



# **Tveir stjórar í brúnni**

Reynsla skólastjóra sem fara saman með  
stjórnina í einum skóla

Hulda Laxdal Hauksdóttir

Lokaverkefni til M.Ed.-prófs  
Háskóli Íslands  
Menntavísindasvið



**HÁSKÓLI ÍSLANDS**



**Tveir stjórar í brúnni**  
*Reynsla skólastjóra sem fara saman með  
stjórnina í einum skóla*

Hulda Laxdal Hauksdóttir

Lokaverkefni til M.Ed.-prófs í stjórnunarfræði menntastofnana  
Leiðbeinandi: Börkur Hansen

Uppeldis- og menntunarfræðideild  
Menntavísindasvið Háskóla Íslands  
Október 2011

## **Tveir stjórar í brúnni**

Reynsla skólastjóra sem fara saman með stjórnina í einum skóla

Ritgerð þessi er 20 eininga lokaverkefni til meistaraþrófs við Uppeldis- og menntunarfræðideild, Menntavísindasviði Háskóla Íslands.

© 2011 Hulda Laxdal Hauksdóttir

Ritgerðina má ekki afrita nema með leyfi höfundar.

Prentun: Háskólaprent

Reykjavík, 2011

## Formáli

Ritgerð þessi er rannsóknarverkefni til fullnaðar M.Ed.-gráðu í uppeldis- og menntunarfræðum með áherslu á stjórnun menntastofnana við Menntavísindasvið Háskóla Íslands og er vægi verkefnisins 20 einingar. Heiti þess er *Tveir stjórar í brúnni. Reynsla skólastjóra sem fara saman með stjórnina í einum skóla*.

Verkefnið er byggt á eigindlegri rannsókn á upplifun og reynslu fjögurra skólastjóra og átta kennara í tveimur grunnskólum á Íslandi af fyrrgreindu stjórnfyrikomulagi. Gagna var aflað á árunum 2010 – 2011.

Það er ósk mín að þessi rannsókn geti nýst í umræðum um stjórn-skipulag skóla og lagt til upplýsingar um mögulega valkosti í þeim efnunum.

Leiðbeinandi minn var Börkur Hansen og sérfræðingur Ólafur H. Jóhannsson og fá þeir bestu þakkir fyrir faglega leiðsögn. Þátttakendunum í rannsókninni, skólastjórum og kennurum, þakka ég fyrir þann tíma sem þeir gáfu mér og þeirra framlag til verkefnisins. Bjarni Stefán Konráðsson fær mínar bestu þakkir fyrir yfirlestur ritgerðarinnar og Páll Róbert Matthíasson, Þórgunnur Torfadóttir og Þórhildur Kristjánsdóttir fá þakkir fyrir veittan stuðning og ómælda þolinmæði í minn garð.

Höfn í Hornafirði, í ágúst 2011

Hulda Laxdal Hauksdóttir

## Ágrip

Í verkefni þessu er leitast við að kynna reynslu skólastjóra og kennara af því stjórnfyrirkomulagi að hafa tvo skólastjóra í sama skólanum. Tilgangurinn er að afla gagna um reynslu þeirra sem þekkja slíkt fyrirkomulag og draga fram upplýsingar um óhefðbundnar leiðir í stjórnfyrirkomulagi grunnskóla. Reynsla viðmælenda er spegluð í skrifum fræðimanna um fjölbreyttar leiðir við stjórnun skóla. Markmið verkefnisins er að kanna þetta óalgenga stjórnfyrirkomulag í íslenskum grunnskólum og leggja upplýsingarnar inn í umræðuna um störf skólastjórna og stjórnfyrirkomulag skóla.

Eigindlegri rannsóknaraðferð var beitt til að afla gagna og tilviksrannsókn notuð við vinnu verkefnisins. Tekin voru hálfopin einstaklingsviðtöl við fjóra skólastjóra í tveimur skólum sem allar eru konur og hópsamtöl við tvo fjögurra manna kennarahópa í sömu skólum. Í hvorum kennarahópi voru þrjár konur og einn karl. Einnig var stuðst við gögn úr vettvangsathugun og könnun á gögnum skólanna. Við gagnagreiningu var unnið út frá inntaksgreiningu og niðurstöður flokkaðar í þemu sem skoðuð voru í ljósi fræðilegra skrifa um efni tengt stjórnun og óhefðbundnu stjórnfyrirkomulagi skóla.

Niðurstöður rannsóknarinnar benda til þess að sameiginleg ábyrgð skólastjóranna sé það sem gefi tveggja skólasjóra kerfi sérstöðu. Skólastjórnarnir litu á sameiginlega ábyrgð sem einn af megin kostum kerfisins ásamt miklum samskiptum og samstarfi. Þær höfðu jákvætt viðhorf til fyrirkomulagsins og töldu það henta skólastarfinu vel. Kennararnir voru flestir sáttir við kerfið en hjá þeim birtust mismunandi viðhorf sem hugsanlega má tengja kyni. Karlmenirnir voru hlynntari hinu hefðbundna stjórnfyrirkomulagi að hafa einn skólastjóra. Allir viðmælendur töldu gott samstarf skólastjóranna nauðsynlegt til að kerfið gangi upp og ef breyta eigi stjórnskipan þurfi að ætla góðan tíma í undirbúning og kynningu á breytingunum. Kerfið virðist bjóða upp á tækifæri til að efla almennt samstarf innan skólanna, dreifa ábyrgð og virkja fleira fólk til forystu.

