstarf kennara. Börkur Hansen, Ólafur H. Jóhannsson og Steinunn Helga Lárusdóttir (2008) rannsökuðu hlutverk skólastjóra í grunnskólum í upphafi nýrrar aldar.

Court (2005) rannsakaði sameiginleg stjórnunarteymi á Nýja Sjálandi, Grubb og Allen (2011) fjalla um samspil peninga og menntunar í Bandaríkunum og Bretlandi og að lokum er rannsókn Jeffrey og Craft (2006) um skapandi nám nemenda.



### 3 Aðferðafræði rannsókna

Hér á eftir er fjallað um markmið rannsóknarinnar í ljósi fræðilega hlutans og hvaða rannsóknaraðferð var notuð við gerð þessarar rannsóknar. Þá er fjallað um gagnaöflun, viðmælendur, úrvinnslu og greiningu gagna. Að lokum er fjallað um siðferðileg atriði sem þurfti að huga að við rannsóknina.

#### 3.1 Markmið og rannsóknarspurningar

Eins og fram hefur komið hef ég áhuga á því að vita hvort og þá hvernig efnahagshrunið 2008 hefur haft áhrif á skólastarf allra skólastiga í sveitarfélaginu Hornafirði. Hvort efnahagshrunið hafi haft áhrif á lærdómsmenningu og nýsköpun í skólunum og hvort breytingar hafi orðið á starfsháttum skólanna. Rannsóknin beinist einnig að því að skoða rekstrarlegar forsendur á öllum skólastigum, hvort þær séu ólíkar eftir því hvaða skólastig sé um að ræða og til hvaða bragðs skólastjórnendur hafi tekið við breyttar rekstrarforsendur. Markmiðið er að finna út hvernig efnahagshrunið hefur komið niður á hverri stofnun fyrir sig, hversu mikið hefur þurft að skera niður og á hvaða tíma niðurskurðurinn hefur átt sér stað.

Gildi rannsóknarinnar felst í því að skoða og greina áhrif efnahagshrunsins á skólastarf á öllum skólastigum í einu sveitarfélagi. Þá má telja líklegt að rannsóknin sé áhugaverð og vonandi gangleg bæði fyrir sveitarfélagið Hornafjörð og önnur sambærileg sveitarfélög.

Rannsóknarspurningar mínar eru því:

- Hvernig breyttist lærdómsmenning og nýsköpun í skólum á Hornafirði við efnahagshrunið 2008 að mati skólastjórnenda?
- Hvaða áhrif hefur efnahagshrunið haft á skólastarf á Hornafirði? Hafa áhrifin komið jafnt við konur og karla?
- Er um kreppu að ræða, þá hverskonar og brugðust stjórnendur við á æskilegan hátt?

## 3.2 Rannsóknaraðferð

Við þessa rannsókn var notuð eigindleg rannsóknaraðferð (e. qualitative research method) sem ákvarðast af þeim rannsóknarspurningum sem áhugi er að leita svara við. Eigindlegar rannsóknaraðferðir eru notaðar þegar rannsakandi hefur áhuga á að fræðast um reynslu og viðhorf einstaklinga og öðlast skilning á aðstæðum og hegðun þeirra (Silverman, 2010). Aðferðin felur í sér að rannsakandi fer á vettvang og spyr viðmælendur sína spurninga við sem eðlilegastar aðstæður. Hlutverk rannsakanda er að skilja og túlka þau samskipti sem hann hefur átt við viðmælendur sína. Greining á gögnum rannsakanda leiðir til almennra staðhæfinga er byggja á upplýsingum sem fengnar voru í viðtölum (Lichtman, 2010).

Í eigindlegri rannsóknaraðferð tekur rannsakandi fá viðtöl en vegna þess að viðmælendahópurinn er ekki stór getur hann spurt hvern og einn viðmælenda sinn margra spurninga og kafað dýpra í viðfangsefnið til að skilja hlutina betur. Rannsakandi hlustar á viðmælendur sína segja frá með sínum eigin orðum, heyrir tóninn og tekur eftir því hvernig fasið er þegar rætt er við þá. Ef rannsakandinn er ekki viss hvað átt er við í svarinu getur hann spurt frekari spurninga til að fá betri upplýsingar um viðfangsefnið. Einnig getur verið mikilvægt að skrá niður athugasemdir um leið og viðtalið fer fram, t.d. ef rannsakandi upplifir breytingu á fasi og orðfæri í viðtalinu getur það oft gleymst ef það er ekki skráð um leið. Rannsakandi er ennfremur lykilmáður í rannsókninni því hann ákveður hvað á að rannsaka og við hverja á að ræða. Hann ákveður spurningarnar og greinir og túlkar svör viðmælenda sinna. Þrátt fyrir góðan vilja getur rannsakandi aldrei verið fullkomlega hlutlægur vegna þess að hann túlkar og greinir gögnin sem fyrir hendi eru. Hann getur ekki skilið persónu sína eftir heima (Lichtman, 2010).

Við rannsóknina notaði rannsakandi hálf-opin viðtöl við viðmælendur sína, einstaklingsviðtöl, en sú aðferð hentar best þegar öðlast á góðan skilning á aðstæðum eins og hér um ræðir á öllum skólastigum í einu sveitarfélagi. Með hálf-opnum viðtölum er átt við að rannsakandi sé með fyrirfram ákveðnar spurningar sem hann hefur áhuga á að fá svör við og leiðir viðmælendur sína áfram með þeim. Með því að spyrja á öllum skólastigum er hægt að skoða heildarmynd eins sveitarfélags er varðar breytingar á skólastarfi með tilliti til efnahagshrunsins. Viðmælendur

voru beðnir um leyfi fyrir notkun upptökutækis í viðtölunum (Lichtman, 2010).

Til að fá sem skýrasta mynd af áhrifum efnahagshrunsins var safnað rekstrarlegum upplýsingum frá árunum 2003 /2004 og 2007-2011 er varða fjárveitingar til skólanna í sveitarfélaginu. Þegar rannsaka á eitt eða nokkur tilvik eins og í þessu dæmi eitt sveitarfélag, er mjög algengt að notaðar séu tilviksrannsóknir (e. case study). En þá skoðar rannsakandi í smáatriðum þau tilvik sem um ræðir til að öðlast sem bestan skilning á aðstæðum. Tilvik getur verið einstaklingar, einkenni eða hegðun. Þegar tilvik eru rannsökuð þá hefur rannsakandinn meiri áhuga á þeim upplýsingum sem hægt er að nálgast við að skoða eitt tilvik en að geta alhæft niðurstöðurnar yfir á stærri heild (Lichtman, 2010). Í þessu tilfelli hafði rannsakandinn áhuga á að skoða eitt sveitarfélag á Suð-Austurlandi, Hornafjörð, hvernig lærdómsmenning, nýsköpun og starfshættir í skólum hafi hugsanlega breyst við efnahagshrunið og hvort að um kreppu hafi verið að ræða og hvernig stjórnendur brugðust við.

### 3.3 Gagnaöflun

Gagnaöflun rannsóknarinnar stóð yfir á tímabilinu 14. janúar til 10. febrúar 2011 og fór fram með tvenns konar hætti:

Í fyrsta lagi voru fengnar upplýsingar um fjármál skólanna og Þekkingarnets Austurlands frá árunum 2003/2004 og 2007-2011. Ennfremur var aflað tölulegra upplýsinga um nemendafjölda í árgangi, bekkjarstærðir, fjölda kennara og annarra starfsmanna á sama tímabili. Rekstrarlegar upplýsingar um fjárhag þessara stofnana, launa- og rekstrarkostnað frá árinu 2007 til ársins 2011 eru skoðaðar og bornar saman. Einnig eru tölur frá árinu 2003/2004 skoðaðar og bornar saman við tölurnar frá árunum 2007-2011 til að fá skýrari mynd. Tölulegar upplýsingar eru einnig frá sama tímabili um nemendafjölda, fjölda starfsmanna, stöðugildi kennara og annarra starfsmanna og þar sem það á við er kannað kynjahlutfall starfsmanna.

Í öðru lagi voru tekin átta viðtöl við stjórnendur allra skólanna í sveitarfélaginu. Rætt við tvo stjórnendur í leikskólum, tvo stjórnendur í grunnskóla, stjórnanda tónskólans, stjórnanda framhaldsskólans, yfirmann fræðslumála sveitarfélagsins og verkefnastjóra Þekkingarnets Austurlands á Hornafirði. Öll átta viðtölin fóru fram á skrifstofu viðkomandi og voru þau frá 35 mínútum upp í 55 mínútur. Í viðtölunum

studdist rannsakandi við fyrirfram ákveðinn viðtalsramma og voru viðtölin því hálf-opin en þróuðust þó ólíkt eftir því hvaða viðmælandi átti í hlut. Sjá viðtalsramma í viðauka 1. Um leið og viðfangsefni rannsóknarinnar hafði verið ákveðið var falast eftir samþykki bæjarstjóra Hornafjarðar fyrir því að ræða við skólastjóra í leik-, grunn- og tónskólanum og enn fremur rætt við framkvæmdastjóra Þekkingarnets Austurlands á Egilsstöðum og leyfi fengið til að taka viðtal við verkefnisstjórnann á Hornafirði. Veittu þessir aðilar góðfúslegt leyfi fyrir áframhaldandi vinnu.

Markmiðið með viðtölunum var að komast að því hvaða breytingar hafi orðið á skólastarfi við efnahagshrunið árið 2008 að mati skólastjórnenda. Hvort að niðurskurður hafi orðið á fjármagni og hvaða áhrif það hefur haft á starfshætti innan skólanna.

### 3.4 Viðmælendur

Þar sem rannsaka á öll skólastig í einu sveitarfélagi þá er úrtak rannsakanda markvisst úrtak (e. purposive sampling). Þátttakendur í rannsókninni eru valdir með það í huga að það þjóni rannsókninni á sem bestan hátt og rannsakandi fái sem mestar upplýsingar (Silverman, 2010). Viðtöl voru tekin við æstu stjórnendur allra skóla í sveitarfélaginu, alls átta manns; framkvæmdastjóra fræðslu- og félagssviðs, skólastjórana í leikskólanum Lönguhólum og leikskólanum Krakkakoti, báða skólastjórana í Grunnskóla Hornafjarðar. Einnig var rætt við skólameistara Framhaldsskóla Austur-Skaftafellssýslu (FAS), skólastjórnann í Tónskóla Austur-Skaftafellssýslu og við verkefnastjóra Þekkingarnets Austurlands (ÞNA). Vegna smæðar samfélagsins og heiti ritgerðarinnar er erfitt að afmá öll persónuleg einkenni sem geta sett svip sinn á viðtölin og var viðmælendum gerð grein fyrir því. Í fullu samráði við þátttakendur var því ákveðið að þeir koma allir fram undir réttu nafni. Hér á eftir eru nánari upplýsingar um vettvang og viðmælendur.

Margrét Ingólfssdóttir er 43 ára gömul og hefur verið leikskólastjóri á leikskólanum Lönguhólum í rúm þrettán ár. Lönguhólar er þriggja deilda leikskóli fyrir nemendur á aldrinum eins/tveggja til sex ára. Að námi loknu frá Fóstruskóla Íslands árið 1991 hefur Margrét starfað nær óslitið sem leikskólastjórnandi en áður en hún tók við á Lönguhólum stofnaði hún ásamt Snæfríði H. Svavarsdóttur, lítinn leikskóla sem starfræktur var í nokkur ár. Þar vann hún í 50% starfi sem leikskólastjóri ásamt Snæfríði.

Snæfríður H. Svavarsdóttir er 45 ára gömul og hefur starfað sem leikskólastjóri við leikskólann Krakkakot frá stofnun hans eða í rúm tíu ár. Hún lauk námi við Fóstruskóla Íslands árið 1991 og hefur frá þeim tíma starfað sem leikskólakennari og leikskólastjórnandi. Eins og áður kom fram stofnuðu þær Snæfríður og Margrét lítinn leikskóla sem starfræktur var í nokkur ár og þar vann hún í 50% starfi sem leikskólastjóri á móti Margréti.

Hulda Laxdal Hauksdóttir er 51 árs gömul og er annar af tveimur skólastjórum við Grunnskóla Hornafjarðar. Starfstöð hennar er á yngra stiginu. Hún er íþróttakennari að mennt og hefur starfað sem slíkur bæði í grunnskólum og framhaldsskólum. Hún starfaði sem aðstoðarskólastjóri í fimm ár á yngsta stigi grunnskólans á meðan hann var þrískiptur. Fór til Reykjavíkur og lauk Diplómunámi í stjórnun menntastofnana árið 2007 og í dag á hún eftir að skrifa meistararitgerð til að ljúka M.Ed námi. Fyrir tæpum tveimur árum flutti hún aftur austur og þá fékk hún verkefnastjórastöðu við sameinaðan grunnskóla og þegar annar skólastjórinn hætti þá sótti hún um skólastjórastöðuna vorið 2010 og fékk og hefur starfað síðan sem skólastjóri.

Þórgunnur Torfadóttir er 45 ára gömul. Hún er annar af tveimur skólastjórum Grunnskóla Hornafjarðar og starfar hún á unglingastigi. Hún lauk B.A. prófi í sagnfræði og auk þess lauk hún kennsluréttindum. Hún lauk Diplómunámi í stjórnun frá KHÍ árið 2001. Hún hefur starfað sem grunnskólakennari á miðstigi í tíu ár, tók þá við sem aðstoðarskólastjóri í ein sex ár og s.l. fjögur ár sem skólastjóri.

Jóhann Morávek, tónskólastjóri er 50 ára gamall og hefur verið skólastjóri Tónskólans frá árinu 1986. Hann lauk námi við kennaradeild Tónlistarskólans í Reykjavík og Tónlistarskóla FÍH 1985. Samhliða námi kenndi hann í forföllum og tók þátt í lúðrasveit og stórsveitum í Reykjavík og nágrenni.

Eyjólfur Guðmundsson, skólameistari framhaldsskólans er 53 ára gamall og hefur starfað sem skólameistari í fimmtán ár. Hann lauk B.S. prófi í landafræði við Háskóla Íslands árið 1984 og námi í kennsluréttindum 1989. Hann hefur starfað við FAS frá árinu 1989.

Ragnhildur Jónsdóttir, verkefnastjóri Þekkingarnets Austurlands (ÞNA) er 55 ára gömul. Hún hefur starfað sem verkefnastjóri starfsstöðvarinnar frá upphafi eða frá árinu 2006. Hún lauk námi við Þroskapijálfræðiskóla Íslands 1980, B.A. prófi í sérkennslufræðum við

Kennaraháskóla Íslands, Diplomuprófi í náms- og starfsráðgjöf við Háskóla Íslands árið 2005 og M.Ed. prófi í uppeldis og menntunarfræðum við Kennaraháskóla Íslands 2008. Lengst af starfaði hún sem þroskaþjálfari og sérkennari við grunnskóla sveitarfélagsins. Einnig var hún sérkennsluráðgjafi skólaskrifstofu Hornafjarðar í nokkur ár.

Stefán Ólafsson, framkvæmdastjóri fræðslu- og félagssviðs sveitarfélagsins er 64 ára gamall. Hann tók við þeirri stöðu árið 1997. Hann lauk kennaraprófi 1970, B.A. prófi í þjóðfélagsvísindum 1975 og starfaði frá þeim tíma sem kennari á unglingastigi og aðstoðarskólustjóri í eitt ár þar til hann tók við þeirri stöðu sem hann gegnir enn í dag.

### **3.5 Úrvinnsla og greining gagna**

Gögnin sem rannsakandi studdist við voru fjárhagsáætlanir leikskólanna á Lönguhólum og Krakkakoti, Grunnskóla Hornafjarðar, Tónskóla Austur-Skaftafellssýslu, Framhaldsskóla Austur-Skaftafellssýslu og Þekkingarnets Austurlands annars vegar og viðtöl við stjórnendur allra skóla sveitarfélagsins og framkvæmdastjóra fræðslu- og félagssviðs hins vegar. Viðtölin voru alls átta talsins og tóku þau um það bil tæpa sex klukkutíma og gögnin sem afrituð voru rúmlega 180 blaðsíður (54. þúsund orð).

Í upphafi voru ársskýrslur sveitarfélagsins, framhaldsskólans og Þekkingarnetsins árána 2003/2004 og 2007-2011 skoðaðar og bornar saman á milli ára. Í ársskýrslunum fékk rannsakandi upplýsingar um launa- og rekstrarkostnað skólanna og voru þær settar í töflu fyrir hvern skóla og skólastig fyrir sig. Hlutfall launa- og rekstrarkostnaðar af heildarfjármagni hvers skóla var skoðað og borið saman. Rekstrargögn skólanna gefa upplýsingar sem hægt er að nota til að greina og meta hvernig kreppan hefur komið niður á einstökum skólum. Rannsakandi fékk heimildir um nemendafjölda, fjölda stjórnenda, kennara, annarra starfsmanna, stöðugildi starfsmanna og kynjahlutfall hjá framkvæmdastjóra fræðslu- og félagssviðs. Upplýsingar um sömu atriði fyrir framhaldsskólann voru fengnar hjá skólameistara og fyrir Þekkingarnet Austurlands úr ársskýrslum ÞNA. Allar þessar tölur voru síðan færðar í töflur fyrir hvern skóla og skólastig fyrir sig þannig að hægt væri að skoða og bera saman á milli ára.

Þegar kom að viðtölunum voru þau tekin upp á stafrænt upptökutæki með leyfi þátttakenda og síðan afrituð orðrétt. Í gagnaöflun buðu viðmælendur í öllum tilvikum upp á skrifstofu sína sem vettvang fyrir viðtölin. Að loknum viðtölunum voru gögnin afrituð frá orði til orðs.

Eftir að öflun og skráningu viðtalsgagna lauk hófst úrvinnsla og greining þeirra. Í upphafi las rannsakandi gögnin yfir nokkrum sinnum og strikaði undir það sem honum fannst áhugavert í hverju viðtali fyrir sig. Rannsakandi túlkaði og greindi þau gögn sem hann hafði aflað sér með þeim viðtölum sem hann tók við viðmælendur sína. Við yfirlestur viðtalanna var síðan ákveðið hvaða upplýsingar yrðu notaðar. En það er svo að aldrei er hægt að nota öll gögn sem aflað er. Við greiningu viðtalanna var horft til þess sem sameiginlegt var í viðtölunum, með áherslu á rannsóknarspurningar ritgerðarinnar. Í þessu tilviki voru flokkarnir áhrif efnahagshrunsins, lærdómsmenning og nýsköpun í forgrunni (Lichtman, 2010).

Megináherslan var á hvernig niðurskurðurinn hefur komið fram í skólastarfi og upplifun stjórnenda á því hvaða áhrif hann hefur haft á lærdómsmenningu og nýsköpun viðkomandi stofnana, nám og líðan nemenda og kennara, og hvort niðurskurðurinn hafi haft mismunandi áhrif eftir kynferði starfsfólks eða námsgreinum. Einnig komu fram fleiri áhugaverð atriði sem er greint frá í niðurstöðukafla 4.4.

### **3.6 Siðferðileg atriði**

Í upphafi rannsóknarvinnunnar voru fyrstu skrefin að hitta bæjarstjóra Hornafjarðar og kynna honum rannsóknaráætlunina, fá leyfi hans fyrir því að skoða rekstrarforsendur alls skólastarfs í sveitarfélaginu og fá samþykki hans fyrir því að ræða við yfirmenn allra skólastofnananna. Í viðtali við bæjarstjórnann var ákveðið að láta heiti sveitarfélagsins koma fram í titli ritgerðarinnar því hann sá enga ástæðu fyrir því að fela það neitt. Hann vildi hafa allt opið og uppi á borðinu. Þegar öðrum viðmælendum var síðan kynnt rannsóknin var tekið fram að talað yrði á opinskáan hátt um hvert sveitarfélagið er.

Leyfi var fengið frá framkvæmdastjóra Þekkingarnets Austurlands til að skoða rekstur þeirra á starfsstöðinni og samþykki fyrir viðtali við verkefnisstjóra starfsstöðvarinnar.

Leitað var til stjórnenda allra skólastofnana í sveitarfélaginu og þeim gerð grein fyrir rannsókn þessari og þeir beðnir um að vera viðmælendur

mínir. Stjórnendur voru allir tilbúnir til að gefa leyfi sitt fyrir viðtölum. Jafnframt var beðið um leyfi fyrir hljóðritun á viðtölunum og afritun þeirra.