## **Abstract**

The following study is an introduction to the experiences of both teachers and principals employed in schools, that have been under the administration of two principals. The purpose of this research is to collect and analyze empirical data from the individuals employed in primary schools who are familiar with these unconventional administration methods. The scholarly writings about variety in administrative arrangements in schools echo the information that came forth from the experience of those interviewed in this study. The goal of this study is to look at this unconventional method of administration in Icelandic primary schools and submit the findings to the debate about the pursuits of principals and type of administration used in governing a school system.

The research techniques used in this study were case studies, while qualitative research was used to collect data. Semi structured questions were asked in individual interviews with four principals who were all females and from two separate schools. Group interviews were also conducted with two groups of teachers with each group consisting of three females and one male.

A field study, as well as a study of the two schools data files was also conducted. Qualitative content analysis was used to analyze and categorize the results thematically. The results were then analyzed in the light of academic writings affiliated to administration and unconventional administrating of schools.

The outcome of this survey suggests that the conjoined responsibility of the principals is what gives this two-principal system its uniqueness. The principals interviewed considered the extensive cooperation and communication to be beneficial and a suitable method of school administration. The majority of the teachers expressed a positive view about this system. However there was some discrepancy among the opinions of the teachers within this group which may be gender related. The male teachers were more inclined to prefer the traditional administration form consisting of a one-principal system. If changes in school management are intended, ample time is necessary for the introduction of the process. The system offers opportunity to generally reinforce cooperation within schools. It also decentralizes responsibility and encourages people to assume a leading role.





# Efnisyfirlit

Formáli .....	3
Ágrip .....	4
Abstract .....	5
Efnisyfirlit .....	7
Töfluskrá .....	9
1 Inngangur .....	11
1.1 Kynning rannsóknarspurningar .....	11
1.2 Val verkefnisins.....	11
1.3 Markmið verkefnisins.....	13
1.4 Framsetning ritgerðarinnar .....	14
2 Fræðilegur bakgrunnur .....	15
2.1 Hefðbundnar og óhefðbundnar stjórnunaraðferðir .....	15
2.2 Stjórnun og forysta .....	16
2.3 Samábyrgð og samvinna.....	19
2.4 Þróun stjórnfyrirkomulags.....	21
2.5 Kynjavíddir í stjórnunarstíl.....	23
2.6 Samantekt .....	24
3 Rannsóknaraðferð.....	27
3.1 Rannsóknarsnið .....	27
3.2 Leyfi og siðferðileg atriði.....	27
3.3 Úrtak .....	28
3.4 Gagnaöflun .....	29
3.5 Gagnagreining .....	31
3.6 Aðferðafræðilegir fyrirvarar .....	32
4 Niðurstöður.....	33
4.1 Þátttökuskólar og viðmælendur .....	33

4.2	Sameiginleg ábyrgð, samstarf og valddreifing .....	35
4.3	Áhrif á innra starf skólans .....	40
4.4	Tilkoma óhefðbundins stjórnfyrirkomulags .....	42
4.5	Með eða á móti? .....	46
4.6	Samantekt .....	50
5	Umræða .....	51
5.1	Gott samstarf er lykilatriði.....	51
5.2	Kostur fyrir skólastarfið?.....	55
5.3	Leitað nýrra leiða.....	58
5.4	Skoðanamunur.....	60
5.5	Samantekt.....	63
6	Lokaorð .....	67
7	Heimildaskrá .....	69
	Viðauki.....	73

## **Töfluskrá**

Tafla 1. Gagnaöflunaraðferðir og þátttökuhópar.....	30
Tafla 2. Þátttökuskólar og viðmælendur. ....	34



# 1 Inngangur

Í rannsókn þessari er leitast við að kynna reynslu skólastjóra og kennara af því stjórnfyrirkomulagi að hafa tvo starfandi skólastjóra í einum og sama skólanum. Tilgangurinn með rannsókninni er að afla gagna um reynslu þeirra sem unnið hafa við slíkt fyrirkomulag og einnig að draga fram upplýsingar um fleiri en eina gerð stjórnfyrirkomulags skóla.

Greint verður frá óhefðbundnu stjórnfyrirkomulagi í skólum erlendis og fjórir íslenskir skólastjórar, sem reynslu hafa af tveggja skólastjóra kerfi, skýra frá reynslu sinni. Auk þess segja átta kennarar frá upplifun sinni af fyrirkomulaginu. Frásagnir þessa fólks eru skoðaðar í tengslum við reynslu erlendra starfssystkina og speglaðar í skrifum fræðimanna um stjórnun og óhefðbundnar stjórnunaraðferðir.

## 1.1 Kynning rannsóknarspurningar

Rannsóknarspurningin sem leitast er við að svara í þessari rannsókn er eftirfarandi:

- Hver er reynsla skólastjóra af því að fara saman með stjórnina í einum skóla?

Til að öðlast innsýn í reynslu skólafólks á stjórnfyrirkomulaginu er eftirfarandi undirspurningu beint til kennara:

- Hver er reynsla kennara af að starfa í skóla þar sem tveir skólastjórar fara saman með stjórnina?

## 1.2 Val verkefnisins

Rannsakandi kynntist fyrst óhefðbundnu stjórnfyrirkomulagi í skólum við lestur bóka í diplómanámi sínu við Kennaraháskóla Íslands árið 2006 og þótti fyrirkomulagið forvitnilegt. Við áframhaldandi nám til meistara-gráðu við Menntavísindasvið Háskóla Íslands tók höfundur þá ákvörðun að kynna sér þessa skipan mála betur. Auk þess hefur hún persónulega reynslu af kerfinu, fyrst sem kennari og síðar sem annar tveggja skólastjóra í sama skólanum.

Rannsakandi ákvað að leita ekki fanga á sínum vinnustað því hún telur að of nán tengsl við vinnustaðinn geti haft áhrif á rannsóknina og valdi því annan skóla sem viðfangsefni.

Lengst af hafa skólar hér á landi haft einn skólustjóra sem yfirmann og sökum þess hversu algengt það fyrirkomulag hefur verið má kalla það hefðbundið stjórnfyrirkomulag. Slíkt form er þó ekki hið eina sinnar tegundar í skólum, hvorki erlendum né íslenskum. Óhefðbundnari leiðir hafa verið farnar en þær hafa lítt verið skoðaðar á Íslandi. Sums staðar erlendis hafa margvísleg óhefðbundin form stjórnunar verið viðhöfð og könnuð þó það virðist ekki hafa verið gert í stórum stíl.

Ýmsar leiðir hafa verið farnar í óhefðbundnu stjórnfyrirkomulagi og skal hér fyrst nefnd sú leið þar sem tveir eða fleiri skólustjórar fara saman með stjórn skóla. Þessi leið hefur hlotið mörg nöfn, svo sem fjöl-skólustjórnun, samskólustjórnun, tveggja skólustjóra kerfi og sameiginleg forysta (e. multiple principalship, coprincipalship, coheadship, dual principalship og sheared leadership). Getur þetta bæði átt við um fyrirkomulag þar sem t.d. tveir skólustjórar í hlutastarfi deila með sér einni stöðu og eins að báðir (allir) skólustjórnarnir hafi hver sína stöðu og fari sameiginlega með forstöðu skólans. Önnur leið er sú sem nefnd hefur verið skiptistjórnun (e. rotating principalship) en þar skiptast einstaklingar í ákveðnu teymi á að fara með stjórnina í ákveðinn tíma. Aðrar leiðir óhefðbundins stjórnfyrirkomulags sem reyndar hafa verið eru til dæmis þær að hafa engan skólustjóra en kennarar skólans skipta með sér stjórnuninni (e. teacher leadership collective) og sú leið að ráða framkvæmdastjóra til að sjá um ákveðna þætti sem skólustjóri hefur venjulega sinnt en lúta ekki beint að námi og kennslu (Court, 2003; Grubb og Flessa, 2006 og Paterson, 2006).

Í þessari rannsókn verður leitast við að rýna í eina gerð stjórnskipulags við stjórnun skóla sem telst óhefðbundin samanber skilgreininguna hér að framan. Þetta er fyrirkomulag sem felst í því að tveir einstaklingar fara sameiginlega með skólustjórn, eru báðir skráðir sem forstöðumenn skóla og eru jafn ábyrgir fyrir rekstri hans.

Samkvæmt vef Menntamálaráðuneytisins árið 2007<sup>1</sup>, voru fjórir skólar á Íslandi skráðir með fleiri en einn forstöðumann skólaárið 2007 – 2008. Árið 2009 voru skólarnir þrír og árið 2010 var staðan sú, að skólunum hafði aftur fjölgað í fjóra (Mennta- og menningarmálaráðuneytið, 2011).

---

<sup>1</sup> Síðan er uppfærð reglulega og þessar upplýsingar sem hér er vitnað til (2007, 2009 og 2010) eru því ekki lengur aðgengilegar á netinu. Í heimildaskrá er leið inn á nýjustu upplýsingar um sama efni á vef Mennta- og menningarmálaráðuneytisins 2011.

Það er því ljóst að stjórnfyrirkomulag skóla þar sem fleiri en einn skólastjóri fer með stjórn er í miklum minnihluta hér á landi og er því í þessu riti flokkað sem óhefðbundið stjórnfyrirkomulag og ýmist nefnt því nafni eða tveggja skólastjóra kerfi.

Höfundurinn finnst áhugavert að kanna ótroðnar slóðir í stjórnskipan skóla því mismunandi leiðir eru færar í leit að þáttum til að efla skólastarf, bæta þjónustu og hugsanlega stuðla að því að draga úr píramídalöguðu forræði við skólastjórnun. En rétt er að taka fram að það er ekki aðeins ytra formið, stjórnfyrirkomulagið sjálft, sem ákvarðar hvernig stjórnun virkar í raun. Það eru ekki síður viðhorf, sýn og vinnulag þeirra sem með stjórnina fara sem hafa áhrif á framkvæmdina (Sergiovanni, 2006).

### 1.3 Markmið verkefnisins

Til eru margar rannsóknir um starfsreynslu skólastjóra sem vinna í skólum þar sem hefðbundið stjórnfyrirkomulag er viðhaft (Börkur Hansen, Steinunn Helga Lárusdóttir og Ólafur H. Jóhannsson, 2002; Krüger, van Eck og Vermeulen, 2005 og Petzko, Clark, Valentine, Hackman, Nori og Lucas, 2002). Viðhorf stjórnenda þar sem óhefðbundið stjórnfyrirkomulag er við lýði, hefur einnig verið rannsakað þó í mun minna mæli sé (Allan, 2008; Archer, 2004; Court, 2005; Grubb og Flessa, 2006; Eckman og Kelber, 2009 og Paterson, 2006) en engin slík rannsókn virðist hafa verið gerð á Íslandi. Með þessari rannsókn er stefnt að því að bæta úr þeirri stöðu.