Eingöngu var rætt við einstaklinga eldri en 18 ára og rannsóknin er því ekki leyfisskyld en vegna persónuupplýsinga var rannsóknin tilkynnt til Persónuverndar. Tilkynningin er nr. S5073/2011 og birtist á heimasíðu stofnunarinnar.



## 4 Niðurstöður

Hér á eftir koma fram niðurstöður rannsóknarinnar. Kaflinn skiptist í fjóra hluta. Fyrst er fjallað um rekstrarleg gögn hvers skóla fyrir sig. Í öðrum hluta er fjallað um upplifun stjórnenda á áhrifum efnahagshrunsins á lærdómsmenningu skólanna. Í þriðja hluta er fjallað um upplifun stjórnenda á áhrifum efnahagshrunsins á nýsköpun í skólastarfi. Að lokum er fjallað um upplifun stjórnenda á áhrifum efnahagshrunsins á öðrum þáttum skólastarfsins.

### 4.1 Rekstur einstakra skóla

#### 4.1.1 Leikskólarnir Lönguhólar og Krakkakot

Leikskólinn Lönguhólar er gamalgróinn þriggja deilda leikskóli sem tók til starfa árið 1979. Síðustu tvö ár hefur verið unnið að endurbótum á húsnæði hans og um áramótin 2010-2011 var tekin í notkun viðbygging við skólann. Í viðbyggingunni er skrifstofa leikskólastjóra, fundarherbergi, vinnuástaða fyrir leikskólakennara og kaffistofa.

Í samtali við framkvæmdastjóra fræðslu- og félagssviðs sveitarfélagsins kom fram að þrátt fyrir efnahagshrun á Íslandi árið 2008 hafi sú stefna verið tekin hjá sveitarfélaginu að hækka ekki leikskólagjöldin. Þau hafa því ekki hækkað síðast liðin þrjú ár. Að vísu hefur kostnaður foreldra aðeins aukist vegna matvöruverðshækkana en kostnaður foreldra jókst um 5% í þátttöku þeirra á fæðisgjaldi. Foreldrar greiða tæplega 20% af heildarkostnaði leikskólans en í kringum aldamótin greiddu þeir um 40% af heildarkostnaði. Leikskólanemendur eru á aldrinum 1-6 ára.

Í töflu 1 má sjá tölulegar upplýsingar um rekstur leikskólans Lönguhóla frá 2004, og árin 2007-2011. Einnig eru upplýsingar um fjölda nemenda, stjórnenda, kennara, annarra starfsmanna, stöðugilda og kynjahlutfall.

**Tafla 1. Tölulegar upplýsingar fyrir leikskólann Lönguhóla**

	2004	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Nemendafjöldi</b>	<b>63</b>	<b>56</b>	<b>69</b>	<b>59</b>	<b>48</b>	<b>57</b>
<b>Stjórnendur</b>		<b>1,75</b>	<b>1,8</b>	<b>1,8</b>	<b>1,7</b>	<b>2</b>
Deildarstjóri			1	1,75	1,75	1
Sérkennslustjóri				0,75	0,6	0,6
Kennarar		1	1	0	0	0,6
Leiðbeinendur		8,25	7	8,1	8,1	8,8
Stuðningsfulltrúar			0,8			
Matráður		1	1	1	1	1
<b>Stöðugildi</b>	<b>14</b>	<b>12</b>	<b>12,6</b>	<b>13,4</b>	<b>13,2</b>	<b>14</b>
Konur	14 100%	12 100%	12,6 100%	12,1 90%	13,2 100%	14 100%
Karlar				1,3 10%		
<b>Gjöld</b>						
Launakostnaður	33.892	44.214	47.876	54.427	60.929	64.354
% af heildarkostnaði	80%	82%	83%	85%	84%	86%
Rekstrarkostnaður	8.385	9.457	9.786	9.738	11.687	10.500
% af heildarkostnaði	20%	18%	17%	15%	16%	14%
<b>Heildarrekstur samtals</b>	<b>42.277</b>	<b>53.671</b>	<b>57.662</b>	<b>64.165</b>	<b>72.616</b>	<b>74.854</b>
hækkun á milli ára í %		27%	7%	11%	13%	3%

(Stefán Ólafsson, 2011; Sveitarfélagið Hornafjörður, ársreikningar 2005, 2008-2011a og b).

Í töflu 1 má sjá að nemendafjöldi er nokkuð misjafn eftir árum. Ein af ástæðunum fyrir því er vistunartími nemenda. Áður fyrr var algengara að nemendur væru í fjögurra eða sex tíma vistun en í dag eru flestir nemendur í heilsdagsvistun. Vorið 2011 var biðlisti á leikskólann. Stöðuhlutföll stjórnenda (stjórnendur, deildarstjórar, sérkennslustjóri) breyttist lítillega á milli ára og tengist það starfshlutfalli menntaðra kennara. Stöðugildi leikskólakennara er nokkuð stöðugt á milli ára og fylgir það fjölda og aldri nemenda. Kynjahlutfallið er frekar einsleitt en einungis voru starfandi karlmenn á þessum leikskóla í 1,3 stöðuhlutfalli árið 2009.

Einnig eru í töflu 1 upplýsingar um launa- og rekstrarkostnað leikskólans árið 2004 og árin 2007-2011. Launin hækka jafnt og þétt á milli ára en það skýrist að mestu leyti af því að stöðugildum hefur fjölgað um tvö frá árinu 2007 til 2011. Yngri nemendur voru teknir inn í

leikskólann en áður og færri nemendur eru því á hvern starfsmann sem skýrir fjölgun stöðugilda. Árin 2008-2009 útskrifast nokkrir starfandi leikskólakennarar úr námi og hækka þar af leiðandi í launum á milli ára. Rekstrarkostnaður leikskólans var nokkuð svipaður á milli ára í krónutölu.

Heildarrekstur leikskólans hefur hækkað jafnt og þétt á tímabilinu sem er til athugunar. Fyrir rekstrarárið 2011 var gert ráð fyrir 3% hækkun á heildarrekstri leikskólans frá árinu áður og virðist efnahagshrunið vera farið að setja mark sitt á reksturinn.

Leikskólinn Krakkakot er tveggja deilda skóli og tók hann til starfa árið 2001. Leikskólanemendur eru á aldrinum 2-6 ára og vorið 2011 var biðlisti.

**Tafla 2. Tölulegar upplýsingar fyrir leikskólann Krakkakot**

	2004	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Nemendafjöldi</b>	<b>63</b>	<b>49</b>	<b>39</b>	<b>42</b>	<b>51</b>	<b>48</b>
<b>Stjórnendur</b>		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1,6</b>	<b>1,6</b>	<b>1,6</b>
Deildarstjóri			1,3	1	1,5	1,5
Kennarar		1,3	1,1	0,5	1,5	0,6
Leiðbeinendur		6,1	6,1	6,2	5	4,9
Stuðningsfulltrúar		0,1			0,6	1
Matráður		1	1	1	1	1
<b>Stöðugildi</b>	<b>10,7</b>	<b>9,5</b>	<b>10,5</b>	<b>10,3</b>	<b>11,2</b>	<b>10,6</b>
Konur	10,7 100%	9,5 100%	10,5 100%	10,3 100%	11,2 100%	10,6 100%
<b>Gjöld</b>						
Launakostnaður	25.745	33.500	39.290	46.523	47.553	46.676
% af heildarrekstrarkostn	70%	75%	75,50%	78,50%	77,50%	77%
Rekstrarkostnaður	10.805	11.525	12.742	12.786	13.762	13.665
% af heildarrekstrarkostn	30%	25%	24,50%	21,50%	22,50%	23%
<b>Heildarrekstur samtals</b>	<b>36.550</b>	<b>45.025</b>	<b>52.032</b>	<b>59.309</b>	<b>61.315</b>	<b>60.341</b>
hækkun á milli ára í %		23%	15,50%	14%	3%	-1,50%

(Stefán Ólafsson, 2011; Sveitarfélagið Hornafjörður, ársreikningar 2005, 2008-2011a og b).

Í töflu 2 má sjá tölulegar upplýsingar um rekstur leikskólans Krakkakots árið 2004 og árin 2007-2011. Einnig eru upplýsingar um fjölda nemenda, stjórnenda, kennara, annarra starfsmanna, stöðugilda og kynjahlutfall. Þar má í fyrsta lagi sjá breytingar á nemendafjölda eftir

árum. Árið 2004 voru 63 nemendur skráðir í skólann en árið 2011 einungis 48. Ein ástæða fækkunar nemenda er að breytingar hafa orðið á dvalartíma þeirra. Á yfirstandandi ári, 2011, eru flest börnin í heilsdagsvistun en áður var algengara að þau væru í 4 – 6 tíma vistun. Stöðugildi starfsmanna leikskólans breytast lítið á milli ára. Stöðugildum stjórnenda (stjórnendur og deildarstjórar) fjölga frá árinu 2007 úr 1 í 3,1 árið 2011. Kynjahlutfallið í þessum leikskóla er mjög einsleitt en þar hefur enginn karlmaður unnið.

Upplýsingar um launa- og rekstrarkostnað leikskólans árið 2004 og árána 2007-2011 eru einnig í töflu 2. Launin hækka jafnt og þétt á milli ára en árin 2008-2009 útskrifast nokkrir starfandi leikskólakennarar úr námi og hækka þar af leiðandi í launum. Rekstrarkostnaður er nokkuð svipaður á milli ára í krónutölu.

Efnahagshrunið virðist setja mark sitt á reksturinn frá árinu 2010 en þá er einungis 3% hækkun á heildarrekstri frá árinu 2009. Í fjárhagsáætlun fyrir árið 2011 var gert ráð fyrir 1,5% lækkun á heildarrekstri leikskólans.

#### **4.1.2 Grunnskóli**

Sveitarfélagið Hornafjörður rak þrjú grunnskóla frá árinu 1997 – 2007, tvo á Höfn og einn í 10 km fjarlægð, í Nesjum. Á þeim tíma var grunnskólinn rekinn sem þrjár sjálfstæðar einingar í þremur skólabyggingum. Nesjaskóli fyrir nemendur í 1. – 3. bekk, Hafnarskóli fyrir nemendur í 4.-7. bekk og Heppuskóli fyrir nemendur í 8.-10. bekk. Í öllum byggingunum voru skólastjóri og aðstoðarskólastjóri. Frá árinu 2000 hefur nemendum fækkað í grunnskólanum. Árið 2000 voru 435 nemendur í grunnskólanum en 2011 voru þeir einungis 304. Vegna fækkunar nemenda var farið að huga að sameiningu skólanna þriggja.

Grunnskólinn er sameinaður undir einn hatt 2007 og haustið 2008 var ákveðið að taka skrefið til fulls og fækka skólabyggingum úr þremur í tvær. Um leið var stjórnendum fækkað úr sex í þrjú. Vegna þessara breytinga þurfti að fara í miklar breytingar á skólahúsnæði. Endurbótum á skólahúsnæði yngra stigsins er lokið en fyrirhugað er að fara í miklar breytingar sumarið 2011 á skólahúsnæði unglingsstigsins.

Í töflu 3 má sjá tölulegar upplýsingar um rekstur Grunnskóla Hornafjarðar frá árinu 2004 og frá 2007-2011. Einnig eru upplýsingar um fjölda nemenda, stjórnenda, kennara, annarra starfsmanna, stöðugilda og kynjahlutfall.

**Tafla 3. Tölulegar upplýsingar fyrir Grunnskólann**

	2004	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Nemendafjöldi</b>	<b>388</b>	<b>375</b>	<b>330</b>	<b>326</b>	<b>308</b>	<b>304</b>
<b>Stjórnendur</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
KK - skólastjóri	2	2	2	2	1	
KVK- skólastjóri	1	1	1	1	1	2
KK - aðstoðarskólastj	1	1				
KVK- aðstoðarskólastj	2	2	1*			
KK-deildarstjóri			1	1	1**	
KVK-deildarstjóri			1	1	2**	1
Kennarar		18,8	17,5	15	18,3	19,5
Leiðbeinendur		11,5	13	13,6	10,4	9,4
Aðrir starfsmenn			1	2,2	2,8	2,5
Stuðningsfulltrúar		7	9	7,8	7,2	6,2
Skólaliðar		5,6	6	6	5,9	5
Ritari		2	2	2	2	2
Matráður	2	1,8	1,8	1,8	1	0,75
<b>Stöðugildi</b>	<b>54,2</b>	<b>52,7</b>	<b>56,3</b>	<b>53,4</b>	<b>52,6</b>	<b>48,3</b>
Konur		42,6 81%	45,6 81%	42,9 80,5%	42,6 81%	40,8 84,5%
Karlar		10,1 19%	10,7 19%	10,5 19,5%	10 19%	7,5 15,5%
<b>Gjöld</b>						
Launakostnaður	175.917	219.395	248.887	274.307	269.320	251.171
% af heildarrekkstrarkostn	71%	72%	72%	73%	79%	80%
Rekkstrarkostnaður	70.921	84.224	96.922	100.705	70.442	62.580
% af heildarrekkstrarkostn	29%	28%	28%	27%	21%	20%
<b>Heildarrekkstur samtals</b>	<b>246.838</b>	<b>303.619</b>	<b>345.809</b>	<b>375.012</b>	<b>339.762</b>	<b>313.751</b>
hækkun á milli ára í %		23%	14%	8,50%	-9,50%	-7,50%

(Stefán Ólafsson, 2011; Sveitarfélagið Hornafjörður, ársreikningar 2005, 2008-2011a og b).

\*aðstoðarskólastjóri á biðlaunum

\*\*1- kk og 1-kvk deildarstjóri á biðlaunum

Skólaliðar, sinna ræstingu og gæslu í frímínútum

Stuðningsfulltrúar, sinna nemendum inni í bekk í samvinnu við kennara og frímínútnagæslu

Aðrir starfsmenn: félagsráðgjafi, þroskaþjálfari, bókmenntafræðingur

Í töflu 3 má sjá að nemendum hefur fækkað frá árinu 2004-2011 um áttatíu og fjóra. Stjórnendum hefur fækkað um helming úr sex í þrjá. Árið 2004 voru tveir karlmenn skólastjórar og ein kona. Deildarstjórar voru þrír, tvær konur og einn karl. Í dag eru konur í öllum stöðum stjórnenda. Vegna nemendafækkunar hefur stöðugildum kennara fækkað. Þó má

benda á að í 1. og 2. bekk er tveggja kennara kerfi en einungis er 21 nemandi í hvorum árgangi.

Kynjahlutfallið í grunnskólanum er ójafnt eins og í hinum skólunum. Konur hafa verið um 80% starfsmanna skólans frá árinu 2007 en í ár, 2011, er hlutfallið komið upp í 84% konur. Karlmennt hafa lengi verið um 20% starfsmanna eða í rúmlega 10 stöðugildum en, 2011, voru þeir í 7,5 stöðugildum. Karlmenntirnir sem eftir eru starfa sem sérgreina-kennarar nema tveir. Annar er umsjónarkennari á unglingsstigi en hinn er skólaliði. Stöðugildum skólaliða og matráða hefur fækkað. Ekki hefur verið ráðið í störf í stað þeirra sem hætt hafa en um ofmönun var að ræða á tímabili.

Í töflu 3 má sjá rekstrar- og launakostnað grunnskólans árána 2004 og 2007-2011. Launakostnaður skólans hækkar jafnt og þétt á milli árána 2004-2009 en á árunum 2010-2011 hefur launakostnaður lækkað. Fækkað hefur um 5,1 stöðu frá árinu 2009-2011, þar af eru 3 stöður stjórnenda. Rekstrarkostnaður grunnskólans hefur frá árinu 2009 dregist saman um rúmar 38 milljónir.

Heildarrekstur grunnskólans hækkar jafnt og þétt frá árinu 2004 til ársins 2009. Haustið 2009 er ein skólabygging lögð niður og frá sama tíma fækkaði um 5,1 stöðugildi. Vegna sameiningar grunnskólans var stjórnendum fækkað úr sex í þrjú, um tvo skólastjóra og einn deildarstjóra sérkennslu. Fjármagn til skólans lækkaði frá árinu 2009-2010 um 35 milljónir, úr rúmum 370 milljónum í tæpar 340 milljónir eða 9,5%. Efnahagshrunið og breytingar á skólastarfi settu mark sitt á reksturinn frá árinu 2010 en gert var ráð fyrir enn frekari niðurskurði á heildarrekstri skólans á árinu 2011 eða um tæp 8% á milli ára.

### **4.1.3 Tónskóli**

Í Tónskólanum er boðið upp á einkakennslu á hljóðfæri og í tónfræði. Nemendur í 2. og 3. bekk eru í forskóla á vegum Tónskólans í blokkflautunámi og fer sú kennsla fram í grunnskólanum. Tónskólinn hefur verið starfræktur á efri hæð félagsheimilis sveitarfélagsins. Árið 2009 var tekin sú ákvörðun að Tónskólinn fengi afnot af öllu húsnæðinu og þurfti því að fara í gagngerar endurbætur á því. Unnið var að endurbótunum árin 2009 og 2010. Fyrirhuguðum endurbótum ársins 2011 hefur verið frestað um eitt ár.

Í töflu 4 má sjá tölulegar upplýsingar um rekstur Tónskólans fyrir árið 2004 og árin 2007-2011. Einnig eru upplýsingar um fjölda nemenda, stjórnenda, kennara, annarra starfsmanna, stöðugilda og kynjahlutfall.

**Tafla 4. Tölulegar upplýsingar fyrir Tónskólann**

	2004	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Nemendafjöldi</b>	<b>117</b>	<b>106</b>	<b>114</b>	<b>116</b>	<b>113</b>	<b>109</b>
Forskólanemendur	69	65	69	52	53	52
<b>Stjórnendur</b>		<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
KK- skólastjóri		1	1	1	1	1
KVK-aðstoðarskólastj		1	1	1	1	1
Kennarar		6	5,2	5,3	3,9	3,5
Leiðbeinendur					1,4	1,7
<b>Stöðugildi</b>	<b>6,7</b>	<b>8</b>	<b>7,2</b>	<b>7,3</b>	<b>7,3</b>	<b>7,2</b>
Konur		4,6 57,5%	4,6 64%	4,6 63%	3,8 52%	3,8 53%
Karlar		3,4 42,5%	2,6 36%	2,7 37%	3,5 48%	3,4 47%
<b>Gjöld</b>						
Launakostnaður	26.506	36.894	40.578	42.210	43.461	42.179
% af heildarrekstrarkostn	88%	90%	90%	86,50%	85,50%	85,50%
Rekstrarkostnaður	3.686	3.810	4.307	6.479	7.265	7.114
% af heildarrekstrarkostn	12%	10%	10%	13,50%	14,50%	14,50%
<b>Heildarrekstur samtals</b>	<b>30.192</b>	<b>40.704</b>	<b>44.885</b>	<b>48.689</b>	<b>50.726</b>	<b>49.293</b>
hækkun á milli ára í %		35%	10%	8,50%	4%	-3%

(Stefán Ólafsson, 2011; Sveitarfélagið Hornafjörður, ársreikningar 2005, 2008-2011a og b).

Í töflu 4 sést að nemendafjöldi skólans helst nokkuð svipaður á milli ára. Forskólanemendum hefur fækkað en færri nemendur eru í yngri árgöngum en áður. Stjórnunarhlutfall hefur ekkert breyst á milli ára en stöðugildi kennara breytast lítillega. Nokkuð jafnræði var á milli kynja í Tónskólanum árið 2011 en fram til ársins 2010 voru konur fleiri en karlar. Karlmaður gegnir starfi skólastjóra og kona starfi aðstoðarskólastjóra.

Tafla 4 sýnir einnig launa- og rekstrarkostnað Tónskólans á árinu 2004 og 2007-2011. Launakostnaður hækkar jafnt og þétt á milli ára en launakostnaður lækkar 2010-2011 vegna fjölgunar leiðbeinenda í kennslu. Annar rekstrarkostnaður eykst á milli árunna 2008-2010 en í fjárhagsáætlun ársins 2011 var gert ráð fyrir lægri rekstrarkostnaði en árið á undan.

Heildarrekstur Tónskólans hækkar jafnt og þétt frá árinu 2004 til 2010 en gert var ráð fyrir 3% niðurskurði í fjárhagsáætlun ársins 2011 eða um tæplega 1 ½ milljón. Þetta stafar að mestu leyti af lækkun launakostnaðar, vegna þess að stöðugildum leiðbeinenda hefur fjölgað á milli ára á meðan stöðugildum kennara hefur fækkað.

#### **4.1.4 Framhaldsskóli**

Haustið 2002 flutti Framhaldsskólinn (FAS) í nýtt og glæsilegt húsnæði á Höfn. Áður hafði hann verið í gömlu skólahúsnæði í Nesjum 10 km fyrir utan þéttbýlið. Vegna flutnings skólans var hægt að bjóða upp á fjölbreyttara nám en verið hafði og ennfremur upp á fjarnám fyrir nemendur annars staðar á landinu. Fjármagn framhaldsskólans kemur frá íslenska ríkinu og miðast það við nemendaígildi. Eitt nemendaígildi er nemandi í fullu námi.

Í töflu 5 má sjá tölulegar upplýsingar um rekstur FAS frá 2003, 2007-2011. Einnig eru upplýsingar um fjölda nemenda, stjórnenda, kennara, annarra starfsmanna, stöðugilda og kynjahlutfall.



**Tafla 5. Tölulegar upplýsingar fyrir Framhaldsskólann**

	2003	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Nemendafjöldi</b>	<b>99</b>	<b>300</b>	<b>220</b>	<b>350</b>	<b>240</b>	<b>240</b>
Nemendaígildi		166	142	169	147	150
Stjórnendur		1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
Kennarar		14	16	19	26	17
Stuðningsfulltrúar		1	1	1	1	1
<b>Stöðugildi</b>	<b>10,6</b>	<b>13,9</b>	<b>14,8</b>	<b>19</b>	<b>22</b>	<b>20</b>
Konur		2,9 21%	3,7 25%	4,9 26%	5,9 27%	7 35%
Karlar		11 79%	11,1 75%	14,1 74%	16,1 73%	13 65%
<b>Gjöld</b>						
Launakostnaður	47.582	88.947	102.070	120.816	108.775	109.437
% af heildarrekstrarkostn	74%	65%	71,50%	70,50%	73%	77,50%
Rekstrarkostnaður	16.764	43.042	36.167	45.990	38.203	33.400
% af heildarrekstri	26%	35%	28,50%	29,50%	27%	22,50%
<b>Heildarrekstur samtals</b>	<b>64.346</b>	<b>136.187</b>	<b>143.103</b>	<b>170.661</b>	<b>148.750</b>	<b>140.837</b>
hækkun á milli ára í %		116%	5%	19%	-12,50%	-5%

(Eyjólfur Guðmundsson, 2011; Framhaldsskólinn í Austur-Skaftafellssýslu, ársreikningar 2004, 2008-2010, 2011a og b).

Í töflu 5 má sjá að þrátt fyrir stöðugan vöxt skólans á árunum 2007-2009 hafa stjórnendur einungis verið í 1½ stöðu. Karlmennt gegna stjórnunarstöðunum. Kynjahlutfallið hefur verið nokkuð ójafnt í skólanum en karlar hafa verið í miklum meirihluta á þessu tímabili sem fjallað er um. Konur voru árið 2007 einungis 21% eða í 2,9 stöðugildum en vorið 2011 voru þær í 7 stöðugildum eða 35% alls. Stöðugildum kennara hefur fjölgað undanfarin ár og helst það í hlutfalli við fjölda nemenda. Árið 2009 skar sig svolítið úr því þá var nemendafjöldinn 350 en nemendaígildi 169 og ekki nema 19 stöðugildi. Þann vetur var boðið upp á fjarnám í skipstjórnar- og vélstjórnarnámi og einnig í 30 tonna réttindanámi og aðsókn var mjög mikil. Efnahagshrunið gerði það að verkum að skólinn þurfti að skera niður allt fjarnám og fækkaði því nemendum á milli ára.

Tafla 5 sýnir einnig launa- og rekstrarkostnað FAS á árunum 2003 og frá 2007 til 2011. Þróun launakostnaðs skólans á milli ára er í takt við fjölda kennara en árið 2010-2011 lækkaði hann. Frá árinu 2009 hefur annar rekstrarkostnaður skólans lækkað töluvert, úr tæpum 46 milljónum í rúmar 33 milljónir árið 2011.

Heildarrekstur skólans hefur dregist saman frá árinu 2009. Efnahagshrunið setti mark sitt á reksturinn frá árinu 2010 en þá var skólanum gert að skera niður fjárnám og stemma stigu við vexti skólans. Fjármagn til skólans lækkaði um 12,5% frá árinu 2009 og gert var ráð fyrir frekari niðurskurði fyrir árið 2011 eða um 5%. Nemendaígildum hefur fækkað úr 169 í 150 árið 2011.

#### **4.1.5 Þekkingarnet Austurlands**

Fræðslunet Austurlands (FNA) var stofnað 30. október 1998. Árið 2007 þann 13. júní var Þekkingarnet Austurlands (ÞNA) stofnað á grunni Fræðslunetsins og tók við allri starfsemi þess (Þekkingarnet, 2008b). Í upphafi var starfsemi FNA einungis á Egilsstöðum en árið 2006 var undirritaður samstarfssamningur við mennta- og menningarmálaráðuneytið og iðnaðarráðuneytið um rekstur og starfsemi ÞNA. Með þessum samningi var markvisst unnið að því að byggja upp þekkingasetur á þessum stöðum, Egilsstöðum, Neskaupstað, Hornafirði, Vopnafirði og Reyðarfirði. ÞNA hefur markvisst byggt upp þjónustu við fjar- og dreifnám á háskólastigi auk þess sem það hefur hvatt til fjölgunar og samþættingar námsframboðs í fjárnámi. Starfsemi ÞNA hefur gjörbylt allri aðstöðu til háskólanáms og þróun fullorðinsfræðslu auk þess að hafa stutt við þróun og uppbyggingu Þekkingarsetra á Austurlandi (Þekkingarnet Austurlands, 2008b; 2009; 2010b).

Í upphafi starfs FNA var lögð áhersla á styttri námskeið í símenntun og fullorðinsfræðslu en frá stofnun ÞNA hefur aukin áhersla verið lögð á kennslu lengri námsbrauta í samvinnu við Fræðslumiðstöð Atvinnulífsins og fyrirtæki á Austurlandi (Þekkingarnet Austurlands, 2008b; 2009; 2010b).

Haustið 2006 var starfsstöð opnuð á Hornafirði og þá var ráðinn náms- og starfsráðgjafi í 40% starf. Stöðugildið jókst í 100% strax um áramótin 2006/2007. Ári síðar er ákveðið að bæta við skrifstofumanni í 70% starfshlutfall og er starfseminni þannig hátað í dag (Þekkingarnet, 2008b; Þekkingarnet, 2010b).

Í töflu 6 má sjá tölulegar upplýsingar um rekstur ÞNA frá 2007-2011. Einnig eru upplýsingar um fjölda stöðugilda, kynjahlutfall starfsmanna. Fjöldi þátttakenda, námskeið og nemendastundir.

**Tafla 6. Tölulegar upplýsingar fyrir Þekkingarnet Austurlands**

Símenntun/fjöldi	2007		2008		2009		2010		2011	
Námskeið	112		154		124		130			
Þátttakendur	1,356		1,638		1,228					
Nemendastundir	24.544		30.658		37.723		33.855			
Stöðugildi	5,1		10,4		11,9		14		14	
Konur	4,1	80%	9,4	90%	9,9	83%	12	85%	12	85%
Karlar	1	20%	1	10%	2	17%	2	15%	2	15%
<b>Stöðugildi Höfn</b>	<b>1</b>		<b>1,7</b>		<b>1,7</b>		<b>1,7</b>		<b>1,7</b>	
<b>Gjöld</b>										
Launakostnaður	43.807		56.578		69.887		80.880		84.107	
Aðkeypt kennsla/fyrirlesarar	11.963		18.855		30.571		17.008		19.740	
Rekstrarkostnaður	34.138		44.277		54.025		58.570		41.316	
<b>Heildarrekstur samtals</b>	<b>89.907</b>		<b>119.709</b>		<b>154.483</b>		<b>156.458</b>		<b>145.163</b>	
<b>Tekjur</b>										
Framlög ríkisins	55.615		53.452		65.600		68.638		51.000	
Aðrar tekjur	39.524		62.357		90.397		90.551		76.824	
<b>Samtals</b>	<b>95.139</b>		<b>115.809</b>		<b>155.997</b>		<b>159.189</b>		<b>127.824</b>	
<b>hækkun á milli ára í %</b>			22%		35%		2%		19,50%	

(Stefanía Kristinsdóttir, 2011; Þekkingarnet Austurlands, 2008a; 2010a; 2011a; 2011b).

Í töflu 6 má sjá stöðugildi ÞNA en starfsmönnum þar hefur fjölgað frá árinu 2007 úr 5,1 stöðugildi í 14 á árinu 2011. Konur eru meirihluti starfsmanna, en af þessum 14 stöðugildum árið 2011 eru einungis tveir karlar í starfi.

Frá árinu 2008 hefur námskeiðum á vegum ÞNA fækkað úr 154 í 130 árið 2010. Árið 2008 voru einnig flestir þátttakendur hjá Þekkingarnetinu en þá voru þeir 1,638 en árið 2009 einungis 1,228. Ekki fengust upplýsingar fyrir árin 2010-2011.

Nemendastundum hefur fjölgað hjá ÞNA en áhersla hefur færst yfir á lengri námsbrautir en áður í samvinnu við fyrirtæki og stofnanir. Nemendastundir eru kennslustundir nemenda, 40 mínútur í senn. Flestar nemendastundir eru árið 2008 eða 37,723 stundir en fækkar um tæpar fjögur þúsund nemendastundir eða um 10% árin 2009 og 2010.

Í töflu 6 er hægt að sjá launa- og rekstrarkostnað ÞNA á árunum 2007-2011. Launakostnaður hefur hækkað á milli ára en stöðugildum hefur einnig fjölgað. Rekstrarkostnaður ÞNA eykst allt fram á árið 2010 en gert var ráð fyrir niðurskurði á rekstrarkostnaði fyrir árið 2011.

Heildarrekstur ÞNA hækkaði jafnt og þétt á árunum 2007-2010. Efnahagshrunið setti mark sitt á reksturinn árið 2011 en gert var ráð fyrir 7% niðurskurði á heildarrekstri ÞNA úr tæpum 160 milljónum í tæplega 128 milljónir. Í fjárhagsáætlun 2011 var gert ráð fyrir 25% niðurskurði á framlagi ríkisins og einnig var gert ráð fyrir samdrætti í öðrum tekjum ÞNA um 15% á milli ára.

Bilið árið 2011 á tekjustofni og gjöldum var upp á rúmar 17 milljónir, og þegar þetta er skrifað var framkvæmdastjóri ÞNA bjartsýnn á að það myndi leysast. Í samvinnu við fyrirtæki og stofnanir væri hægt að ná inn styrkjum til að leysa efnahagsvanda Þekkingarnetsins.

#### **4.1.6 Samantekt**

Niðurstöður sýna að leikskólarnir Lönguhólar og Krakkakot hafa haldið sínum hlut að mestu leyti. Aðhald hefur verið í skólunum þau ár sem um ræðir. Efnahagshrunið setti mark sitt á fjárhagsáætlun fyrir árið 2011 en þar var gert ráð fyrir enn meira aðhaldi í rekstri skólanna. Heildarrekstur Krakkakots lækkaði um 1,5% sem stafaði að mestu leyti af fækkun stöðugilda um 0,6 en 3% hækkun heildarkostnaðar var á milli ára á Lönguhólum. Stjórnendahlutfallið hefur aukist í báðum leikskólunum frá árinu 2007. Stöðugildi starfsmanna breytast lítið á milli ára. Konur eru ráðandi í leikskólunum en einungis tveir karlmenn störfuðu í Lönguhólum árið 2009 í 1,3 stöðugildum. Annars má segja að efnahagshrunið hafi haft lítil áhrif á leikskólana, starfsmönnum hefur ekki verið sagt upp og litlar breytingar orðið. Nemendum hefur fækkað úr 63 í 57 á Lönguhólum og úr 63 í 48 á Krakkakoti á tímabilinu, sem skýra má með fleiri heilsdagsplássum. Biðlisti var á leikskólunum þrátt fyrir fækkun barna í sveitarfélaginu.

Á þessu tímabili sem fjallað er um eða frá 2004 til 2011 hefur nemendum í Grunnskólanum fækkað um 84 nemendur og spár gera ráð fyrir frekari fækkun nemenda. Nemendafækkunin varð til þess að farið var að huga að sameiningu skólanna þriggja og setja undir eina sameiginlega stjórn og fækka stjórnendum um þrjá. Efnahagshrunið 2008 varð til þess að flýta fyrir sameiningu grunnskólans og fækka

skólabyggingum um eina og stjórnendum um þrjá. Þrátt fyrir þessar breytingar hefur stöðugildum ekki fækkað í grunnskólanum nema um 5,9 frá árinu 2004. Konur voru árið 2011, í tæplega 85% stöðugilda en karlar í 15%. Skólastjórnarnir eru konur og einnig deildarstjóri sérkennslu. Launakostnaður hefur lækkað frá árinu 2009 vegna breytinganna en stjórnendur fóru af launaskrá um mitt árið 2010. Efnahagshrunið hefur haft áhrif á heildarrekstur skólans frá árinu 2010 en þá lækkaði fjármagn til skólans um 9,5% á milli ára og fyrir árið 2011 var gert ráð fyrir enn frekari lækkun um 7,5% .

Tónskólinn hefur haldið sínum hlut að mestu leyti. Starfsmannafjöldi hélst stöðugur á milli ára en fyrir árið 2011 var gert ráð fyrir niðurskurði um 3% sem stafaði af miklu leyti af lægri launakostnaði. Á þessu tímabili sem fjallað er um hafa konur verið fleiri en karlar við störf í Tónskólanum, en skólastjórinn er karlmaður og aðstoðarskólastjórinn er kona.

Framhaldsskólinn hefur stækkað og dafnað allt frá árinu 2002 þegar hann flutti í nýtt og glæsilegt húsnæði. Fjöldi kennara hélst nokkuð í hendur við fjölda nemenda. Árið 2007 voru konur einungis 21% starfsmanna en þær voru 35% starfsmanna árið 2011. Skólastjóri og aðstoðarskólastjóri eru karlar. Efnahagshrunið hefur sett mark sitt á skólastarf frá árinu 2010 en þá var þeim gert að draga úr fjárnámi skólans vegna niðurskurðar. Niðurskurður var á fjármagni skólans um 12,5% árið 2010 og gert var ráð fyrir ennfrekari lækkun 2011, um 5% á milli ára.

Þekkingarnet Austurlands hefur vaxið allt frá stofnun þess. 14 starfsmenn störfuðu við ÞNA í byrjun árs 2011. Á Hornafirði starfa konur í 1,7 stöðugildum. Í kjölfar efnahagshrunsins varð sú breyting á námsframboði ÞNA að boðið var upp á fleiri lengri námsbrautir í tengslum við atvinnulífið en styttri námskeiðum fækkað. Færri þátttakendur voru skráðir en áður en nemendastundum fjölgaði. Árið 2010 fækkaði námskeiðum og nemendastundum á milli ára. Ekki lágu fyrir upplýsingar fyrir árið 2011. Efnahagshrunið setti mark sitt á fjárhag ÞNA fyrir árið 2011. Gert var ráð fyrir skertu fjárframlagi ríkisins sem nam 25% frá árinu áður sem verður til þess að stjórn ÞNA þarf að leita annarra leiða við fjármögnun starfseminnar. Ef ekki verður hægt í samvinnu við fyrirtæki og stofnanir að fylla upp í fjárlagagatið þyrfti að draga saman í rekstri og ef til vill segja upp starfsmönnum.

Efnahagshrunið hefur haft áhrif á skólastarf Hornafirði á árunum 2010 og 2011. Dregið hefur verið úr heildarkostnaði skólanna en ekki hefur þurft að segja upp fólki. Árin fyrir efnahagshrunið þurftu skólastjórnir einnig að sýna aðhald í rekstri og fara vel með fé. Í skólasamfélaginu öllu hafa skólastjórnendur farið eins vel með þá fjármuni sem þeir höfðu á milli handanna og hægt var. Bjartsýni ríkti til framtíðar og vilji til að gera vel.

Í þeim köflum sem hér fara á eftir verður fjallað um upplifun stjórnenda á áhrifum efnahagshrunsins á lærdómsmenningu og nýsköpun og öðrum áhrifum efnahagshrunsins.

## **4.2 Lærdómsmenningin og efnahagshrunið**

Hér á eftir fara viðbrögð viðmælenda minna þegar þeir voru spurðir út í hvaða áhrif efnahagshrunið hefur haft á lærdómsmenningu í þeirra skóla.

Í leikskólum voru starfsmannafundir haldnir fyrir utan hinn almenna vinnutíma starfsfólks og engin krafa hefur komið frá bæjaryfirvöldum um að breyta því. Fundirnir eru haldnir einu sinni í mánuði og þá í tvo tíma í senn. Deildarstjórafundir voru haldnir einu sinni í viku á starfstíma og deildarfundir voru haldnir þriðju hverju viku og þá skiptust deildirnar á að sinna börnunum meðan á fundi stóð. Á þann hátt fóru öll nauðsynleg skilaboð á milli deilda.

Margrét Ingólfssdóttir sagði að starfsmannafundirnir væru nauðsynlegir og þá sérstaklega þegar miklar mannabreytingar voru því nauðsynlegt sé að allir starfsmenn viti hvaða áherslur og stefna séu höfð að leiðarljósi í starfsemi skólans. „Já allir læra þessar áherslur, hvaða stefnur eru í gangi og að við séum öll að róa í sömu áttina það skiptir miklu máli“.

Það er í valdi hvers sveitarfélags að ákveða fjölda starfsdaga í leikskólum. Í sveitarfélaginu Hornafirði voru fimm starfsdagar á ári í leikskólum bæjarins. Fram kom í máli Snæfríðar Svavarsdóttur að leikskólarnir hafi fengið að halda sínum starfsdögum en fimmti dagurinn hafi verið samþykktur rétt fyrir kreppu og þrátt fyrir það hafi þær fengið að halda honum inni. Á starfsdögum leikskólans að hausti er þing leikskólakennara á Austurlandi haldið. Haustþingið stendur í tvo daga og á þeim eru ýmis áhugaverð námskeið í boði fyrir starfsmenn leikskólanna.

Í grunnskólanum voru kennarafundir í hverri viku hálf tíma í senn. Einnig voru samráðstímar fyrir allan hópinn og teymisfundir þvert á árganga aðra hverja viku. Samráðsfundir innan árganga voru í hverri viku. Í huga Þórgunnar Torfadóttur var samvinna starfsfólks mjög góð. Hún sagði fólk sitja áfram eftir fundi til að ræða saman. Starfsfólkinu fundist það tilheyra hópnum og fá hvatningu og stuðning og allt þetta styrki faglegt samstarf og ekki síður samstarfsandann. Í máli skólastjórnenda grunnskólans kom fram að allur starfsmannahópurinn vann saman að því að ná sameiginlegri sýn á hvert þessi nýi skóli vildi stefna og hafði það haft mikil áhrif á skólabraginn. Unnið var eftir sameiginlegri stefnu og framtíðarsýn og stefnan var að flest allir gætu tekist á við vandamálin með sameiginlegum hætti. En eins og Hulda Laxdal Hauksdóttir segir: „En það hefur komið fram í starfsmannaviðtölum að sumum finnst þetta erfitt og fólki gengur misvel að tileinka sér þetta ... við erum náttúrulega mislangt komin í þessu“.

Fyrir nokkrum árum var unnið eftir stefnunni um einstaklingsmiðað nám en vegna breytinga á skólastarfinu lá starfið niðri um nokkra hríð. Vorið 2011 var aftur kominn inn áhugi fyrir að endurvekjja þá vinnu og fara af stað með leshópa starfsmanna um einstaklingsmiðað nám. Í máli stjórnendanna kom fram að hugsunin væri sú að bjóða einungis upp á þetta efni fyrir þá sem vilja. Ætlunin var að hittast á kvöldin og spjalla saman. Þetta átti ekki að vera skylda og Þórgunnur Torfadóttir sagði ennfremur:

Tilgangurinn er að fólk hafi kost á að efla sig faglega og ýta undir faglegan þroska og öryggi og styrk kennaranna. Fyrst og fremst er verið að hugsa um kennarana og ... fá svolítið kraftinn innan frá ... allir taka voða vel í þetta svo kemur bara í ljós hvernig gengur.