Spyrja má hvers vegna það ætti að vera áhugavert að skoða svo sjaldgæft fyrirkomulag við stjórnun í íslenskum skólum. Sú staðreynd að stjórnfyrirkomulagið er sjaldgæft gerir það í augum þeirrar sem þetta ritar áhugavert; þegar ný slóð er farin er alltaf þörf á að afla upplýsinga og ef í fyrirkomulaginu getur falist leið til að gera skóla skilvirkari er ástæða til að kanna fyrirbærið nánar. Einnig má velja upp þeirri spurningu hvers vegna fyrirkomulagið sé svona sjaldgæft í íslenskum skólum. Getur það stafað af því að það hafi gefist illa og ef svo er, hvers vegna? Eða getur það verið vegna þess, að möguleikinn er svo lítt þekktur, að í margra augum sé hann ekki valkostur?

Í rannsóknum og athugunum sem gerðar hafa verið erlendis á stjórnfyrirkomulagi skóla hafa komið fram vísbendingar í þá veru að tækifæri geti falist í breytingum frá hinu hefðbundna til hins óhefðbundna. Vísbendingarnar eru á þann veg að með slíkri skipan mála geti skapast nýr

möguleiki á að dreifa valdi og ábyrgð stjórnenda og draga þannig úr stigveldi gamla fyrirkomulagsins. Breytingin geti einnig stuðlað að auknu samstarfi og samskiptum þar sem fleiri aðilar starfa saman og fyrirkomulagið geti því leitt til dreifðari forystu innan skóla. Auk þess kemur fram í þessum sömu rannsóknum að tveggja skólastjóra kerfi geti dregið úr álagi á skólastjórnendur og gert starf þeirra eftirsóknarverðara. Skólastjórnendur geti með breyttu fyrirkomulagi fengið meira svigrúm til að sinna faglegum þáttum sem snúa til dæmis að námi og kennslu, faglegri leiðsögn við kennara eða þróunarstarfi (Allan, 2008; Archer, 2004; Court, 2005; Grubb og Flessa, 2006 og Paterson, 2006).

Framangreindar vísbendingar gera svið fyrirhugaðrar rannsóknar áhugavert til skoðunar því allt sem leitt getur til þess að draga úr píramídalöguðu stjórnfyrirkomulagi í átt til dreifðrar forystu og hugsanlega aukins lýðræðis, eru þess virði að kanna betur.

Markmiðið með gerð þessarar rannsóknar er að fá innsýn í reynslu þeirra sem starfa í skólum með óhefðbundnu stjórnfyrirkomulagi. Með því að kynnst viðhorfum þeirra má fá frekari sýn á það hvernig kerfið virkar og kynnst bæði kostum þess og göllum. Niðurstöður slíkrar könnunar geta komið að notum í umræðum um reynslu og störf skólastjóra almennt og í umræðum um mismunandi stjórnfyrirkomulag í skólum.

## **1.4 Framsetning ritgerðarinnar**

Í inngangi er gerð grein fyrir rannsóknarspurningunni og ástæðum þess að óhefðbundið stjórnfyrirkomulag varð fyrir valinu sem viðfangsefni rannsóknarinnar. Þar er einnig greint frá markmiðum verkefnisins og hvernig ritgerðin er uppbyggð. Því næst er fjallað almennt á fræðilegan hátt um mismunandi gerðir stjórnunar, þætti sem geta hafa áhrif á stjórnfyrirkomulag og mismunandi birtingarmyndir þessa þátta í skólum. Í framhaldi af því er greint frá rannsókninni, aðferðum við framkvæmd hennar og aðferðafræðilegum fyrirvörum. Þessu fylgja helstu niðurstöður og umræður þar sem niðurstöðurnar eru skoðaðar í tengslum við fræðileg skrif með tilliti til samsömunar við þau og gildis fyrir frekari rannsóknir. Að endingu eru síðan lokaorð, heimildaskrá og viðaukar.



## 2 Fræðilegur bakgrunnur

Í þessum kafla er fjallað um þá fræðilegu þætti sem tengjast rannsókninni. Greint er frá hefðbundnum og óhefðbundnum leiðum við stjórnun skóla, stjórnun og forystu, samábyrgð og samvinnu, þróun stjórnfyrirkomulags og mismunandi áherslur í stjórnun eftir kyni. Ekki var gert ráð fyrir því við upphaf rannsóknarvinnunnar að fjalla um efnið í kynjafræðilegu ljósi en eftir að gagnaöflun meðal skólastjóra og kennara hófst komu fram mismunandi sjónarmið sem virtust tengjast kyni viðmælenda. Hér er því einnig greint frá þáttum sem fræðimenn hafa sett fram um stjórnunaraðferðir karla og kvenna.

### 2.1 Hefðbundnar og óhefðbundnar stjórnunaraðferðir

Stjórnun og forysta getur verið með margvíslegu móti og hefur fræðimaðurinn Sergiovanni (2006) gert ítarlega grein fyrir mismunandi stjórnunaraðferðum í skrifum sínum. Hann greinir frá þeim aðferðum sem hafa verið notaðar í gegnum tíðina við forystu í skólum og bendir á að breytinga sé þörf. Samkvæmt kenningum hans þurfa nýjar og manneskjulegri aðferðir að koma í stað hefðbundinna stjórnunaraðferða. Hann telur þær aðferðir hafa einkennst af stofnanamiðuðum hugsanagangi með áherslu á tæknihyggju og línulega hugsun þar sem leitast hafi verið við að leysa mál á fyrirfram ákveðinn og staðlaðan hátt. Aðferðir sem líklegri séu til árangurs í samfélagi nútímans þurfi að taka mið af margbreytileika starfsmannahópsins og felist í fjölbreyttum aðferðum og leiðum sem meta þurfi hverju sinni með tilliti til aðstæðna.

Hvort breytt og óhefðbundið stjórnfyrirkomulag er leið til að mæta betur þörfum fjölbreyttrar starfsmannaflóru skal ósagt látið því raunverulegar breytingar felast ekki einungis í formum og ytra fyrirkomulagi þótt slíkt geti haft áhrif í þá veru (Court, 2005).

Spillane, Halverson og Diamond (2001) koma inn á þátt skólastjórnenda í skrifum sínum um stjórnun og benda á að ábyrgð á stjórnun skóla sé ekki endilega best komin á einni hendi. Hún geti einnig birst sem dreifð framkvæmd fleiri aðila og sem teygð sé yfir skólasamfélagið og aðstæðubundinn vettvang. Í því ferli þurfi meðal annars að kanna hvernig stjórnunarlegum verkefnum er úthlutað til formlegra stjórnenda og óformlegra og einnig hvernig samskipti og samvinna virki í raun milli þeirra sem ábyrgð bera á verkum og verkefnum.

Í þeim rannsóknum sem vitnað hefur verið í hér að framan koma fram nokkrar vísbendingar í þá veru að það sé þess virði að breyta frá hefðbundinni stjórnskipan yfir í óhefðbundna til að nálgast betur þarfir nútímans. Slíkt fyrirkomulag er þó ekki gallalaust og benda má á atriði sem torveldað gætu virkni þannig stjórnskipunar. Má þar nefna samstarfs-hæfni þeirra stjórnenda sem fara sameiginlega með stjórn skóla, sýn þeirra og viðhorf. Ef mikið ber í milli á þessum sviðum er ólíklegt að þessi skipan skili góðum árangri. Eins má benda á að ekki er sama hvernig fyrirkomulaginu er komið á. Ef því er komið á með utanaðkomandi valdboði eru meiri líkur á að það mistakist en þegar grunnur að því er lagður í skólastofnuninni sjálfri. Ekki má vanmeta mátt vanans og þess hefðbundna í að viðhalda því sem hefur viðgengist á kostnað þess að feta nýjar slóðir; bæði nær- og fjärsamfélag skólans gæti verið tortryggið á breytt stjórnfyrirkomulag og staðið í vegi fyrir framgangi þess (Court, 2005 og Paterson, 2006).

Í upphafi þessara skrifa var vikið að skilgreiningu hefðbundins og óhefðbundins stjórnfyrirkomulags í skólum og hér á eftir verður fjallað um hugtök sem niðurstöður þessarar rannsóknar verða speglaðar í.

## **2.2 Stjórnun og forysta**

Í umræðum um skólastjórnun koma hugtökin stjórnun og forysta oft fyrir. Rétt er að benda á það viðhorf margra fræðimanna að þarna sé um tvö ólík hugtök að ræða þó skilin á milli séu oft óljós. Hoy og Miskel (1996) draga fram mun á einstaklingum sem annars vegar stjórna og hinum sem veita forystu; stjórnandinn leggi áherslu á stöðugleika og skilvirkni en sá sem veiti forystu beini athyglinni að tengslum við starfsfólk og hafi sameiginlega sýn starfsmannahópsins að leiðarljósi við störf sín. Sá sem veitir forystu horfir einnig sterkt til breytinga. Sergiovanni (2006) aðgreinir einnig þessa tvo þætti en hann álitur að þau atriði sem falla undir stjórnun skólastjóra séu þættir sem tengjast almennu, þrepaskiptu valdakerfi stofnana og þar séu boðleiðir beinar að ofan og niður eftir valdakerfinu. Þegar kemur að forystuþætti skólastjórnunarinnar, sem felst í því að virkja samstarfsfólk til þátttöku við mótun og lausn verkefna, reynir aftur á móti á samstarf og samskipti sem eru margátta. Slíkt samspil á sér stað milli starfsfólks og aðstæðna og er óháð stöðuheitum þátttakendanna. Kjarninn í slíku samstarfi tengist hinu huglæga; gildum,

sameiginlegri sýn og hinum siðferðilega grunni í hugmyndafræði stofnunarinnar.

Louis, Leithwood, Wahlstrom og Anderson (2010) draga kjarna forystunnar saman í tvö atriði burtséð frá því hver veitir hana eða í hvaða verkum hún birtist. Hlutverk leiðtogans er alltaf að móta stefnu til að vinna að annars vegar og hins vegar að beita áhrifum sínum þannig að hugmyndir verði að veruleika.

Mörkin milli stjórnunar og forystu eru ekki alltaf ljós eins og að framan greinir. Eins er með birtingarmynd þeirra innan skólaflokkanna; ekki liggur alltaf ljóst fyrir hver stjórnar og hver veitir forystu eða hvers vegna. Einstaklingar geta verið í forystuhlutverkum án þess að vera í skilgreindri stjórnunarstöðu og sömuleiðis geta formlegir stjórnendur stýrt skóla án þess að veita forystu.