Eyjólfur Guðmundsson skólameistari FAS sagði: „Ég hef stundum sagt að límið hérna í skólanum það séu kennarafundirnir...“. Hann lagði áherslu á að þeir væru hálfsmánaðarlega í allt að tvo tíma í senn og hann hafi eiginlega krafist þess af sínum starfsmönnum að mæta. Hann vildi frekar að þeir fengu frí úr kennslu til að fara til læknis en að sleppa kennarafundum. Á kennarafundunum hittust allir kennarar skólans. Þá gátu þeir rætt saman um nemendur og ástundun þeirra og brugðist við í tíma ef nauðsyn bar til. Kennarafundirnir voru einnig vettvangur umræðu

um hvernig starfsmenn vildu sjá skólann, hver sameiginleg sýn hans var, hvernig þeir vildu og ætluðu að ná fram takmarki sínu. Sameiginlega höfðu þeir tækifæri til að þróa hugmyndir og verkefni og verklag jafnt innan sem þvert á námsgreinar. Fyrir utan kennarafundi voru fundir í faggreinahópum einu sinni í viku og síðan voru á hverjum degi óformlegir spjallfundir á kennarastofunni.

Í Tónskólanum var erfiðara að ná fólkinu saman á kennarafundi. En það er ekki óvanalegt í tónskólum vegna þess að starfstími kennara er ólíkur. Sumir kenna á morgnana en aðrir eftir hádegi og fram eftir degi. En Jóhann Morávek sagði að þeim hafi tekist að ná öllum starfsmönnum á einn kennarafund í mánuði og var hann haldinn að morgni því þá var einfaldast að ná öllu starfsfólkinu saman. Einnig voru haldnir nokkrir smærri fundir í hverri viku. Hann og aðstoðarskólástjórinn hittust alltaf reglulega og svo hitti hann kennarana sem kenna í forskólanum. Auk þess voru reglulegir fundir með tónfræðikennurum. Jóhann sagði að það væri nauðsynlegt fyrir hann sem stjórnanda að vera duglegur að hitta samstarfsfólk sitt á kennarastofunni í kaffi og í eyðum því þá skapist oft góðar umræður og ýmislegt komi fram sem gleymist í annan tíma.

Þekkingarnet Austurlands (ÞNA) býr við þær aðstæður að starfsstöðvar eru á fimm stöðum á Austurlandi. Ragnhildur Jónsdóttir sagði að „vegna þessara aðstæðna fer samstarf og samvinna starfsmanna að mestu leyti fram í gegnum netið og á fjarfundum í myndfundabúnaði og símafundum“. Ennfremur hittust þau að lágmarki tvisvar á ári og hafði það ekkert breyst við núverandi ástand. Fyrir utan þessa samveru var stundum ákveðið að bjóða aukalega upp á námskeið fyrir allan starfsmannahópinn og þá hittust allir á einum og sama staðnum en það gat verið allt frá Hornafirði í suðri til Vopnafjarðar í norðri.

Persónuleg efling er mikilvægur þáttur í endurmenntun starfsmanna. Þegar viðmælendur mínir voru spurðir út í hvernig væri staðið að endurmenntun starfsmanna kom í ljós að sveitarfélagið hefur skorið niður fjármagn til endurmenntunar starfsmanna í leik-, grunn- og tónskóla um helming. Stefán Ólafsson framkvæmdastjóri fræðslu- og félagssviðs sagði:

Já það var bara skorið niður um 50% sem er í sjálfu sér ekkert gott mál. Þú getur ekki gert það mjög lengi. Menn verða náttúrulega að stunda endurmenntun bara til þess að



fylgjast með og já uppfæra sína þekkingu og nýja sýn og allt það sem skapast með námi.

Stefán bætti einnig við að ekki væri jafn sjálfgefið í dag og áður að menn fái að fara í nám samhliða starfi en ekki væri búið að loka á það alveg. Hann benti einnig á að við grunnskólann væru flestir komnir með réttindi þannig að þörfin væri ekki eins mikil og áður. En þeir starfsmenn sem hefðu verið í réttindanámi fengju jafnvel styrk sem næmi að minnsta kosti 75% árslauna.

Hjá stjórnendum allra skóla í sveitarfélaginu kom fram að þeir reyndu að nýta fjármagnið sem þeir höfðu á milli handanna á sem bestan hátt. Þeir tóku fyrst og fremst námskeið sem nýttist öllum í starfi. Eyjólfur Guðmundsson sagði að námskeið þau sem FAS hafi boðið upp á séu valin með það í huga að þau skipti máli fyrir skólastarfið og allir starfsmenn geti nýtt sér þau. Sem dæmi um námskeið má nefna, viðtalstækni og fyrirlestur um þunglyndi. Peningarnir sem skólinn hafði til endurmenntunar fór í sameiginlega menntun kennara og annarra starfsmanna. Eyjólfur sagði enn fremur að hann hvetti þá kennara sem ekki hafa réttindi sem framhaldsskólakennarar að fara í nám og væru kennararnir á launum á meðan á náminu stendur. Að lokum sagði Eyjólfur: „ef kennarar vilja sækja sér sérhæfðari námskeið annars staðar er þeim ráðlagt að sækja um styrk í verkefna- og námsstyrkjasjóð á vegum Kennarasambandsins“.

Jóhann Morávek sagði að stefnan í Tónskólanum hafi verið sú að fá stór námskeið sem nýttust öllum inn í skólann og verði sú leið farin áfram. Tónskólinn hafði fengið inn námskeiðshaldara sem voru sérhæfðir í ákveðnum þáttum tónlistar og nýttist mörgum kennurum. Kennarar sóttu sinn einstaklingsstyrk hjá Kennarasambandinu ef þeir vildu sækja námskeið annars staðar. Jóhann hefur orð á gildi þess að fara af bæ og hitta aðra kennara:

Ég hef sent kennara á svæðisþing tónlistarkennara ... þar eru gagnlegir fyrirlestrar og fundir með tónlistarkennurum sem kannski strangt til tekið eru ekki símenntun í þeirri merkingu að þú sért að mennta þig en í þeirri merkingu að viðhalda skólastarfi og það er mjög gagnlegt. Við hér á Hornafirði erum alveg hrikalega einangruð gagnvart flestum öðrum skólum ... víða á landsbyggðinni koma kennarar úr mörgum

áttum og eru að kenna undir stjórn ólíkra skólustjóra... kenna t.d. á Akureyri og Dalvík og það skapar vitneskju og flytur hugmyndir og aðferðir og nýsköpun í starfi.

Viðmælendur mínir voru einnig spurðir út í hvort efnahagshrunið hafi haft áhrif á þróunarverkefni innan skólanna. Í svörum stjórnenda kom fram að leikskólinn Lönguhólar hefur nýlokið þátttöku í Comeniusarverkefni og Margréti Ingólfssdóttur fannst það nauðsynlegt fyrir skóla að taka þátt í svona verkefnum annað slagið. Það gaf starfsfólki mikið varðandi framþróun í skólanum og var hún tilbúin í að huga að nýjum verkefnum. Í leikskólanum Krakkakoti sagði Snæfríður Svavarsdóttir að í gegnum tíðina hefðu margar starfskonur verið í námi en núna væru þær útskrifaðar. Framundan væri kannski tími til að leggja af stað í sameiginlegt verkefni starfsmanna.

Í grunnskólanum hefur mesta orkan síðustu tvö ár farið í að sameina þrjá ólíka skóla í einn. Ein varðan á þeirri leið var að innleiða skólastefnuna „Uppeldi til ábyrgðar“ í öllu skólastarfi. Hópurinn hafði frá árinu 2007 unnið sameiginlega að því að ná fram þeirri sýn og var það þróunarverkefni skólans. Með uppeldi til ábyrgðar var unnið að því að starfsfólk takist á við vandamál með sameiginlegum hætti með svipuðum viðbrögðum. En misjafnt var hvernig fólki tókst að tileinka sér þessi vinnubrögð og fannst mörgum hverjum það frekar erfitt.

### **4.3 Nýsköpun og efnahagshrunið**

Hefur efnahagshrunið haft áhrif á nýsköpun í skólastarfinu? Við breytingar á efnahag eða við breytingar á starfsumhverfi er hægt að finna tækifæri til að skapa ný störf eða breyta þeim störfum sem fyrir eru. Stundum er það svo að tækifærið er nýtt til að stökkva á breytingar sem áhugi hefur verið fyrir en ekki vilji í samfélaginu. Þá er hægt að nota þær aðstæður sem fyrir hendi eru sem hvata til breytinga. Nýsköpun í skólastarfi getur einnig átt sér stað þó ekki sé um kreppu að ræða. Í viðtali við Snæfríði Svavarsdóttur leikskólustjóra kom fram að fyrir nokkrum árum hafði verið reynt á Krakkakoti að breyta starfi skólalíða. Hún vildi fá hann inn í skólann á dagvinnutíma og nýta hann einnig í aðstoð inni í deild. En þessi hugmynd valt á því hvernig einstaklingur valdist til starfsins og því miður gekk þessi hugmynd ekki upp og hefur ekki verið reynt að breyta þessu aftur.

Í grunnskólanum hafa skapast tækifæri til breytinga í kjölfar sameiningar. Í huga stjórnenda fólust breytingarnar bæði í faglegum áherslum og tækifærum til að breyta starfsvettvangi kennara. Hulda Laxdal Hauksdóttir sagði:

Ég skynjaði að ... faglega séð þá værum við betur sett undir einum hatti í rauninni heldur en þessir þrír aðskildu skólar. Mér finnst liggja tækifæri í stöðunni ... að samræma leiðina sem barnið fer ... tækifæri til þess að búa til samfellu í námi barnanna í kennsluáðferðunum ... þessi rauði þráður sem mér finnst nauðsynlegur.

Hún sagði ennfremur: „Við erum náttúrulega með þessari sameiningu að prófa þetta stjórnfyriřkomulag með tvo skólastjóra í einum sameinuðum skóla í tveimur skólabyggingum, mér finnst það í sjálfu sér spennandi“.

Þórgunnur Torfadóttir sagði:

Ég er mjög ánægð að vinna í svona í sameiginlegu teymi. Við erum í tveimur byggingum og þá er mjög þægilegt að það eru einstaklingar í báðum húsunum sem geta borið ábyrgð. Sérstaklega eins og núna á tímum breytinga, ef eitthvað kemur upp á að þurfa ekki á hlaupa á milli bygginga.

Hulda Laxdal Hauksdóttir tók í sama streng og Þórgunnur og sagði:

Mér líkar mjög vel við að vinna svona saman. Það er styrkur fyrir okkur báðar, að vinna saman. Það gefur okkur fleiri tækifæri og það er það sem þarf til að gera hlutina betur. Þegar við ræðum hlutina þá koma oft upp fleiri hugmyndir að lausnum. Því betur sjá augu en auga. Við erum líka samstíga, höfum sömu sýn á hlutina og erum sammála í hvert við viljum stefna. Við höfum líka skýra verkaskiptingu og berum samt jafna ábyrgð. Við ráðfærum okkur á milli húsa og skiptum okkur af á báðum stöðum.

Hulda hafði einnig orð á því að yngstu tveir árgangarnir væru litlir, ekki nema rétt rúmlega 20 nemendur í hvorum árgangi. Þar voru

breytingar í gangi og byggðu þær á faglegum áherslum en tveggja kennara kerfi var í 1. og 2. bekk.

Mér finnst þetta tveggja kennara kerfi gott. Ég mundi vilja að það gæti þróast áfram og þá jafnvel í þá veru að það verði nánast enginn stuðningur inni í bekk nema að það sé einhver verulega þung greining ... séu samt tveir kennarar. Þeir hafa þá hvor sína sérhæfingu eða sem sagt sínar sterku hliðar. Þá er breiddin orðin meiri.

Þórgunnur Torfadóttir sagði að í þessu tilviki hafi þau notað sameiningu grunnskólans en ekki kreppuna sem ástæðu fyrir breytingum. Þau vissu að andstaða starfsmanna var fyrir hendi. Hún sagði líka að henni fannst nauðsynlegt að líta á allar breytingar sem tækifæri og tækifærin í dag væru kannski þau að takast á við vandamál í skólakerfinu sem hafa verið gegnum gangandi svo áratugum skiptir. Hún sagði:

Það var ákveðin andstaða við ákveðnar breytingar og ... mér finnst núna eftir haustið við vera komin á lygnan sjó. Nú er tími sem við getum nýtt, farið að nýta tækifærin og hluti af því er t.d. að skoða einstaklingsmiðaða námið.

Hún sagði líka að hæfileiki fólks til að takast á við breytingar sé svo misjafn og þegar fólk hafi ekki þurft að takast á við breytingar nema það hafi sjálft kosið þá upplifir það mikla ógnun þegar stjórnandi ætlar að ráða einhverju og skipta sér af. Hún hafði orð á að þær breytingar sem hún hefur staðið fyrir séu ekki alltaf vinsælar og geta verið mjög erfiðar og jafnvel mætt andstöðu. Hún sagði:

Ótrúlega mikil orka er búin að fara í sameininguna og fullt af hlutum hefur breyst við það. Ég held að okkur finnist það svo eðlilegt að við tökum ekki eftir því. Það var eitthvað sem allir vissu að mundi gerast. Ég hef kannski ekki horft á það með þeim gleraugum.

Eyjólfur Guðmundsson sagði að það sem hafi meiri áhrif á þróun skólans væru nýju framhaldsskólalögin frekar en niðurskurðurinn og kreppan. Framhaldsskólar eigi að setja upp brautir sem falla að umhverfinu og ákveða í samráði við sitt starfsfólk og umhverfi og

langanir hvað þeir vilji bjóða. Ef árferðið hefði verið eðlilegt hefðu þeir hugsanlega fengið meiri peninga frá ríkinu en í staðinn þurftu þeir að sækja í aðra sjóði, eins og í Need-verkefnið á vegum Fræðaseturs Háskóla Íslands á Hornafirði, í Sprotasjóð og til Sveitarfélagins Hornafjarðar. Áhugi hefur verið innan Framhaldsskólans að koma á fjallamennskubraut og stefndu þau að því en þau voru ekki að gera neitt annað en þau hefðu gert fyrir efnahagshrunið.

Eyjólfur sagði einnig að frá árinu 2010 hafi orðið töluverðar breytingar á fjarnámi skólans sem rekja megi til kreppunnar. Fyrir kreppu árið 2010 var fjarnámið mjög öflugt og voru nemendur í skipstjórnar- og vélstjórnarnámi og auk þess um 100 nemendur í 30 tonna réttindanámi (pungaprófi). Nemendurnir voru alls staðar að af landinu og í verklegum tímum hittist hópurinn í Reykjavík til að vinna í lotum en önnur vinna fór fram á vef. Árið 2010 var þeim síðan gert að skera niður fjarnámið og hafa þau því ekki boðið upp á nýtt nám í þessum greinum heldur hafa þeir nemendur sem voru í þessum áföngum fengið tækifæri til að ljúka þeim.

Í Tónskólanum var ekki verið að brydda upp á miklum nýjungum en Jóhann Morávek sagði þó það væru innviðirnir sem skiptu máli. Það hafi hann fundið eftir að Tónskólinn fékk stærra húsnæði og kennslustofur við hæfi. Þá hafi skapast aðstæður til að gera hluti sem ekki var hægt að gera áður. Hann sagði að hann gæti frekar horft til nýsköpunar og nýrra tækifæra í skólastarfinu vegna breytinga á húsnæði. Eftir áramótin 2010/2011 var ætlunin að bjóða ákveðum nemendum upp á verkefni sem tengdi saman tölvu og tónlist. Jóhann saknaði þess helst út af fjárskorti að geta ekki boðið upp á fleiri svona verkefni. Eins og Jóhann sagði:

Umgjörðin, hún skiptir líka máli ... við erum með ólíkar hljómsveitir í gangi við erum með hljómsveitir ... klassískt stilltar ... lúðrahljómsveitir ... popp- og rokkhljómsveitir ... jazz, big band. Við gætum þetta ekki ef við hefðum ekki aðstöðu.

Jóhann ræddi einnig um að nýsköpunin var oft á tíðum ekki eins hröð og hún gæti orðið ef auðveldara væri að heimsækja aðra ólíka skóla þar sem kennarar koma víða að í kennslu.

Á vegum Þekkingarnetsins hafði meira verið horft til samstarfs við fyrirtæki og stofnanir en áður og í samráði við þau verið boðið upp á lengri námsleiðir. Ragnhildur Jónsdóttir sagði að áhugi væri á að byggja

upp sjálfbært lærdómssamfélag, þannig að hægt væri að uppfylla lærdómsþarfir íbúa sveitarfélagsins og skapa þekkingarþörf meðal fólksins. Þau hjá Þekkingarnetinu voru einnig að velta því fyrir sér hvernig þau gætu fært fólki í dreifbýli menntunina heim til sín svo fólkið í sveitunum þurfi ekki að keyra hundruði kílómetra á námskeið. Til að fá svör við þessum spurningum var fyrirhugað að fara erlendis á ráðstefnu um sjálfbærni í menntun.

## **4.4 Önnur áhrif efnahagshrunsins**

Hér á eftir fer umfjöllun um upplifun stjórnenda af öðrum áhrifum efnahagshrunsins á skólastarf á Hornafirði. Í fyrstu er fjallað um almenn atriði sem varða efnahagshrunið. Síðan er fjallað um líðan nemenda og starfsmanna. Þá er rætt um forfallakennslu og yfirvinnu starfsmanna og um niðurskurð á störfum kvenna eða karla. Fjallað er um skólaferðalög nemenda og aðra þætti skólastarfsins. Að lokum er fjallað um horfur um frekari niðurskurð.

### **4.4.1 Almenn atriði um efnahagshrunið**

Í viðtölunum voru viðmælendur mínir spurðir um upplifun sína á áhrif efnahagshrunsins á skólastarf. Leikskólastjórnarnir voru sammála um að þeim fundist efnahagshrunið ekki hafa haft áhrif á skólastarfið. Þær sögðu að það væri orðið svo langt síðan þær hefðu verið beðnar um að hagræða eins og þær gætu í starfinu. Leyfum Snæfríði Svavarsdóttur að eiga orðið:

Veistu, mér finnst það í raun og veru ekki hafa haft einhver mikil áhrif. Það er svo langt síðan ... við vorum beðnar um að gæta hófs í eyðslu og passa allt rosalega vel. En maður fékk svona á tilfinninguna þegar hrunið varð að kannski þyrfti maður bara að stoppa, því við vorum búnar að standa svo lengi á bremsunni en við gátum ekkert dregið frekar úr. Hagræðingin hún var byrjuð fyrir löngu síðan, já frá 2001. En ég hef ekkert meira á tilfinningunni núna en fyrir 10 árum að ég eigi að spara, nei.

Stefán Ólafsson framkvæmdastjóri fræðslu- og félagssviðs sagði um áhrif efnahagshrunsins:

... í reynd hefur hrunið sem slíkt ekki haft nein áhrif en það mætti kannski snúa þessu við og segja hvaða áhrif hefði hrunið haft ef við hefðum ekki verið búin að gera allt sem við gerðum í hagræðingaskyni í grunnskólanum áður en þetta skall á? Þegar var búið að taka allar þessar ákvarðanir sem leiddu til í fyrsta lagi til stofnunar Grunnskólans 2007 og síðan að flytja alla kennslu frá Nesjum á Höfn frá og með haustinu 2009. Þannig að í raun og veru, hrunið sem slíkt hafði tiltölulega lítil áhrif en við hefðum örugglega staðið frammi fyrir töluverðum vanda ef við hefðum ekki verið búin að þessu. Þessar breytingar hafa skilað að minnsta kosti 50 milljón króna rekstrarhagræðingu á ári þannig að við þurftum ekkert að ná í þessar 50 milljónir. Þær voru komnar.