Samkvæmt skilgreiningum Sergiovanni (2006) má líkja stjórnun við uppistöðu í vef skólaflokkans. Uppistöðurnar eru formfastar skilgreindar leiðir og ferlar sem oftast en ekki eru í höndum aðila sem eru í stjórnunarstöðum. Forystan er aftur á móti það sem gefur vefnum lit og áferð og gerir hann að nýtanlegu klæði þegar upp er staðið. Hér er átt við samspil fólksins sem í skólanum starfar, viðhorfum þess til samstarfs, lausna á fyrirbyggjandi verkefnum og ábyrgðarinnar á þeim. Segja má að hér sé verið að fjalla um starfsmenningu stofnunarinnar og hvort í henni felist almennur vilji starfsmannahópsins til að vera þátttakendur í forystunni, taka að sér verkefni og bera á þeim ábyrgð. Leiða má að því líkur að þar sem sterk forysta myndast með samstarfi og almennri þátttöku starfsmanna við lausn verkefna náist fram eins konar eignarhaldstilfinning starfsmanna á verkefnum. Þessi tilfinning verður meðal annars styrkt með því að stuðla að dreifðri ábyrgð og völdum til hlutaðeigandi aðila og að því sögðu er ekki úr vegi að skoða hugtakið dreifða forystu.

Dreifð forysta er flókið fyrirbæri og hefur hún verið túlkuð og skilgreind á margvíslegan hátt. Sumir leggja þann skilning í slíka forystu að hún verði til í stjórnendateymum þar sem einstaklingarnir skipta með sér verkum og áherslan er á störf þeirra, athafnir og áhrif. Þeir sem aðhyllast þessa túlkun álíta að hugtakið dreifð forysta tengist störfum ákveðinna einstaklinga í fyrirfram skilgreindum stjórnunarstöðum. Gronn, 2002 (vitnað til í Court, 2003) setur í skrifum sínum fram þá skoðun að þegar hugtakið dreifð forysta er notað á framangreindan hátt, sé einungis verið að nota „fínt“ orð yfir samstarf eða þátttöku aðila sem

deila með sér byrðinni sem fylgi ákvarðanatökum í skólum. Hann skilgreinir dreifða forystu sem virka og almenna þátttöku einstaklinga innan stofnunar sem verði meðal annars til þar sem tveir eða fleiri komi saman og sameini hæfni sína og þekkingu í þágu ákveðins verkefnis. Hann telur einnig að einkenni dreifðrar forystu sé náin samvinna þar sem rúm sé fyrir flæði og innsæi þeirra sem vinna að því að leysa fyrirbyggjandi verkefni.

Harris (2008) segir að sjónarhorn dreifðrar forystu eigi rætur sínar í athöfnum frekar en stöðu eða hlutverkum og bendir á að með slíkri forystu verði til tækifæri fyrir þátttakendur til að læra hver af öðrum. Hún skilgreinir aðstæður sem þurfa að vera til staðar til að dreifð forysta nái að dafna og segir að formlegir stjórnendur þurfi að gera upp við sig hvort og þá hvernig þeir vilja sjá dreifða forystu verða til á vinnustaðnum. Þeir þurfi að stuðla að menningu sem geri ráð fyrir samstarfi og samábyrgð og skapa þurfi tækifæri í formlegu stjórnkerfi skólanna til dæmis með tímastjórnun. Hún talar um að leggja þurfi hugsanagang píramídalagaðs stjórnfyrirkomulags til hliðar þannig að samskipti og boðleiðir innan vinnustaðarins verði fljótandi milli starfsmanna og ráðist af verkefnum og aðstæðum en ekki formum.

Spillane (2005) segir að ekki sé mögulegt að eigna einum einstaklingi forystuhlutverk í skóla eða öðrum stofnunum, forysta verði aðeins til í margþættu samstarfi einstaklinga sem búi yfir fjölbreyttri færni. Dreifða forystu telur hann felast í samspili og samskiptum skilgreindra leiðtoga, fylgismanna þeirra og aðstæðna hverju sinni. Hún snúist um birtingarform forystunnar í verki frekar en stjórnandann sjálfan, verk hans eða formlegt hlutverk. Í framhaldi af þessu segir hann að ekki sé hægt fyrir stjórnendur að ætla að nota hefðbundin, línuleg valdboð að ofan til starfsmanna til að koma á dreifðri forystu. Aftur á móti séu það hin gagnvirku samskipti og samstaða starfsfólksins sem séu þau grundvallaratriði sem þurfi að vera til staðar til að dreifð forysta geti átt sér stað.

Goleman, Boyzatis og McKee (2002) róa á svipuð mið og leggja þann skilning í hugtakið dreifða forystu að hún felist í því að virkja sérfræðikunnáttu allra starfsmanna stofnunarinnar eða samfélagsins, frekar en að sækja þessa þætti einvörðungu til þeirra sem eru í formlegum stjórnunarstöðum eða hlutverkum. Þessa sérfræðikunnáttu sína efli kennarar til dæmis með samábyrgð og samvinnu.

Í skrifunum hér að framan hefur meðal annars verið minnst á línuleg valdboð og stigveldi gamals stjórnfyrirkomulags. Þar er verið að vitna í uppbyggingu stjórnfyrirkomulags sem oft er kennd við lögum píramída. Til að skýra hugtakið píramídalöguð uppbygging stjórnfyrirkomulags má setja fram dæmi af skóla þar sem skólastjórinn er einn og efstur í valda-kerfinu. Síðan koma nokkrir millistjórnendur sem eru skörinni lægra settir en skólastjórinn og að lokum aðrir starfsmenn sem raðast í hólfi píramídans eftir fjölda. Þessa mynd af stjórnkerfi álitur fræðimaðurinn Sergiovanni (2006) ekki vænlega til árangurs. Hann telur gildi þess að lækka píramídann og stuðla frekar að breiðfylkingu stjórnenda og fylgismanna sem fara í sameiningu með völd og ábyrgð mikilvæga leið til að efla skilvirkni skóla á sem breiðustum grunni. Grubb og Flessa (2006) taka einnig undir þetta sjónarmið í skrifum sínum um mismunandi gerðir stjórnfyrirkomulags og vilja draga úr hæð píramídans.

Louis o.fl (2010) hafa unnið viðamikla rannsókn á áhrifaþáttum sem bætt geta námslega frammistöðu nemenda og hafa meðal annars kannað mismunandi fyrirkomulag við stjórnun og forystu í því sambandi. Þau nefna líkt og Spillane (2005) að mörg nöfn séu notuð yfir forystu eftir því hvaða einkenni hún hefur og jafnvel séu mörg heiti notuð yfir sams konar nálganir. Í rannsókn sinni skilgreina höfundarnir meðal annars sameiginlega forystu (e. collective leadership) sem þau segja að felist í því að hve miklu leyti starfsmenn og skólasamfélagið allt hafi áhrif á ákvarðanatökur innan skólans. Rannsókn Louis o.fl (2010) sýnir að þetta form þar sem margir koma að ákvarðanatöku hafi meiri áhrif á jákvæða frammistöðu nemenda en þar sem einstaklingsforysta sé viðhöfð.

Bratt, píramídalagað stjórnfyrirkomulag er með öðrum orðum ekki það form sem þessir fræðimenn mæla með. Í framangreindri umfjöllun um stjórnun og forystu hafa þeir sem vitnað hefur verið til flestir komið inn á virknina í því samfélagi sem stjórnunin og forystan á sér stað í; samfélag þar sem gagnvirk samskipti fara fram og í framhaldi þeirrar umræðu verður næst fjallað um samábyrgð og samvinnu.

## **2.3 Samábyrgð og samvinna**

Fræðimennirnir Goleman (2002), Sergiovanni (2006) og Spillane (2005) hafa allir skrifað um mikilvægi samvinnu og samstarfs til að kalla fram sameiginlegt eignarhald starfsmanna á verkefnum og móta sameiginlega sýn. Með sameiginlegri ábyrgð, samvinnu og samræðum verði til sá

kraftur sem þarf til að ná fram breiðfylkingu einstaklinga sem sameiginlega vilji stefna að skilgreindu marki.

Morgan og Clonts (2008) eru á sama máli og hafa unnið rannsókn á samstarfi innan stjórnendateyma annars vegar og samstarfi þess og kennarahópa hins vegar. Rauði þráðurinn í niðurstöðum þeirrar rannsóknar er sá að í samvinnunni felist lykkillinn að árangri. Tími fyrir samráð og spjall sé grundvöllur fyrir uppbyggingu sameiginlegrar sýnar, skilnings og stefnu. Morgan og Clonts (2008) fjalla einnig um mikilvægi þess að þeir sem komi að slíku samstarfi upplifi sig sem jafningja burtséð frá formlegum starfsheitum.

Leonard og Leonard (2003) setja fram þá skoðun í rannsókn sinni á samvinnu að faglegt námsumhverfi geti aðeins orðið öflugt í samfélagi þar sem samstarfi og samvinnu sé gert hátt undir höfði, þar sem ríki traust meðal starfsfólks og þar sem það sameinist um helstu markmið skólastarfsins.

Í rannsókn þar sem Eckman og Kelber (2009) bera saman upplifun skólastjóra af starfi þeirra eftir því hvort þeir vinna í hefðbundnu stjórnfyrirkomulagi eða óhefðbundnu kemur fram mælanlegur munur á nokkrum þáttum, þar á meðal starfsánægju skólastjóranna. Þeir skólastjórar sem störfuðu í teyimum voru ánægðari í starfi en hinir og þeir töldu að náði samstarf við aðra og sameiginleg ábyrgð á málum vægi þar þungt. Þessir skólasjórar upplifðu sig ekki einangraða á toppnum en það gerðu aftur á móti þeir skólastjórar sem störfuðu einir.

Louis o.fl. (2010) fjalla um það í rannsókn sinni hversu mikilvægt það sé hverri skólastofnun sem vill þróast og breytast að halda jafnframt ákveðinni festu í skólastarfinu. Eina helstu ógn við slíka festu segja þau vera tíð skipti skólastjórnenda og ef það er tilfellið að náði samstarf og samskipti geti aukið á starfsánægju skólastjóra er ekki ólíklegt að slíkar aðstæður dragi úr of tíðum mannabreytingum.

Fullan (2001) hefur ritað mikið um breytingastjórnun og þróunarstarf. Í skrifum sínum talar hann um ótta fólks við hið óþekkt, breytingar og þá óvissu sem því fylgi. Hann hefur haldið fram mikilvægi góðs undirbúnings þegar breytingar standa fyrir dyrum og ítrekað nauðsyn þess að nota samræðuna til að fylkja fólki saman og nota upplýsingaflæði til að efla og auðvelda breytingastarf.