Hann sagði einnig að auðvitað hafi efnahagshrunið haft áhrif á hvernig sveitarfélagið er rekið. Það þurfi að vera meira á tánum í öllum rekstri. Það var meira aðhald á öllum sviðum sem kom t.d. niður á endurmenntun starfsmanna skólanna. En sveitarstjórnarmenn hefðu tekið þá ákvörðun að spara í endurmenntun og það væri klárlega hreinn og klár niðurskurður. Einnig hefði verið reynt að draga úr auglýsingum eins og kostur var og svo voru nokkrir þættir sem reynt var að skera niður. Stefán Ólafsson sagði:

Það hefur fækkað í skólunum og svo stöðurnar, en það kom ekki beinlínis fyrirskipun um það. En skólinn hefur sjálfur ... þegar ekki var þörf fyrir stöður eða að endurráða í stöður. Það hefur engum verið sagt upp. Þegar skólinn flutti frá Nesjum á Höfn haustið 2009 þá var alveg ljóst að við vorum yfirmönnuð í skólaliðinu en það var engum sagt upp en það var ekki ráðið í allar stöður. Við getum sagt óbeinn niðurskurður að þessu leyti ... starfsmannaþróunin sýnir það.

Stefán Ólafsson bætti síðan við og sagði að það hafi orðið töluverð minnkun á gæslu í grunnskólanum, dregið hafi úr gæslu um næstum þriðjung. Einnig þurfti að draga úr fjármagni sem fór í forfallakennslu í grunnskólanum.

Hulda Laxdal Hauksdóttir og Þórgunnur Torfadóttir grunnskólastjórar voru sammála um að þær gætu ekki beint sagt að efnahagshrunið hafi haft

áhrif á skólastarfið. Það hafði verið búið að taka ákvörðunina um gífurlegar breytingar og niðurskurð fyrir efnahagshrunið. Þegar var búið að ákveða að sameina þrjá grunnskóla undir einn hatt og fækka stjórnendum úr sex niður í þrjá fyrir efnahagshrunið, ennfremur að fækka skólabyggingum úr þremur í tvær. Þær sögðu að niðurskurðurinn hafi haldið áfram. Þær upplifðu að það væri ennþá verið að sauma að þeim þrátt fyrir að þær væru búnar að sýna fram á mikla hagræðingu. En þær voru ánægðar með að þeim hefur tekist að halda hlut sínum í list- og verkgreinum og öllum skiptistundum. Við sameiningu skólans tókst skólastjórnendum að nýta breytingarnar til að auka list- og verkgreinakennslu. Þegar skólastarfið fór úr þremur byggingum í tvær var skólinn ofmannaður. Sú ákvörðun var tekin að segja ekki upp starfsfólki heldur að ráða ekki inn í stöðurnar ef fólk hætti. Þórgunnur Torfadóttir sagði:

Við höfum sýnt fram á ákveðna hagræðingu, fækkað starfsfólki ... við höfum í sjálfu sér ekki þurft að skera niður. Á síðasta ári [2010] fækkaði um tvær og hálfu stöðu starfsfólks og það er held ég peningur sem við vildum fá inn í ákveðna hagræðingu og geta gert ýmislegt en það var tekið af okkur. Þannig að ég segi þetta er ekkert annað en niðurskurður ... kannski átti maður bara ekkert að sýna þessa hagræðingu. Kom manni bara í koll.

Vegna efnahagshrunsins hafði Framhaldsskólinn þurft að sýna meira aðhald en áður og höfðu þeir þurft að minnka umfang skólans, sérstaklega þó í fjarkennslu. Áður voru þeir í góðum málum fjárhagslega. Þeir voru búnir að safna upp töluverðum afgangi sem við hrunið var að mestu tekinn af þeim. Ríkið hefur eftir hrunið minnkað framlag til skólans eins og annarra skóla. Fyrir efnahagshrunið hafði skólinn verið á góðri siglingu frá árinu 2002. Nemendum fjölgaði jafnt og þétt, starfsmönnum fjölgaði í takt við það og meira var að gera. Þannig að þeir voru í miðri uppsveiflu þegar þetta dundi yfir. Eyjólfur Guðmundsson skólameistari FAS sagði:

En það hefur samt sem áður ekki komið þannig niður á okkur að við höfum þurft að að keyra okkur niður í hina áttina. Við reynum að hægja á og huga betur að því sem við



erum að gera hvað varðar vöxtinn og hvar við viljum fá að hafa hann og hvernig. En ekki að þetta hafi skapað neitt krísuástand.

Ennfremur sagði hann:

Þetta setur okkur í þær stellingar að það er erfiðara að vaxa jafnvel þó að aðstæðurnar séu allar til, öll „mekanik“ í gangi. Við kunnum þetta og vitum hvar við ætlum að stíga næsta skref. Þá verðum við að fara mun hægar og varlegar í að gera þetta vegna þess að við getum ekki gengið að því vísu að við fáum aukafjárveitingu.

Þegar Eyjólfur ræddi hvar hann hafi minnkað umfangið í kennslu þá sagði hann:

Þessi fækkun í fjarnáminu gerist vegna þess að við auglýsum minna. Við erum ekki að bjóða upp á nýjar leiðir. Við erum hætt að auglýsa 30 tonna réttindanám eða pungapróf eins og það hét áður, en við buðum upp á það á landsvísu. Það er að fækka líka í vélstjórn og skipsstjórn.

Tónskólinn upplifði áhrif efnahagskreppunnar sáralítill en þó var það kannski helst haustið 2011 sem kennarar þar veltu því fyrir sér hvort áhrifin væru að koma fram. Nemendum á grunnskólastigi hafði fækkað og hafði það áhrif á umsóknir. Jafnmargir nemendur voru Tónskólanum sem áður en biðlistinn sem áður var er ekki lengur til staðar. Jóhann Morávek tónskólastjóri sagði eins og aðrir stjórnendur í skólum sveitarfélagsins að hann hafi þurft að sýna aðhald í rekstri síðastliðin 20 ár á einn eða annan hátt. Hann sagði:

Aðhaldið eftir hrunið það var síður en svo eitthvað meira heldur en fyrir hrun. Fjármagnið til skólans hefur ekki bitnað beinlínis á kennslunni. Niðurskurðurinn hefur verið það takmarkaður að við höfum brugðist við honum sameiginlega á ýmsum stöðum.

Gagngerar endurbætur og breytingar hafa verið á skólahúsnaði Tónskólans frá árinu 2009. Ljúka átti endurbótum sumarið 2011. Nú

hefur sveitarstjórnin tekið ákvörðun um að fresta þessum framkvæmdum um eitt ár. Jóhann sagði það vera eitt af því sem kreppan hafi stoppað.

Þegar Ragnhildur Jónsdóttir verkefnastjóri ÞNA var spurð þá sagði hún að efnahagshrunið hafi nú aldeilis komið við þau árið 2011. Þá átti að skera niður hjá ÞNA um 12 til 15 milljónir, sem væri blóðtaka fyrir stofnunina. Ragnhildur hafði orð á að afleiðingin væri að ÞNA byði upp á færri námskeið. Niðurskurður hafi orðið til þess að þau reyni að útvega sér verkefni sem séu styrkt af Fræðslumiðstöð atvinnulífsins, starfsmenntunarsjóðum og öðrum styrkjum til að þurfa ekki að segja upp starfsfólki eða draga seglin meira saman. Verkefnastjórinn sagði einnig að hún upplifi að þátttakendur velti því meira fyrir sér en áður hvað námskeiðin kosti og hvað þeir fái út úr námskeiðunum. Áður fyrr þegar boðið var upp á þrjú námskeið í handverki þá komu einstaklingar á tvö eða þrjú námskeið. Eftir hrun þá langar fólk jafnvel á allt en þurfi að velja sér einungis eitt námskeið þrátt fyrir að verkalýðsfélagið greiði jafnvel helminginn af verðinu. Þátttakendur sóttu frekar endurgreiðslu til starfsmenntasjóðanna eftir hrun en þeir gerðu áður.

#### **4.4.2 Líðan nemenda og starfsmanna**

Svör stjórnenda við því hvernig þeir upplifðu áhrif efnahagshrunsins á líðan nemenda virtust bera að sama brunni. Þeir gátu ekki merkt að nemendur myndu almennt fyrir kreppunni vegna þess að persónulegar aðstæður þeirra hefðu ekkert eða lítið breyst. Í samfélaginu var lítið um atvinnuleysi en auðvitað urðu allir hér jafn varir við verðhækkanir og hækkun afborgana af lánum eins og annars staðar.

Varðandi starfsfólk þá fannst stjórnendum að ró væri að komast á umræðuna. Í upphafi voru starfsmenn uggandi um heimili sín, starfið og launin og leið ekki vel. Upplifunin 2011 var á þann veg að starfsmennirnir voru rólegri og yfirleitt ekki uppteknir af kreppunni. Fólkið væri upp til hópa bjartsýnt og ætlaði sér að komast í gegnum þessa erfiðu tíma. En auðvitað voru allir að takast á við eitthvað í sínu lífi, það hafi hert að hjá öllum. Verðhækkanir á vörum komu við pyngju allra og jafnframt höfðu sumir kennarar þurft að takast á við lækkun launa.

Margrét Ingólfssdóttir leikskólastjóri sagði:

Það eru lánin sem starfsfólkið er með. Ég heyri það að þau eru að hætta að gera eitthvað af því að þau ætla að borga af

bílnum eða ..., en auðvitað er það ekki á hrópandi háum launum, en mér finnst fólk ekki vera mjög upptekið af kreppunni hérna, hún er ekki mikið rædd.

Snæfríður Svavarsdóttir leikskólastjóri sagði: „Það kreppir náttúrulega skórin. Fólk spurði hvort það ætti að fara að segja upp starfsfólki? En mér finnst fólk orðið rólegra. Starfsfólkið er ekki mikið að tala um einhverja kreppu út frá sjálfu sér“.

Stjórnendur voru sammála um að umræðan sem fylgt hafði hruninu á landsvísu um að huga vel að því sem maður á og njóta þess sé áberandi. Fara vel með og hlaupa ekki alltaf á eftir einhverju nýju sé bara af hinu góða því kapphlaupið hafi verið orðið svo mikið. Orð Huldu Laxdal Hauksdóttur grunnskólastjóra eiga vel við:

Og ég segi bara að ef að umræðan sem hefur fylgt þessu hruni ... að hrunið verður til þess að maður fer þínulítið að endurmeta líf sitt og lífsgildi og annað slíkt þá er þetta hrun bara af því góða því okkur veitti ekki af. Aðeins að veiga og meta hvað það er sem skiptir máli!

#### **4.4.3 Forfallakennsla/yfirvinna**

Mismunandi var eftir skólastigum hvernig forföll voru leyst. Sveitarfélagið hafði farið fram á að grunnskólinn drægi verulega úr því fé sem fór í forfallakennslu. Stjórnendur í grunnskólanum höfðu sett sér ákveðnar verklagsreglur varðandi forföll og forfallakennslu. Ef forföll komu upp í 1. – 4. bekk var reynt að fá inn kennara í afleysingu. Í 5. og 6. bekk voru nemendur sendir heim í síðustu tímunum á deginum en ef kennara vantaði um miðbik dagsins þá voru þau oft ein og þeir sem áttu leið hjá stofunni höfðu eyru og augu opin. Á unglíngastiginu sendu þeir nemendur heim eftir hádegi ef því var að skipta og kenndu aldrei forföll í smiðjum. Í smiðjum voru nemendur í textíl, smíði, myndmennt og heimilisfræði. Á þann hátt var reynt að hagræða eins og hægt var án þess að það bitnaði mikið á nemendum.

Á leikskólastiginu höfðu engin fyrirmæli verið gefin út um hagræðingu en á öðrum leikskólanum var inniafleysing á öllum deildum en á hinum jókst álagið venjulega á þær sem fyrir voru á deildinni. Ef um lengri tíma var að ræða þá réði stjórnandinn inn afleysingu. Á öðrum

skólastigum féllu tímar yfirleitt niður ef um forföll kennara var að ræða. Snæfríður Svavarsdóttir sagði:

Stundum er tæpt á því ef það eru veikindi og svoleiðis. Ég er ekki að kalla inn afleysingu fyrir dag og dag. Ég þurfti að kalla hér inn afleysingu þegar þær voru sem flestar í námi. Þegar þær voru kannski í burtu í margar vikur þá kallaði ég inn afleysingu. Ég spurði ekki að því einu sinni og það var aldrei spurt út í það.

#### 4.4.4 Niðurskurður á störfum kvenna eða karla

Viðmælendur mínir voru spurðir um hvort þeir upplifðu að efnahagskreppan hafi haft þau áhrif að meiri niðurskurður væri á störfum kvenna en karla. Í leikskólunum störfuðu einungis konur þannig að allur niðurskurður þar kæmi niður á konum ef þyrfti að draga saman í starfseminni. Hjá Þekkingarnetinu hafði engum verið sagt upp og ekki hafði þurft að breyta neinum starfshlutföllum. Eyjólfur Guðmundsson skólameistari FAS sagði að hann hafi ekki getað séð neinar slíkar afleiðingar en konum hafði frekar fjölgað á milli ára en fækkað. Jóhann Morávek tónskólastjóri sagði: „Hér er engin kynjaskipting, hér hallar á karla ef eitthvað er og þeir hafa ekki kvartað. Það er enginn munur á einu eða neinu held ég“.

Aðra sögu var að segja úr grunnskólanum en þar hafði niðurskurður bitnað á launum kvenna. Eins og áður hefur komið fram þurfti að skera niður kostnað við frímínútnagæslu. Á unglíngastiginu fengu umsjónarkennarar ekki lengur greidda frímínútnagæslu. Þeir starfsmenn sem sáu um gæsluna eru flestir kvenmenn og umsjónarkennarar. Þar sem fleiri konur voru umsjónarkennarar en karlar bitnaði niðurskurðurinn frekar á þeim en körlum. Eins og Þórgunnur Torfadóttir sagði:

Við höfum reynt að gæta jafnréttis en það er alveg rétt að taka það fram að þeir karlmenn sem kenna hér, flestir þeirra eru sérgreinakennarar, sund- og íþróttakennarar, list- og verkgreinakennarar. Þeir hreinlega komast upp með að geta kennt meira. Okkur er ekki vel við það en því miður er ekki alveg fullt jafnrétti þarna en ef þessir sömu aðilar færu að kenna bóklegar greinar þá gætu þeir ekki kennt svona mikið.

Á yngra stiginu tók Hulda Laxdal Hauksdóttir í sama streng og sagði:

Þessi niðurskurður hefur fyrst og fremst tengst gæslunni. Hann kannski hefur bitnað meira á konunum af því að karlarnir voru ekki eins mikið í gæslu ... karlarnir okkar, þeir eru með flestu tímuna ef þeir væru umsjónarkennarar gætu þeir ekki verið með svona marga tíma.

Á yngsta stiginu (1. – 6. bekk) höfðu kennarar umsjón með einni bekkjardeild, þ.e. með öllum tímum nema sérgreinatímum, t.d. íþróttir, sund, matreiðsla, smíði og handmennt. Þeir fengu ekki alltaf fleiri tíma í öðrum bekkjum og skerti það tækifæri þeirra á yfirvinnu og sumir náðu ekki fullri kennslu. Sérgreinakennarar gátu kennt alla þá tíma sem voru í stundatöflunni og eru því oft með meiri yfirvinnu en umsjónarkennarar.

#### **4.4.5 Skólaferðalög nemenda**

Vettvangsferðir hafa verið ríkur þáttur í skólastarfi grunnskólanemenda á vordögum. Í stað þess að vera með útikennslustofur hafa stjórnendur litið á þessar ferðir sem þeirra útikennslu. Nemendur fóru í styttri og lengri vettvangsferðir allt eftir aldri þeirra og viðfangsefnum. Yfirleitt voru þessar ferðir gjaldfrjálsar fyrir nemendur en stundum höfðu þeir þurft að greiða ákveðinn kostnað. Í Ingólfshöfðaferðum greiddu þeir fyrir heyvagnaferð út í Höfða. Vegna sparnaðar hafði þrengt að þessum ferðum og þá segja grunnskólastjórnarnir að þeir horfi til þess að sameina einhverjar ferðir og jafnvel fara styttra en gera allt sem í þeirra valdi stæði til að halda vorferðunum inni án þess að foreldrar þyrftu að greiða aukakostnað. Þórgunnur Torfadóttir sagði að gagnvart nemendum væri hrunið sýnilegast í skerðingu á skólaferðalögum og aukinni hlutdeild í kostnaði.

Annað hvert ár er nemendum í 4. - 5. bekk og nemendum í 6. - 7. bekk boðið í tveggja daga námsferðir í Suðursveit og Örafi. Nemendur þyrftu að greiða fyrir matinn í þeim ferðum. Skólaferðalög voru einnig í boði fyrir nemendur í 6. – 10. bekk. Þær voru að mestu leyti borgaðar af foreldrum og höfðu nemendur oft á tíðum verið duglegir að safna upp í þær. Hulda Laxdal Hauksdóttir sagði af því tilefni:

Þar eru nemendur að fá skilning á því að hlutirnir kosta. Þau eru með hjálp foreldranna að safna, já, bara jákvætt í staðinn fyrir að setjast bara upp í og bruna af stað. Þau verða að átta sig á því að þetta kostar alltaf eitthvað og þau fá að vera virkir þátttakendur í því að afla.

Á vegum leikskólans hafa nemendur farið í vettvangsferðir á vorin. Sex ára nemendurnir fóru í útskriftarferð, leikskólagöngu þeirra var að ljúka. Ólíkt var á milli skóla hvernig ferðunum var háttað. Á Lönguhólum var farið í Suðursveit og gist þar en á Krakkakoti var einungis farið í dagsferð. Niðurskurður fjármagns hafði einnig komið niður á þessum ferðum leikskólanna en foreldrar þurftu árið 2011 að greiða meira en áður fyrir útskriftarferðina. Á meðan foreldrar eru tilbúnir til að greiða þá gengur þetta upp annars þarf að fara að huga að breytingum á útskriftarferðunum.

Á vegum framhaldsskólans hafði þeim tekist að halda inni öllum vettvangsferðum. Eins og Eyjólfur Guðmundsson sagði:

Við höfum náð því kannski með styrkjum og öðru slíku að halda því uppi. Enda partur af því sem við erum að gera núna til þess að vaxa og breyta skólanum er að auka þetta frekar en að minnka það ... við höfum náð að gera það sem við höfum helst viljað gera á þessu sviði eins og að fara með nemendur í námsferðir á Skeiðarársand og upp í Lón. Við erum að reyna að auka tengsl við umhverfið og að nemendur fari í raunveruleg verkefni úti í náttúrunni.

Haustið 2010 þurfti skólameistari framhaldsskólans að velja því fyrir sér hvort hægt yrði að senda nemendur í námsferð norður að Mývatni þar sem nemendur fræddust um ummerki eldsumbrota, sæju eldstöðvar og gervígiga og kynntust öðru umhverfi en jökulskorna umhverfinu sem umlykur Austur-Skaftafellssýslu. En Eyjólfur ákvað að horfa til þess að þetta væri ekki stór liður varðandi útgjöld í skólanum, einungis lítill hluti af heildarupphæðinni og ef hann gæti fengið einhvers staðar styrk þá gengi þetta allt saman upp.

#### 4.4.6 Aðrir þættir skólastarfsins

Í viðtölunum voru stjórnendur spurðir út áhrif efnahagshrunsins á aðra þætti skólastarfsins svo sem fæði nemenda, bókasafn, hópastærðir, val nemenda, gæslu í frímínútum/öryggi nemenda, stuðning og sérkennslu og tölvumál. Litlar sem engar breytingar hafa orðið á fyrrgreindum þáttum, þannig að fjallað verður um þá í örstuttu máli.

Sveitarfélagið niðurgreiddi fæði fyrir nemendur og starfsfólk í leik- og grunnskóla. Mötuneyti var sameiginlegt fyrir báða leikskólana og veturinn 2010-2011 var tekin sú ákvörðun að hækka gjald foreldra fyrir fæði í leikskólanum um 5% en fæðiskostnaður foreldra hafði ekki hækkað síðustu þrjú árin á undan. Fyrir tveimur árum var maturinn á vegum grunnskólans boðinn út og þær hækkanir sem orðið hafa síðan á matvöruverði hafði sveitarfélagið tekið á sig. Framhaldsskólinn niðurgreiddi mat fyrir starfsfólk sitt samkvæmt kjarasamningi en nemendur sáu alfarið um sig sjálfir.

Niðurskurður hafði ekki bitnað á framlagi skólanna til bókasafnsmála. Framhaldsskólinn bjó við þær góðu aðstæður að vera í sama húsi og Menningarmiðstöð sveitarfélagsins. Framhaldsskólinn greiddi ákveðna upphæð á ári í bókakaup. Leikskólarnir áttu báðir góðan bókakost og voru duglegir að fara með leikskólanemendur á Menningarmiðstöðina að fá bækur lánaðar. Grunnskólinn var í tveimur byggingum og voru bókasöfn á báðum skólastigum. Ákveðinni upphæð hefur verið varið í bókakost á hverju ári og hefur sú upphæð verið óbreytt í nokkur ár.

Efnahagshrunið hafði ekki áhrif á stærð bekkja eða hópa í skólastarfi. Stjórnendur voru sammála um að það hefði ekki komið að sök. Á leikskólunum kom fram að hóparnir væru misjafnlega stórir og færi stærð þeirra eftir aldri nemenda. Í grunnskólanum voru litlir árgangar í 1. og 2. bekk. Nemendur voru rétt um tuttugu í hvorum árgangi. En samt sem áður var tveggja kennara kerfi inni í hvorum bekk og stuðningur líka en það réðst af nemendahópnum. Þórgunnur Torfadóttir grunnskólastjóri sagði góða hópastærð vera í smiðjum og hún væri búin að vera það í mörg ár. Á unglíngastiginu var einn 29 nemenda árgangur og hafði þeim verið kennt í einum hópi undanfarin ár. Það var meira svona útfærsluleið því veturinn 2010-2011 voru tveir kennarar saman með þennan hóp. Í framhaldsskólanum var reynt að taka í burtu eins marga litla hópa (færri en 5 nemendur) og unnt var. Þeir miðuðu við að mörkin á hópastærðum lægju í kringum 30 nemendur. Ragnhildur Jónsdóttir verkefnastjóri ÞNA

sagði að þau væru orðin stífari á því en áður að námskeiðin verði að bera sig. Lágmarksfjöldi á námskeið var að meðaltali 8 manns en á dýrari námskeiðin þurfi kannski 10-12. Í Tónskólanum höfðu hópastærðir ekkert breyst. Yfirleitt var þetta einkakennsla nema í tónfræði og í forskólanum og þá voru yfirleitt 5 – 8 nemendur í hverjum hópi.

Valmöguleikum nemenda í grunn- og framhaldsskólanum hafði ekki fækkað þrátt fyrir niðurskurð á fjármagni. Í framhaldsskólanum var boðið upp á eins marga áfanga og þeir höfðu tök á og þegar þeir sáu hversu margir völdu áfangann kom í ljós hvort hægt var að kenna hann eða ekki. Lágmarksþátttöku í áföngum var krafist svo hægt væri að halda þeim úti. Sömu lögmál giltu hvort sem verið var að tala um bóknáms- eða verknámsáfanga. Í framhaldsskólanum var áfangaframboðinu stillt upp til fjögurra ára í senn. Síðan voru unnar áætlanir með öllum nemendum fram í tímann. Skólameistarinn sagði að með þessum hætti hafi þeim tekist að vinna skipulega án þess að það bitnaði á nemendum. Ekki ætti að skipta máli hvort nemandinn taki jarðfræði á undan líffræði eða líffræði á undan jarðfræði ef hann ætti að taka hvort tveggja. Grunnskólanemendur höfðu lítið sem ekkert val fyrir en þeir voru komnir í 7. bekk. Hulda Laxdal Hauksdóttir og Þórgunnur Torfadóttir sögðu að þær hafi ekki þurft að skera niður val nemenda. Þær hafi meira að segja þurft og getað aukið framlög til smíða og textíls og þó sérstaklega heimilisfræði því aðföng hafi hækkað mikið.

Óbreytt fyrirkomulag var á gæslu í útiveru á leikskólunum. Þegar nemendur voru í útivist voru leikskólakennarar einnig úti og fylgjast með. Á útivistartíma var kaffitími starfsmanna. Á þeim tíma skiptust starfsmennirnir á að fara í kaffi. Engar breytingar höfðu því orðið á gæslu í útiveru nemenda og hafði því ekki komið niður á öryggi þeirra. Fjármagn til gæslu á grunnskólastiginu hafði verið lækkað um allt að þriðjung. Hafa ber í huga að skólabyggingum hafði verið fækkað um eina þannig að eðlilegt var að fjármagn minnkaði um þriðjung. Fyrirkomulagi á gæslu í grunnskólanum var breytt að því leyti að kennarar fengu litla sem enga frímínútagæslu. Áður voru kennarar, stuðningsfulltrúar og skólaliðar í frímínútagæslu en vegna niðurskurðarins var hún nú að mestu leyti í höndum skólaliða og stuðningsfulltrúa. Ódýrara starfsafl sinni gæslunni og hægt var að spara með því en gæslan var ekki minni og hafði ekki haft áhrif á öryggi nemenda.



Stuðningur og sérkennsla í skólum sveitarfélagsins var óbreytt. Ekki þurfti að skera niður fjármagn til sérkennslu hjá sveitarfélaginu eða hjá framhaldsskólanum. Í máli allra stjórnenda kom fram að fjármagn sem fara átti til stuðnings og sérkennslu nemenda hafði ekki minnkað á milli ára. Stjórnendur í grunnskólanum sögðu að þeir nemendur sem áttu rétt á stuðningi hafi fengið hann. Þeir væru með þann stuðning inni í bekkjum þar sem það þurfti. Hulda Laxdal Hauksdóttir sagði: „Við erum líka með stuðningsfólk í bekkjum þar sem við teljum að heildarþörfin sé fyrir hendi. Þó að það sé engin greining. Hópurinn er þannig samansettur að það þarf stuðning“. Ekki þurfti að grípa til niðurskurðar í framhaldsskólanum í sérkennslu eða stuðningi við nemendur. Þeir gátu haldið stuðningsfulltrúanum sem sá um sérkennslu nemenda, ef þurft hafði að fylgja nemanda eftir og ef þurfti að sjá til þess að þeir lærðu á lesstofunni.

Í Hafnar- og Heppuskóla voru fartölvuvagnar með bekkjarsettum fyrir nemendur. Engin breyting var þar á. Síðustu ár höfðu grunnskólakennarar fengið fartölvur til umráða en rekstrarleigan var að renna út og þá átti að hætta því fyrirkomulagi. Borðtölvur voru á vinnusvæði kennara og þar höfðu þeir tækifæri og aðstöðu til að vinna. Ennfremur höfðu þeir tækifæri til að nýta sér fartölvur nemenda. Þórgunnur Torfadóttir sagði að þeirri hagræðingu sem af hlytist fengju skólarnir að njóta og dreifa á ýmsa málaflokka. Hún sagði ennfremur:

Við sköffum vinnusvæði í skólanum en við erum ekki að skaffa fólk vinnusvæði heima sem er alveg eðlilegt. Þetta var bara ákveðinn lúxus. Svo eigum við bara eftir að velta því fyrir okkur hvort þetta er eitthvað sem borgar sig. Það er líka óþægilegt fyrir kennara, sérstaklega á unglíngastiginu, að hafa ekki tölvu inni í kennslustofu.

Framhaldsskólinn hafði útvegað kennurum sínum fartölvur og einnig átti skólinn nokkrar tölvur sem hægt var að bjóða þeim nemendum sem á þurftu að halda. Ekki þurfti að huga að nemendatölvum því flestir þeirra áttu sínar eigin tölvur sem þeir komu með í skólann.

Notkun tölva í leikskólastarfi hafði breyst undanfarin ár. Þegar tölvurnar komu fyrst í leikskólana var verið með þær inni á deildum. Margrét Ingólfssdóttir og Snæfríður Svavarsdóttir sögðu að leikskólakennarar væru búnir að taka tölvur út af deildunum. Starfið sem

unnið var á tölvurnar var mismarkvisst og enginn hafi séð eftir þeim úr starfinu.

#### 4.4.7 Horfur um frekari niðurskurð

Stjórnendur í leik-, grunn- og tónskóla voru spurðir að því hvort þeir ættu von á frekari niðurskurði. Í samræðum við þá kom fram að þeir ættu ekki frekar von á því. Það væri búið að skera niður í grjóti. Þórgunnur Torfadóttir grunnskólastjóri sagði:

Já, ég held það við höfum fengið óopinberlega staðfestingu á því að við séum komin á botninn hér í skólanum. Það verði ekki saumað meira að okkur ... hluti af niðurskurðinum hér er eðlilegur vegna fækkunar á nemendum. Hagræðing á rekstri grunnskólans á Hornafirði er þannig að við erum með best reknu skólum á landinu.

Stjórnendurnir voru enn fremur spurðir út í hverjir tóku ákvarðanir um hvar átti að spara í skólakerfinu. Þeir sögðust allir hafa haft frjálssar hendur um hvar þeir ákváðu að skera niður eða hagræða í rekstri skólanna. Ákvörðun um niðurskurð um 50% í endurmenntun starfsmanna skólanna og aðhald í forfallakennslu í grunnskólanum kom frá ráðamönnum sveitarfélagsins. Huldu Laxdal Hauksdóttir grunnskólastjóri sagði eftirfarandi:

Já, við fáum bæði að stjórna þessu sjálf og svo fengum við fyrirmælin að ofan um afleysingarnar og endurmenntunina. Svo eru sem sagt aðrir liðir sem við höfðum meiri sveigjanleika en þetta voru svona stærstu liðirnir líka.

Þórgunnur Torfadóttir sagði: „Já, já, við höfum nú leitast við að hafa samstarfið þannig að við fáum nú að vera við stjórnvölin, mér finnst það skipta máli“.

Stefán Ólafsson framkvæmdastjóri fræðslu- og félagssviðs átti ekki von á frekari niðurskurði en sagði þó að hann teldi líklegast að ef þyrfti að spara meira þá yrði horft til þess að fækka úthlutuðum kennslustundum, en annars yrði tíminn bara að leiða það í ljós. Þegar stjórnendurnir á eldri stigunum voru spurðir þessarar sömu spurningar þá sagði Ragnhildur Jónsdóttir verkefnastjóri PNA: „Nei, ég veit ekkert um

það eins og stendur, ég veit bara að framkvæmdastjórinn okkar er bjartsýnn“. Eyjólfur Guðmundsson skólameistari FAS sagði:

Við verðum að fara mun hægar og varlegar í að vaxa því núna í fyrsta skipti í mörg ár fækkar nemendum í framhaldsskólum og í háskólum á milli ára og það kemur fyrst og fremst niður í fjar- og kvöldkennslunni.

#### **4.4.8 Samantekt**

Stjórnendum fannst lærdómsmenning innan stofnunar skipta miklu máli. Þeir voru vakandi fyrir því að efla persónulegan þroska starfsmanna, stuðluðu að teymisvinnu starfsfólks og að sameiginlegri sýn innan stofnananna.

Svo virðist sem sveitarfélagið hafi haft vilja til að styðja við og efla samvinnu og samstarf á leikskólunum því starfsmannafundir voru á yfirvinnutíma og hafði ekki verið dregið saman þar. Leikskólarnir höfðu fimm starfsdaga yfir árið en þeir voru ekki bundnir kjarasamningi og stóð ekki til að breyta því. Á öðrum skólastigum voru kennarafundir og samráðstímar kennara hluti af vinnuskyldu þeirra. Fjármagn til endurmenntunar starfsmanna leik-, grunn- og tónskóla var skorið niður um 50%. Þrátt fyrir það virtist sem stjórnendur gerðu allt sem í þeirra valdi stóð til að niðurskurðinn hefði sem minnst áhrif á endurmenntun, samráð og samvinnu kennara. Stjórnendur unnu að því að skapa andrúmsloft lærdómsmenningar innan skólans til að efla og bæta faglegt starf.

Aðrir þættir en efnahagshrunið hafði áhrif á nýsköpun í starfi á öllum skólastigum sveitarfélagsins. Í leikskólunum voru breytingar á vistunartíma nemenda og aldri þeirra sem höfðu meiri áhrif á starfið en efnahagshrunið. Leikskólanemendur voru í lengri vistun en áður og einnig voru yngri nemendur teknir inn í leikskólana sem varð til þess að breyta þurfti innra skipulagi deilda. Sameining grunnskólans í einn heildstæðan skóla úr þremur áður hafði meiri áhrif á skólastarfið. Stjórnfyriřkomulag skólans breyttist og vorið 2011 voru skólastjórnarnir tveir í einum sameinuðum skóla í tveimur skólabyggingum. Skólastjórnarnir voru ánægðir með fyrirkomulag stjórnunarinnar og sögðu að það væri styrkur fyrir þá að vinna saman. Þeir höfðu skýra verkaskiptingu og báru daglega ábyrgð hvor í sinni byggingu en þeir

ráðfærðu sig á milli húsa og gátu haft afskipti á báðum stöðum. Sameiningin varð einnig til þess að breytingar urðu á faglegum áherslum og tækifæri sköpuðust til að breyta starfsvettvangi kennara. Innan skólans var andstaða við ákveðnar breytingar en vorið 2011 var starfsfólkið orðið jákvæðara sem varð til þess að auðveldara var fyrir stjórnendur að koma þeim á. Í Tónskólanum höfðu breytingar og stækkun á húsnaði skólans haustið 2010 orðið til þess að hægt var að bjóða upp á fjölbreyttara starf en áður á hefðbundnum skólatíma. Í framhaldsskólanum voru ný framhaldsskólalög áhrifavaldur á breytingar í skólastarfi fremur en fjármagnsniðurskurður og efnahagskreppan. Með nýjum framhaldsskólalögum var framhaldsskólanum gert að setja upp námsbrautir sem falla að umhverfi skólans og átti sú vinna að fara fram í nánu samráði við starfsfólk. Námsleiðirnar áttu að endurspegla nánasta umhverfi og áhuga starfsmannahópsins á því hvert þau vildu stefna og upp á hvað þau vildu bjóða í nánustu framtíð. Þekkingarnetið bauð í ríkari mæli en áður upp á lengri námsleiðir og námskeið í samvinnu við fyrirtæki og stofnanir. Skólastjórnendur á öllum skólastigum í sveitarfélaginu virtust tilbúnir og vakandi fyrir nýjum tækifærum í skólastarfinu. Þeir höfðu áhuga á að horfa á nýjar leiðir og fundu tækifæri í dagsins önn til að koma þeim á og þurfti ekki efnahagshrun eða niðurskurð á fjármagni til þess.

Efnahagshrunið á Íslandi hafði lítil áhrif á skólastarf í leik-, grunn- og tónskólanum. Í fjárlögum ársins 2011 var niðurskurður á fjármagni til leik- og tónskóla. Í viðtölum við skólastjórnendur þar kom fram að þeir upplifðu ekki að efnahagshrunið hefði haft áhrif á skólastarfið. Í langan tíma hafði verið krafa frá sveitarfélaginu að hagræða á sem bestan hátt innan skólanna. Þrátt fyrir efnahagshrun 2008 var unnið að stækkun á húsnaði annars leikskólans og lauk þeim vorið 2011. Frá árinu 2009 höfðu gagngerar endurbætur og breytingar verið gerðar á húsnaði tónskólans og átti þeim að ljúka sumarið 2011 en þeim var frestað um eitt ár. Fjármagn til grunnskólans dróst mikið saman frá árinu 2010. Grunnskólinn var sameinaður í einn heildstæðan skóla og í tvær skólabyggingar úr þremur. Stjórnendum var fækkað úr sex í þrjá. Vegna þessara breytinga var skólinn um tíma ofmannaður. Þá var ákveðið að segja ekki upp fleira starfsfólki en ráða ekki í þær stöður sem losnuðu. Sveitarfélagið skar niður fjármagn til endurmenntunar starfsmanna um 50%. Skólastjórnendur brugðust við með því að bjóða fyrst og fremst upp á námskeið í héraði sem nýttist sem flestum starfsmönnum skólanna. Ef

áhugi var fyrir sérhæfðari námskeiðum var starfsfólki bent á að sækja um styrki í verkefna- og námstyrkjasjóði sinna stéttarféлага. Sveitarfélagið gerði einnig þá kröfu til grunnskólans að skera niður fjármagn til frímínútnagæslu og yfirvinnu. Skólastjórnarnir lækkuðu kostnaðinn við frímínútnagæsluna á þann hátt að skólaliðar og stuðningsfulltrúar sáu að mestu leyti um hana í stað umsjónarkennara en kennarar voru dýrari starfskraftar. Grunnskólastjórnendurnir settu sér ákveðnar verklagsreglur sem unnið var eftir varðandi forföll og forfallakennslu og reyndu að hagræða eins vel og hægt var án þess að það kæmi niður á nemendum. Framhaldsskólanum var gert að draga saman í rekstri árið 2010. Þeir þurftu að draga saman allt fjarnám sem þeir buðu upp á um allt land, sem leiddi til nemendafækkunar sem varð til þess að fjármagn til skólans minnkaði. Á árunum fyrir hrun óx framhaldsskólinn jafnt og þétt en stjórnendur voru varkárir og fóru ekki fram úr sér. Annars hefði getað farið illa og skellurinn í skólastarfinu orðið meiri. ÞNA fann fyrir samdrætti í styttri námskeiðum fullorðinna en þau höfðu í auknum mæli farið þá leið að bjóða lengri námskeið í samvinnu við fyrirtæki. Verulegt gat var í fjárhagsætlun Þekkingarnetsins fyrir árið 2011. Þar vantaði enn rúmar 17 milljónir upp á að ná endum saman. Framkvæmdastjóri Þekkingarnetsins var bjartsýnn á að þeim tækist að hagræða og fá styrki frá fyrirtækjum og stofnunum.

Í skólaumhverfinu voru konur meirihluti starfsmanna og var þar af leiðandi ekki óeðlilegt að áhrif efnahagshrunsins kæmi meira niður á störfum kvenna en karla. Eins og áður hefur komið fram var dregið úr frímínútnagæslu og forfallayfirvinnu í grunnskólanum og hafði það áhrif á laun umsjónarkennara sem voru konur. Karlar voru frekar sérgreinakennarar en konurnar og gátu því kennt fleiri tíma en umsjónarkennarar og voru því oft með meiri yfirvinnu en þær. Efnahagshrunið virtist helst koma við starf kvenna í grunnskólanum en minna á öðrum skólastigum.

Tilfinning mín var sú að stjórnendur reyndu allt sem þeir gátu til að halda öllu því sem snéri að nemendum inni. Val nemenda hélst óbreytt og ekki var hróflað við hópastærðum. Foreldrar greiddu stærri hlut en áður í skólaferðalögum en frá Hornafirði er langt í allar áttir. Í fullorðinsfræðslunni þurfti að fækka námskeiðum og þeir sem sóttu námskeiðin komu á færri en áður. Efnahagshrunið kom við fullorðna námsmenn þeir létu annað á heimilinu ganga fyrir eigin námskeiðsþarfir.

Flest allt í samfélaginu hafði hækkað og fólk hefur þurft að velta því fyrir sér í hvað peningarnir fóru.

Í skólum á vegum sveitarfélagsins var ekki gert ráð fyrir frekari niðurskurði en tíminn leiðir það betur í ljós. Í framhaldsskólanum gerði skólastjórinn ráð fyrir að þurfa stíga varlega til jarðar því nemendum hafði fækkað í framhaldsskólum á milli ára og kom það sérstaklega fram í fjar- og kvöldkennslunni. Bjartsýni ríkti innan Þekkingarnetsins um framtíðina þrátt fyrir töluverðan niðurskurð á árinu 2011.

Efnahagshrunið hefur haft mikil áhrif á skólana sem reknir eru af ríkinu. Framhaldsskólinn hefur þurft að draga saman í rekstri. Árið 2010 var honum gert að skera niður allt fjárnám sem boðið var upp á og stemma stigu við vexti skólans. Í fjárhagsáætlun fyrir árið 2011 þurfti Þekkingarnet Austurlands að takast á við niðurskurð á um 25% á framlagi ríkisins og einnig gerði það ráð fyrir samdrætti í öðrum tekjum um 15% á milli ára. Við efnahagshrunið hefur kreppuástand ekki skapast í skólum á Hornafirði sem reknir eru af sveitarfélaginu. Í fjárhagsáætlun sveitarfélagsins fyrir árið 2011 var gert ráð fyrir niðurskurði á fjármagni til leik- grunn og tónskólans allt að 8%.

Þrátt fyrir niðurskurð á fjármagni virtist stjórnendum takast vel að spila úr því fjármagni sem þeir hafa haft á milli handanna. Þeir þurftu ekki að segja upp starfsfólki og héldu ótrauðir áfram þeirri stefnu sem skólarnir höfðu sett sér. Stjórnendurnir horfðu bjartsýnir fram á veginn. Þeir vildu veg skólastarfsins á Hornafirði sem bestan og unnu af fullum krafti að nýta tækifærin sem framtíðin ber í skauti sér.

## 5 Umræða

Hér á eftir verður fjallað um helstu niðurstöður rannsóknarinnar og þær tengdar fræðilegri umræðu. Einnig verða þær rannsóknarspurningar sem unnið var með skoðaðar nánar í ljósi niðurstaðanna en spurningarnar voru:

- Hvernig breyttist lærdómsmenning og nýsköpun í skólum á Hornafirði við efnahagshrunið 2008?
- Hvaða áhrif hefur efnahagshrunið haft á skólastarf á Hornafirði? Hafa áhrifin komið jafnt við konur og karla?
- Er um kreppu að ræða, þá hverskonar og brugðust stjórnendur við á æskilegan hátt?

Fyrst verður rætt um lærdómsmenningu, samvinnu og samráð starfsmanna. Næst um nýsköpun og tækifæri til breytinga, þá er fjallað um efnahagshrunið og skólastarf og hvort um kreppu hafi verið að ræða. Að lokum eru lokaorð höfundar.

### 5.1 Lærdómsmenning: samvinna og samráð starfsmanna

Niðurstöður sýndu að í hugum stjórnenda skiptir lærdómsmenning innan stofnunar miklu máli. Senge (1993) skilgreinir lærdómsstofnun sem stofnun þar sem starfsfólk vinnur stöðugt að því að ná fram sameiginlegum niðurstöðum, sameiginlegum metnaði og sameiginlegri sýn fyrir stofnunina.

Stjórnendur ræddu nauðsyn þess að halda kennarafundi, deildarfundi, árgangafundi og teymisfundi. Þeim fannst mikill styrkur felast í samstarfinu þar sem hægt væri að ræða og þróa hugmyndir, verkefni og verklag. Á leikskólanum Lönguhólum var einnig rætt um mikilvægi samráðsfunda sérstaklega þegar tíðar mannabreytingar eru. Eyjólfur Guðmundsson skólameistari FAS sagði að það sem héldi skólanum saman væru kennarafundirnir og hann lagði mikla áherslu á að starfsmenn mættu á fundina. Þar væri vettvangur fyrir starfsmenn að ræða og þróa hugmyndir áfram sem best og einnig gætu þeir rætt þar um ástundun og árangur nemenda. Í lærdómssamfélagi hafa starfsmenn sameiginlegan áhuga á að efla getu nemenda til að takast á við ný viðfangsefni og nálgast þau á mismunandi hátt. Aðstæður eru gerðar mögulegar innan skólanna til að ræða fagleg mál sem hvetja til framfara og árangurs nemenda og kennara (Stoll og Sheashore Louis, 2008; Bolam

o.fl., 2008; Hargreaves, 2008). Skólastjórnendur hafa skapað aðstæður fyrir starfsfólk til að efla faglegt samstarf innan skólanna og stuðla að lærdómsmenningu innan þeirra. Forvitnilegt var að vita hvort orðræðan á samstarfsfundunum hafi í raun verið til þess að efla árangur nemenda, leitt til framfara í innra starfi skólans og stuðlað að samvirku námi þeirra sem taka þátt í samstarfinu samanber rannsókn Önnu Kristínar Sigurðardóttur (2008). Rannsóknir þessar taka á hugmyndum og viðhorfum kennara en í þessari rannsókn var einungis verið að athuga upplifun skólastjórnenda á lærdómsmenningu innan þeirra skóla.

Í máli grunnskólastjórnenda kom fram að það hafi mikil áhrif á skólabraginn að allur starfsmannahópurinn væri að vinna að því að ná sameiginlegri sýn á hvert þessi nýi skóli vildi stefna. Þórgunnur Torfadóttir sagði að hún finndi að góð samvinna starfsfólks hafi áhrif á faglegt samstarf kennara og styrki einnig og efli starfsmannaandann. Í rannsókn Svanhildar Maríu Ólafsdóttur (2009) og rannsókn Hargreaves (2001) kom fram að fyrir kennara skipti miklu máli að þeir fengju viðurkenningu og gagnkvæman stuðning frá samstarfsaðilum. Samvinna bæti og efli fagleg samskipti og geti orðið til þess að árangur nemenda aukist. Innan grunnskólans var fyrirhugað að bjóða upp á leshópa í einstaklingsmiðuðu námi fyrir kennara og starfsmenn sem vildu. Er það talið styrkja starfsmenn persónulega og efla faglegan þroska þeirra. Senge o.fl. (2000) halda því fram að góðir stjórnendur í lærdómsmiðuðum skólum séu oft drifkrafturinn í að koma á breytingum og umbótum. Þeir eru drífandi og öflugir og fá starfsfólkið til að fylgja sér. Stjórnandi er duglegur að efla þá starfsmenn sem eru áhugasamir og virkja þá til góðra verka. Til að koma á umbótum í grunnskólanum ætluðu stjórnendur að fara þá leið að styrkja kennara og aðra starfsmenn sem vildu fara í átt að stefnunni að einstaklingsmiðuðu námi. Margir hverjir þekktu hana og höfðu unnið eftir henni en aðrir höfðu verið á móti. Í stað þess að gefast upp og hætta við ýttu stjórnendur við kennurum og fengu þá til að vinna að þessu eftir áhuga. Eins og Senge o.fl. (2000) segja þá er það vilji hópsins og ákvörðun að halda þessari stefnu áfram sem skiptir máli til að árangur náist.

Stjórnendur allra skólastiga töldu endurmenntun kennara nauðsynlega. Fjármagn til endurmenntunar starfsmanna sveitarfélagsins var skorið niður um 50%. Þrátt fyrir niðurskurð nýttu stjórnendur fjármagnið eins vel og þeir gátu og fengu fyrirlesara á staðinn sem varr að öllu leyti ódýrara en að senda starfsmenn á námskeið til Reykjavíkur.



Vegna minna fjármagns hvöttu stjórnendur starfsmenn sína ennfrekar til að nýta sér verkefna- og námstyrkjasjóði stéttarfélaganna sinna.

Í máli tónskólastjórans kom fram nauðsyn þess að hitta tónlistarkennara í öðrum bæjarfélögum. Umræðan sem skapast manna á meðal hvetur fólk áfram og leiðir til þess að hugmyndir vakna og tækifæri til breytinga skapast í skólum. Katz (2003) segir að til að hugmyndir að nýsköpun vakni þá megi stjórnendur ekki gleyma mikilvægi þess að senda starfsmenn sína á ráðstefnur, fara í vettvangsheimsóknir, skoða aðra skóla og fá fyrirlesara að. Allir þessir þættir vinna saman að því að opna fyrir nýjar hugmyndir og vekja þær til lífsins. Til að nýsköpun geti þrífist innan stofnana þarf starfsfólkið og umhverfið að vera tilbúið til að taka þátt, vera reiðubúin til að stökkva á ný tækifæri og þróa nýjar hugmyndir (Estrin, 2008; Jeffrey og Craft, 2006).

Vegna sameiningar grunnskólans var ákveðið að vinna þróunarverkefni um að innleiða „Uppeldi til ábyrgðar“ í allt skólastarf. Ákveðið var að stefna að sameiginlegri sýn allra starfsmanna skólans hvernig koma skuli fram við nemendur og bregðast við aðstæðum sem einn hópur (Bolam o.fl., 2008; Rúnar Sigþórsson o.fl., 2005; Hargreaves, 2008, Senge, 1993). Sú vinna hefur farið fram síðustu fjögur ár en mörgum starfsmönnum fannst erfitt að tileinka sér vinnubrögðin og voru óöryggir í framkvæmd þeirra. Eins og Tomlinson og Allan (2000) segja þá er eðlilegt að finna til óöryggis og óþæginda vegna breytinga, því einstaklingurinn vill stöðugleika og vita fyrirfram að hverju hann gengur.

## 5.2 Nýsköpun: tækifæri til breytinga

Katz (2003) skilgreinir nýsköpun sem tækifæri til að bæta eitthvað sem fyrir hendi er eða skapa eitthvað nýtt hvort sem er í sköpun nýrrar framleiðslu eða þjónustu. Í þessu tilviki er þjónustan, þjónusta við nemendur, starfsfólk og foreldra.

Eyjólfur Guðmundsson sagði að nýju framhaldsskólalögin hafi meiri áhrif á breytingar í þróun á skólastarfi en efnahagskreppan. Framhaldsskólinn eigi að setja upp námsbrautir sem falla að umhverfi skólans og ákveða í samráði við starfsfólk hvað þeir vilji bjóða. FAS stefndi á að nýta umhverfið og náttúruna eins mikið og þau gætu. Þeir vildu skoða náttúruna og fara í styttri og lengri vettvangsferðir bæði innan bæjar og á Skeiðarársand. Þeir sinntu t.d. vöktunarverkefni, en þá

fylgdust þeir með og mældu hversu mikið jökulsporður hopar á milli ára. Breytingin á framhaldsskólalögum hefur skapað tækifæri fyrir nýjar námsleiðir innan skólans (Drucker, 1993). Tomlinson og Allan (2000) segja að til að ná fram sáttum um skólabreytingar þarf að vinna vel saman svo þær nái fram að ganga. Það er mikilvægt að í breytingarferlinu felist tækifæri til að skólar geti haldið áfram að vaxa og dafna.

Í svari Jóhanns Morávek tónskólastjóra kom fram að nýsköpun sem hefur orðið þar var ekki vegna breytinga á fjárhag skólans, heldur voru það breytingar á húsnæðinu sem gerði það að verkum að hægt var að gera nýja hluti sem ekki var hægt áður. Tónskólinn var staðsettur á efri hæð félagsheimilis en fékk árið 2009 afnot af öllu húsnæðinu. Hefur það gjörbreytt allri aðstöðu skólans. Drucker (1993) segir að breytingar, eins og í þessu tilviki á húsnæði, geti orðið til þess að nýsköpun eigi sér stað. Jóhann Morávek lýsti væntanlegri nýjung í skólastarfinu, að nemendur tengi saman tölvu og tónlist. Skapandi verkefni sem boðið verður upp á þar sem nemendur geta unnið eftir sínu höfði að nýjungum í tónlistarnámi. Samræmist það niðurstöðum Jeffrey og Craft (2006) um sköpun og skapandi vinnu í námi og menntun nemenda.

Margrét Ingólfssdóttir sagði að leikskólastarfið hafi breyst á síðustu árum. Yngri nemendur, allt niður í eins árs gamlir, fá inni á leikskólunum og meira var um að nemendur væru í heilsdagsvistun en áður vegna útivinnu beggja foreldra. Vegna þessa voru færri leikskólapláss í boði og biðlisti var fyrir árið 2011.

Ragnhildur Jónsdóttir verkefnastjóri ÞNA hafði orð á að áhugi væri fyrir að finna nýjar leiðir til að nálgast fólk með litla formlega menntun sem býr í dreifbýli. Ekki hafa allir tækifæri til að keyra 100-200 kílómetra fram og til baka til þess að fara á námskeið. Þess vegna þyrfti að finna nýjar leiðir til að nálgast þessa einstaklinga og færa þeim menntunina heim til sín. Drucker (1993) fjallar um nýsköpun sem verður vegna þarfa samfélagsins. Í svari Ragnhildar kom fram að það væri þörf í samfélaginu fyrir að

... þora að láta drauma sína rætast ... bóndi í ferðaþjónustu ... hann langar til þess að geta lýst á öðru tungumáli aðstæðum í kringum bæinn sinn eða lýst náttúrufræði, fuglalífi og gróðurfari á einhvern einfaldan hátt. Hvernig getum við farið með þessa fræðslu til ferðaþjónustubóndans ... en ekki

ætlast til þess að hann komi hingað á námskeið í þessu einu sinni eða þrisvar í viku?

Vegna sameiningar grunnskólans hafa skapast tækifæri fyrir breytingar. Breytingarnar hafa falist bæði í faglegum áherslum og breytingum á starfsvettvangi kennara. Efnahagshrunið varð ekki til þess að stuðla að þessum breytingum heldur voru þær komnar til áður. Vegna fækkunar nemenda skapaðist þörf fyrir breytingar. Þörf fyrir að hagræða leiddi til sameiningar skólastiga. Drucker (1993) talar um breytingar á íbúafjölda, eða breytingar á lýðfræði samfélagsins sem tækifæri til nýsköpunar. Með sameiningunni varð til nýtt starf sem felur í sér að yfir einum skóla starfa tveir skólastjórnendur í tveimur byggingum. Annar skólastjórinn er á yngra stigi en hinn á unglíngastigi. Slíkur stjórnunarstíll er talinn vera kvenlægur stjórnunarstíll því tilhneiging er á meðal kvenna að deila ábyrgð. Báðir skólastjórar grunnskólans voru konur en ákvörðunin um sameiginlega forystu í Grunnskóla Hornafjarðar var tekin af bæjarstjórn Hornafjarðar. Í samtölum við skólastjórnendur kom fram að þær væru báðar mjög ánægðar með stjórnfyrríkomulagið. Þær unnu saman að því að setja skólanum sameiginlega sýn og þær deildu sameiginlegri ábyrgð. Þær voru sammála því að það væri styrkur í samvinnunni og í umræðunni um lausn á vandamálum væri gott að orða hlutina því þá kæmu fram fleiri lausnir. Með því að deila ábyrgð gætu þær skipt á milli sín verkum og þær gætu þá einbeitt sér að þeim verkum sem að þeim snéri. Samræmist þetta niðurstöðu Court (2005) en konunum í rannsókn hennar fannst gott að vinna saman og deila ábyrgð. Einnig samræmast þessar niðurstöður rannsókn Barkar, Ólafs Helga og Steinunnar (2008) um breytingar á valdsviði skólastjóra, að fleiri geti borið ábyrgð og skólastjórar geti þá einbeitt sér að þeim viðfangsefnum sem þeir telja brýnust.

Skólastjórnarnir töluðu um breytingar á starfsvettvangi kennara. Vegna þessara breytinga hefur myndast óánægja meðal sumra starfsmanna og andstaða. Þessir starfsmenn hafa upplifað mikla ógnun. Breytingar valda óöryggi hjá einstaklingum. Þeir eru ekki alltaf tilbúnir til að takast á við nýja hluti og flestir vilja breyta sem minnstu ef þeir komast upp með það. Því einstaklingurinn er búinn að festa sig í ákveðnum þægindaramma og er ekki tilbúinn til að sleppa honum (Tomlinson og Allan, 2000; Tomlinson o.fl., 2008).

### 5.3 Efnahagshrunið og skólastarf

Upplifun skólastjórnenda leik-, grunn- og tónskólans var sú að hrunið hefði ekki haft áhrif á skólastarfið. Í þessum skólum hefði verið hagræðing í gangi jafnvel frá því fyrir aldamót. Fyrir efnahagshrunið var búið að ákveða gífurlegar breytingar og niðurskurð í grunnskólanum. Stefán Ólafsson framkvæmdastjóri fræðslu- og félagssviðs sagði:

... hrunið [fall bankanna 2008] sem slíkt hefur ekki haft nein áhrif en það mætti kannski snúa þessu við og segja hvaða áhrif hefði hrunið haft ef við hefðum ekki verið búin að gera allt sem við gerðum í hagræðingaskyni í grunnskólanum áður en þetta skall á?

Efnahagshrunið hafði áhrif á fjármagn til framhaldsskólans. Skólinn þurfti að sýna meira aðhald og tók þá ákvörðun að draga úr framboði á þeim fjarnámsbrautum sem þeir hafa haldið úti eins og t.d. skipstjórnar- og vélstjórnarnámi sem þeir hafa auglýst um land allt. En þeir hafa beint skólanum á þær brautir sem þeir vildu stefna að og hafa brugðist við eins og segir í lögmálum við stjórnun í kreppu: það þarf að greina aðkallandi forgangsverkefni og gefa sér tíma til að vinna að verkefnum í hlutfalli við forgangsroðunina (Pepper o.fl., 2010).

Stjórnendur í leik-, grunn- og tónskóla voru sammála um að þeir gerðu ekki ráð fyrir frekari niðurskurði í skólastarfi. Það væri búið að skera eins mikið niður og hægt væri. Stefán Ólafsson átti ekki von á frekari niðurskurði í skólum á vegum sveitarfélagsins. Eyjólfur Guðmundsson skólameistari FAS sagði:

Ef við þurfum að halda áfram með svona aðhald og niðurkeyrslu kannski í einhver ár í viðbót þá fer að fjara undan líka ... um leið og við hættum að vaxa þá þá förum við að að minnka ... þá þarf maður að fara að hugsa öðruvísi.

Ragnhildur Jónsdóttir sagði að hjá ÞNA finndu þau fyrir samdrætti í styttri námskeiðum fullorðinna en þau höfðu í auknum mæli farið þá leið að bjóða lengri námskeið í samvinnu við fyrirtæki. Verulegt gat var í fjárhagsætlun Þekkingarnetsins fyrir árið 2011. Þar vantaði enn rúmar 17 milljónir upp á að ná endum saman. Framkvæmdastjóri Þekkingarnetsins

var bjartsýnn á að þeim tækist að hagræða og fá styrki frá fyrirtækjum og stofnunum.

Stjórnendur á öllum skólastigum voru sammála um að þeir gætu ekki fundið að efnahagshrunið hefði áhrif á líðan nemenda. Persónulegar aðstæður nemenda höfðu lítið eða ekkert breyst. Einnig kom fram að þeim fannst að ró væri að komast á starfsmannahópinn. Í upphafi efnahagshrunsins upplifðu stjórnendur að starfsmennirnir væru uggandi um heimili sín og starfið en í dag væru þeir rólegri og yfirleitt ekki uppteknir af krepplunni.

Efnahagshrunið hafði ekki haft áhrif á fjármagn til bókaakaupa en það hefur verið óbreytt á milli ára á grunn- og framhaldsskólastiginu. Fartölvusetur voru til í grunnskólanum fyrir nemendur og á framhaldsskólastiginu var það þannig að flestir nemendur komu með sína tölvu en þeir sem þurftu gátu fengið lánaðar tölvur. Fyrir nokkrum árum fengu kennarar á grunnskólastiginu tölvur til eigin nota en nú hefur rekstrarleigan runnið sitt skeið á enda. Stjórnendur hafa tekið þá ákvörðun að leggja ekki til fartölvur til kennara heldur verða borðtölvur á vinnusvæði kennara. En þessi ákvörðun verður endurskoðuð fyrir næsta ár. Þórgunnur Torfadóttir sagði:

Á skólatíma eru fartölvur nemenda oft lausar og þá geta kennarar tekið þær en þeir verða bara að skila þeim. Þeir geta ekki farið með þær heim. Við sköffum vinnusvæði í skólanum en erum ekki að skaffa fólki vinnusvæði heima. Þetta var ákveðinn lúxus.

Eins var hvað varðar sérkennslu og stuðning. Þeir nemendur sem þurftu á stuðningi eða sérkennslu að halda fengu þann tíma sem þurfti. Í grunnskólanum hafði stuðningur verið aukinn í þeim bekkjum þar sem heildarþörfin var metin þó svo að engin greining væri fyrir hendi.

Í máli stjórnenda leik-, grunn- og tónskólans kom fram að efnahagshrunið hafi ekki komið að sök þegar hópastærðir og val nemenda var annars vegar. Valmöguleikum nemenda í framhaldsskólanum hafði ekki fækkað en þeir kenndu ekki nemendum í bóklegum fögum færri en 4-6 í hópi. Hjá Ragnhildi Jónsdóttur verkefnastjóra ÞNA kom fram að dregið hafi verið úr fjölda námskeiða og námskeiðstilboða en áhersla lögð á lengri námsbrautir í samstarfi við fyrirtæki. Nemendur ÞNA völdu einnig færri námskeið en áður.

Ákveðið var að hækka fæðiskostnað leikskólanemenda um 5% frá áramótum 2010/2011. Vorið 2011 hafði fæðiskostnaður grunnskólanemenda verið óbreyttur síðastliðin tvö ár en sveitarfélagið hafði tekið á sig aukakostnað vegna matvöruverðshækkana.

Fyrirkomulag gæslu í útiveru á leikskólum var óbreytt og hafði því ekki komið niður á öryggi nemenda. Breyting hafði orðið á frímínútnagæslu í grunnskólanum. Áður sáu kennarar að mestu leyti um gæsluna en vorið 2011 var hún í meira mæli í höndum stuðningsfulltrúa og skólaliða. Ekki höfðu skólastjórnendur grunnskólans orðið varir við að þessi breyting hafi komið niður á öryggi nemenda. Á yngra stiginu 1. – 6. bekk fengu umsjónarkennarar einungis eina frímínútnavakt á viku í stað þriggja – fjögurra áður. Einnig var dregið úr forfallayfirvinnu. Niðurskurður fjármagns til þessara tveggja þátta gerði það að verkum að niðurskurðurinn bitnaði á launum kvenna. Þar sem fleiri konur eru umsjónarkennarar en karlar bitnaði niðurskurðurinn frekar á þeim en körlum.

Stærsti hluti starfsmanna í skólum Hornafjarðar eru konur. Í leikskólunum störfuðu einungis konur, í grunnskólanum voru konur 84,5% starfsmanna og fjölgaði þeim á milli ára. Í FAS snérist dæmið við. Þar voru karlar 75%, en fór fækkandi. Karlasamfélagið sem var bæði í unglingsástandi grunnskólanna og í framhaldsskólunum er að breytast í kvennavinnustaði. Fleiri konur en karlar voru við störf í Tónskólanum og konur voru í miklum meirihluta í ÞNA. Konur voru stjórnendur í leikskólunum, grunnskólanum og aðstoðarskólastjóri Tónskólans var kona. Í rannsókn Barkar Hansen og fleiri (2008) kom fram að fleiri konur voru stjórnendur í grunnskólum árið 2006 en 1991 og helst þróunin á Hornafirði í hendur við niðurstöður þeirrar rannsóknar.

Í rannsókn Guðnýjar Guðbjörnsdóttur (2007) frá árinu 2001 kom fram að ekki fannst öllum kvenstjórnendum í leik- og grunnskólum þægilegt eða áhugavert að hugsa um fjármálin. Þær vildu frekar einbeita sér að faglegu hlið skólastarfsins og láta aðstoðarskólastjórana um fjármálin. Í viðtölum mínum við kvenstjórnendur leik- og grunnskólans kom fram að þeim fannst eðlilegt að taka að sér fjármál skólanna og í þeirra huga kom ekkert annað til greina. Allen og Grubb (2011) fjalla um mikilvægi þess fyrir allt skólastarf að stjórnendur sjálfir fái að ráðstafa því rekstrarfé sem skólinn hefur til umráða. Því stjórnendur og starfsmenn þeirra vita hvert þeir vilja stefna og hvaða bjargir þeir þurfa til að ná fram takmarki sínu.

Stjórnendur í leik- og grunnskólanum upplifðu að efnahagshrunið hafi helst komið fram gagnvart nemendum í tengslum við skólaferðalög. Vettvangsferðir, styttri og lengri ferðir, allt eftir aldri nemenda voru kostaðar af skólanum en aðrar skólaferðir sem nemendur fóru í frá 6. bekk eins og t.d. skíðaferðir, þurftu nemendur að greiða að mestu leyti sjálfir.

## 5.4 Hafa skólarnir í raun verið í kreppu?

Pepper og fleiri (2010) hafa rannsakað áhrif kreppu á skólastarf. Þeir hafa sett fram eftirfarandi skilgreiningu: „skólakreppa er atburður eða röð atburða sem ógna grundvallargildum skóla eða rekstri stofnunarinnar“ (Pepper o.fl., 2010, bls. 6). Þeir flokka ennfremur kreppur í tvær víddir. Önnur víddin er innri eða ytri aðstæður og hin er fyrirsjáanlegar eða ófyrirsjáanlegar aðstæður. Innri aðstæður eru nemendur, kennarar og fjölskyldur. Ytri aðstæður eru fjárhagur skólans, breytingar á lýðfræði samfélagsins s.s. íbúafjölda, náttúruhamfarir og hryðjuverk.

Efnahagshrunið hefur ekki leitt til kreppuástands í leik- og tónskólanum. Þar eru stjórnendur ekki vanir að hafa úr miklu að móða og í samtölum við þá kom fram að þeir hefðu gætt aðhalds allt frá aldamótum.

Spár um fólksfjölda á Hornafirði gerðu ráð fyrir fækkun nemenda í grunnskólum sveitarfélagsins. Vegna þessarar fækkunar var gripið til þess ráðs að fækka stjórnendum úr 6 í 3 og fækka skólabyggingum úr þremur í tvær. Ekki hefur þurft að segja upp starfsmönnum en í grunnskólanum var um ofmönnum að ræða á tímabili. Fyrirsjáanlegar ytri aðstæður, nemendafækkunin, gerðu það að verkum að skólasamfélagið hafði tækifæri til að gera sér grein fyrir hvert stefndi og gat brugðist við í tíma. Skólastjórnendur ásamt starfsfólki og samfélaginu hafði tíma og tækifæri til að takast á við fyrirséðar breytingar. Þrátt fyrir undirbúning hafa breytingarnar valdið óvissu, kvíða og óánægju (Pepper o.fl., 2010). Í stjórnun á tímum breytinga og/eða kreppu geta einstaklingar ennfremur upplifað mikinn kvíða, ótta og reiði við breytingar (Hackman og Johnson, 2009). Ef skólasamfélagið hefði ekki þegar verið búið að taka ákvörðun um breytingar á skólunum úr þremur í einn má spyrja, hvernig kreppan hefði þá komið við skólastarf grunnskólans?

Kreppan sem framhaldsskólinn tókst á við snéri að rekstri skólans. Rekstrarárið 2010 var framhaldsskólanum gert að draga saman fjarnám

sem þeir buðu upp á um allt land. Við það dróst saman fjármagn til skólans og færri nemendur, nemendaígildi, voru skráð við skólann. Framhaldsskólinn tókst á við kreppu sem varð vegna fyrirsjáanlegra ytri aðstæðna. Fjármagn frá ríkinu dróst saman. Framhaldsskólinn hafði tíma til að bregðast við fjármagnsskortinum í tíma þannig að krísuástand varð ekki í skólanum. FAS nýtti fjármagnið sem þeir höfðu á milli handanna í að koma skólastarfinu í þann farveg sem þeir settu stefnuna á. Eitt af því var að auka tengsl við umhverfið og fara í verkefni úti í náttúrunni.

Fjárhagsáætlun ársins 2011 fyrir Þekkingarnet Austurlands gerði ráð fyrir töluverðum niðurskurði fjármagns. Gatið í fjárlögum ÞNA hafði áhrif á rekstur stofnunarinnar. Kreppan sem blasti við var fyrirsjáanleg og af ytri ástæðum. Stjórnendur höfðu vitað í töluverðan tíma að fyrirhugað var að draga úr fjármagni frá ríkinu. Einnig hafði nemendum fækkað á námskeiðum á vegum ÞNA en þau brugðust við með því að bjóða upp á lengri námsbrautir í samvinnu við fyrirtæki og stofnanir.

## 5.5 Lokaorð

Við gerð þessarar rannsóknar fannst mér áhugavert að finna þrátt fyrir þrengingar á efnahag skólanna hversu lítil áhrif efnahagshrunið hefur haft á Hornafirði að mati stjórnenda. Þeir voru jákvæðir og enga uppgjöf að finna hjá þeim. Ég upplifði að þeir taki á málunum með því hugarfari að leita nýrra lausna og þá skipti miklu máli að starfsmennirnir vinni saman að árangursríku skólastarfi. Það skipti þá máli að fara vel með þá peninga sem þeir hefðu í höndunum og það væri ekki til í þeirra huga að brúðla. Þeir horfðu á heildarmyndina og hvað það væri sem skipti máli fyrir gott skólastarf.

Fyrir hrun var Hornafjörður ágætlega í sveit settur fjárhagslega. Þenslan í sveitarfélaginu var lítil sem engin. Atvinnulíf stöðugt og atvinnuleysi lítið. Í raun og veru hafði efnahagshrunið lítil áhrif í sveitarfélaginu, fjárhagsstaða sveitafélagsins hefur verið góð undanfarin ár og útsvarstekjur hafa hækkað. Almennigur á Hornafirði varð var við aukin útgjöld vegna skattahækkana, hækkunar matvöruverðs og hækkunar á afborgunum lána sem og annars staðar á landinu. Á vegum sveitarfélagsins var byggð nýbygging við annan leikskólann og miklar endurbætur hafa verið við Hafnarskóla og Tónskólann. Einnig var ný og glæsileg sundlaug tekin í notkun vorið 2009. Áhugavert væri því að skoða hvernig önnur sambærilega stór sveitarfélög hafa tekist á við



efnahagshrunið og bera saman hvernig tekið hefur verið á fjármálum skóla þar.

Í rannsókninni er einungis leitað eftir viðhorfum stjórnenda á áhrifum efnahagshrunsins á skólastarfið. Áhugavert er einnig að skoða viðhorf kennara, nemenda og foreldra á áhrifum efnahagshrunsins. Upplifun þeirra gæti verið önnur en sú sem stjórnendur hafa og væri fróðlegt að bera það saman.

Það er von mín að niðurstöður rannsóknarinnar nýtist þeim sem standa að skólamállum hér á Hornafirði og í sambærilegum sveitarfélögum. Ég hef öðlast dýrmæta þekkingu með því að fá að skyggjast inn í ólík skólastig og upplifa jákvætt viðhorf stjórnenda til samstarfsmanna og nemenda. Í hugum þeirra skiptir gott og árangursríkt skólastarf mestu máli. Þeir vinna allir af fullum heilindum að því að gera skólana að góðum og eftirsóttum starfstöðum bæði fyrir nemendur og kennara.



## Heimildaskrá

- Anna Kristín Sigurðardóttir. (2008). Faglegt samstarf kennara. *Glæður*, 18, 13-19.
- Bolam, R., Stoll, L. og Greenwood, A. (2008). The involvement of support staff in professional learning communities. Í L. Stoll og K. Seashore Louis (ritstjórar), *Professional learning communities: divergence, depth and dilemmas* (2. útgáfa) (bls.17-29). Maidenhead: McGraw-Hill/Open University Press.
- Börkur Hansen, Ólafur H. Jóhannsson og Steinunn Helga Lárusdóttir. (2008). Breytingar á hlutverki skólustjóra í grunnskólum. *Uppeldi og menntun*, 17(2), 87-104.
- Court, M. (2005). Negotiating and reconstructing gendered leadership discourses. Í J. Collard, og C. Reynolds (ritstjórar), *Leadership gender and culture in education: male and female perspectives* (bls. 3-17). London: Open University Press.
- Drucker, P. F. (1993). *Innovation and entrepreneurship*. New York: HarperCollins.
- Estrin, J. (2008). *Closing the innovation gap: reigniting the spark of creativity in a global economy*. New York: McGraw-Hill.
- Eyjólfur Guðmundsson. (2011). Upplýsingar um töluleg gögn: nemendafjölda, fjölda starfsmanna, stöðugildi, kynjahlutfall í Framhaldsskóla Austur-Skaftafellssýslu. Hornafjörður.
- Framhaldsskólinn í Austur-Skaftafellssýslu. (2004). *Ársreikningur 2003*. Reykjavík: Ríkisendurskoðun.
- Framhaldsskólinn í Austur-Skaftafellssýslu. (2008). *Ársreikningur 2007*. Reykjavík: Ríkisendurskoðun.
- Framhaldsskólinn í Austur-Skaftafellssýslu. (2009). *Ársreikningur 2008*. Reykjavík: Ríkisendurskoðun.
- Framhaldsskólinn í Austur-Skaftafellssýslu. (2010). *Ársreikningur 2009*. Reykjavík: Ríkisendurskoðun.
- Framhaldsskólinn í Austur-Skaftafellssýslu. (2011a). *Ársreikningur 2010*. Óútgefin gögn.

- Framhaldsskólinn í Austur-Skaftafellssýslu. (2011b). *Rekstraráætlun 2011*. Óútgefin gögn.
- Grubb, W. N. og Allen, R. (2011). Rethinking school funding, resources, incentives, and outcomes. *Journal of Educational Change*, 12(1),121-130
- Guðný Guðbjörnsdóttir. (2007). *Menntun, forysta og kynferði*. Reykjavík: Háskólaútgáfan.
- Hackman, M. Z. og Johnson, C. E. (2009). *Leadership: a communication perspective* (5. útgáfa). Long Grove: Waveland Press, Inc.
- Hagstofa Íslands. (2011). *Mannfjöldi eftir kyni, aldri og sveitarfélögum*. Sótt 26. Maí 2011 af <http://hagstofa.is/Hagtolar/Mannfjoldi/Sveitarfelog>
- Hargreaves, A. (1998). *Changing teachers, changing times: teachers' work and culture in the postmodern age*. London: Cassell.
- Hargreaves, A. (2001). The emotional geographies of teachers' relations with colleagues. *International Journal of Educational Research*, 35(5), 503-527.
- Hargreaves, A. (2008). The involvement of support staff in professional learning communities. Í L. Stoll og K. Seashore Louis (ritstjórar), *Professional learning communities: divergence, depth and dilemmas* (2. útgáfa)(bls. 17-29). Maidenhead: McGraw-Hill/Open University Press.
- Jeffrey, B., og Craft, A. (2006). Creative learning and possibility thinking. Í B. Jeffrey (ritstjóri), *Creative learning practices: European experiences* (bls. 47-62). London: Tufnell Press.
- Katz, R. (2003). *Managing creativity and innovation*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lichtman, M. (2010). *Qualitative research in education. A user's guide* (2. útgáfa). Thousand Oaks: SAGE.
- Pepper, M.J., London, T.D., Dishman, M.L. og Lewis, J.L. (2010). *Leading schools during crisis. What school administrators must know*. Lanham: Rowman & Littlefield Education.
- Rúnar Sigþórsson, Börkur Hansen, Jón Baldvin Hannesson, Ólafur H. Jóhannsson, Rósa Eggertsdóttir og Mel West. (2005). *Aukin gæði*

- náms: *Skólaþróun í þágu nemenda* (2. útgáfa). Reykjavík: Rannsóknarstofnun Kennaraháskóla Íslands.
- Senge, P. M. (1993). *The fifth discipline*. London: Century Business.
- Senge, P.M., Cambron-McCabe, N., Lucas, T., Smith, B., Dutton, J. og Kleiner, A. (2000). *Schools that learn*. New York: Doubleday.
- Silverman, D. (2010). *Doing qualitative research* (3. útgáfa). Thousand Oaks: SAGE.
- Stefanía Kristinsdóttir. (2011). Upplýsingar um töluleg gögn: nemendafjölda, fjölda starfsmanna, stöðugildi, kynjahlutfall hjá Þekkingarneti Austurlands. Óútgefin gögn.
- Stefán Ólafsson. (2011). Upplýsingar um töluleg gögn: nemendafjölda, fjölda starfsmanna, stöðugildi, kynjahlutfall í leik-, grunn- og tónskóla Hornafjarðar. Óútgefin gögn.
- Stoll, L. og Seashore Louis, K. (2008). Professional learning communities: elaborating new approaches. Í L. Stoll og K. Seashore Louis (ritstjórar), *Professional learning communities: divergence, depth and dilemmas* (2. útgáfa) (bls. 17-29). Maidenhead: McGraw-Hill/Open University Press.
- Svanhildur María Ólafsdóttir. (2009). *Ef teymiskennsla er svarið hver er þá spurningin?* Óbirt M.Ed. ritgerð: Háskóli Íslands, Menntavísindasvið.
- Sveitarfélagið Hornafjörður. (2005). *Ársreikningur 2004*. Hornafjörður.
- Sveitarfélagið Hornafjörður. (2008). *Ársreikningur 2007*. Hornafjörður.
- Sveitarfélagið Hornafjörður. (2009). *Ársreikningur 2008*. Hornafjörður.
- Sveitarfélagið Hornafjörður. (2010). *Ársreikningur 2009*. Hornafjörður.
- Sveitarfélagið Hornafjörður. (2011a). *Drög að ársreikningi 2010*. Óútgefin gögn.
- Sveitarfélagið Hornafjörður. (2011b). *Rekstraráætlun 2011*. Óútgefin gögn.
- Tomlinson, C. A., og Allan, S. D. (2000). *Leadership for differentiation schools & classrooms*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Tomlinson, C. A., Brimijoin, K. og Narvaez, L. (2008). *The differentiated school: making revolutionary changes in teaching and learning*.

Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.

- Trausti Þorsteinsson. (2003). Fagmennska kennara. Í Börkur Hansen, Ólafur H. Jóhannsson og Steinunn Helga Lárusdóttir (ritstjórar), *Fagmennska og forysta: Þættir í skólastjórnun* (bls. 187-200). Reykjavík: Rannsóknarstofnun Kennaraháskóla Íslands.
- Þekkingarnet Austurlands. (2008a). *Ársreikningur 2007*. Egilsstaðir.
- Þekkingarnet Austurlands. (2010a). *Ársreikningur 2009*. Egilsstaðir.
- Þekkingarnet Austurlands. (2011a). *Drög að ársreikningi 2010*. Óútgefin gögn.
- Þekkingarnet Austurlands. (2008b). *Ársskýrsla Þekkingarnets Austurlands 2007*. Egilsstaðir: Þekkingarnet Austurlands.
- Þekkingarnet Austurlands. (2009). *Ársskýrsla Þekkingarnets Austurlands 2008*. Egilsstaðir: Þekkingarnet Austurlands.
- Þekkingarnet Austurlands. (2010b). *Ársskýrsla Þekkingarnets Austurlands 2009*. Egilsstaðir: Þekkingarnet Austurlands.
- Þekkingarnet Austurlands. (2011b). *Rekstraráætlun 2011*. Óútgefin gögn.
- Þóra Björk Jónsdóttir. (2001). Þetta veltur allt á góðum starfsfélögum: Hugmyndir kennara fámennra skóla um stuðning við starf. *Glæður*, 11(2), 4-12.

# Viðauki

## Viðtalsrammi

- Hefur hrunið haft áhrif á skólastarfið í þínum skóla?
- Hvernig hefur verið brugðist við niðurskurði í þínum skóla og við efnahagshruninu og kreppunni almennt?
- Hver hafa áhrifin verið á: bekkjar- og/eða hópstærðir? (slegið saman bekkjum, val nemenda, símenntun, fjölda skólaliða, sérkennslu, stuðningskennslu, öryggi nemenda og starfsfólks, líðan fólks í skólasamfélaginu, matur / mataraðstaða, ferðalög nema og kennara, bókasafn, tölvukaup)
- Hver hafa áhrifin verið á lærdómsmenningu skólans? (símenntun, þróunarverkefni, starfsanda og stjórnun svo sem fjölda millistjórnenda)
- Samvinna og samráð meðal kennara og annars starfsfólks hvaða áhrif hefur minnkandi fjármagn haft á það?
- Hvað er í vændum að skera niður næst? Hvers vegna?
- Sér fyrir endann á niðurskurðinum og ef svo, hvenær?
- Hverjir taka ákvarðanir um niðurskurðinn (skólastjóri, millistjórnendur, kennarar, foreldrar, aðrir starfsmenn, skólaráðið, stjórnendur fræðslumála, skólinn)
- Önnur viðbrögð í þínum skóla við kreppunni?
- Niðurskurður fjármagns, hvernig kemur hann niður á starfi kvenna annars vegar og karla hins vegar?
- Er meiri niðurskurður í einni námsgrein en annarri, þ.e. verknámi annars vegar og bóknámi hins vegar?
- Hvernig kemur niðurskurður fjármagns niður á námi og líðan nemenda og kennara að mati stjórnenda?
- Hafa þessar aðstæður skapað tækifæri til breytinga eða nýsköpunar í skólastarfi? Hvernig þá helst?
- Hefur efnahagskreppan verið notuð sem tækifæri til að koma á eftirsóknarverðum breytingum í skólastarfi?