Að framansögðu má ætla að samstarf sé forsenda þess að hópur nái árangri og þar sem unnið er á jafningjagrunni verði áhrifamátturinn meiri en þar sem valdaprímíðinn er ráðandi. Eftir því sem hópurinn verður

meðvitaðri um sameiginlega ábyrgð sína og viljann til að vinna saman sem jafningjar aukast líkur á að árangur náist. Samvinna útheimtir tíma, það þarf að funda og ræða málin en framangreindir rannsakendur og fræðimenn virðast telja þeim tíma vel varið.

Næst verður vikið að þróun og breytingum á stjórnfyrirkomulagi skóla.

## 2.4 Þróun stjórnfyrirkomulags

Í þessum kafla verður augum beint að breytingum á stjórnfyrirkomulagi skóla og hugsanlegum ástæðum þeirra.

Í tímanna rás hefur ákveðin þróun í skólamállum átt sér stað hér á landi sem og annars staðar og hefur hún haft áhrif á störf skólastjóra. Verksvið þeirra hefur breyst frá því sem var og hafa ný verkefni verið að koma inn á borð þeirra (Börkur Hansen o.fl. 2002). Einn áhrifavaldur í breytingum á starfssviði skólastjóra á síðari árum hefur væntanlega verið flutningur reksturs grunnskólanna frá ríki til sveitarfélaga sem kveðið var á um í grunnskólalögum sem tóku gildi árið 1995 (lög um grunnskóla nr. 66/1995). Með þeim flutningi jókst til dæmis fjárhagsleg ábyrgð skólastjóra á rekstri grunnskólans og mat á skólastarfi var innleitt svo eitthvað sé nefnt.

Sambærilegar breytingar hafa átt sér stað erlendis þar sem störf skólastjórnenda hafa verið að þróast frá því að vera að mestu leyti kennsla með stjórnun sem hluta af starfinu yfir í það að vera nánast eingöngu stjórnunarlegs eðlis. Stjórnunarþátturinn hefur með árunum orðið margþættari og flóknari og margir skólastjórar hafa upplifað að samhliða þessum breytingum hafi álag á þá margfaldast. (Archer, 2004; Eckman og Kelber 2009 og Krüger, van Eck og Vermeulen, 2005).

Stjórnskipulag grunnskóla hefur einnig tekið breytingum í áranna rás. Framan af höfðu skólastjórar hér á landi yfirkennara sér til aðstoðar við stjórnina en það starfsheiti breyttist síðar í aðstoðarskólastjóri. Smám saman var stjórnendahlutdeild skóla aukin og inn í stjórnkerfið komu árganga- og fagstjórar (Lög um grunnskóla nr. 87/1991). Þessi starfsheiti voru lögð niður árið 2001 og kallast nú deildarstjórn. Með þessu fyrirkomulagi samanstendur hin hefðbundna stjórn af skólastjóra og milli-stjórnendum, það er aðstoðarskólastjóra og/eða deildarstjóra/stjórum. Fyrirkomulagið fer þó meðal annars eftir stærð skóla og hafa margir litlu skólanna aðeins einn einstakling í stjórnunarstöðu; skólastjóra.

Við framangreindar breytingar komu fleiri einstaklingar að stjórn skólanna en áður og þrátt fyrir að bæði millistjórnendur og skólastjórar telji þessar breytingar almennt hafa verið til bóta, er vinnuálag skólastjórnenda mikið (Börkur Hansen o.fl. 2002 og Laufey María Hreiðarsdóttir 2002). Þá kemur sú skoðun kennara fram í rannsókn Barkar Hansen, Ólafs H. Jóhannssonar og Steinunnar Helgu Lárusdóttur (2004) að þetta fyrirkomulag skilaði ekki þeim árangri sem þeir hefðu vænst. Kennarar töldu meðal annars að þau verkefni sem mikilvægust væru, það er nám og kennsla, sætu um of á hakanum vegna margvíslegra rekstrarlegra þátta sem tækju of mikið af tíma stjórnendanna. Einnig fannst kennurinum þessi skipan mála breikka bilið á milli kennara og skólastjóra. Það eru því ákveðnar vísbendingar í þá veru að þrátt fyrir aukningu á stjórnunarhluta skóla séu störf skólastjórnenda of viðamikil til að þeir geti sinnt þeim eins og þeir helst vildu og starfsfólki finnst að ætti að gera.

Einn skólastjóri með mismarga millistjórnendur sér við hlið hefur hin síðari ár verið hið hefðbundna stjórnfyrirkomulag í grunnskólum landsins og fram til ársins 2008 þurfti að fá sérstakt leyfi Menntamálaráðuneytisins til að bregða út frá því fyrirkomulagi að hafa einn skólastjóra í sama skólanum. Í Grunnskólalögnum frá 2008 var gert ráð fyrir að skólastjóri geti gert tillögu til sveitarstjórnar um fyrirkomulag stjórnunar í grunnskóla með tilliti til þarfa viðkomandi skóla. Með því er opnað fyrir möguleika á að hafa fleiri en einn skólastjóra í skóla ef áhugi er á slíku (Lög um grunnskóla nr. 91/2008).

Þeir þættir sem þegar hafa verið nefndir svo og önnur atriði, sem sum virðast þó frekar eiga við erlendis en hér á landi, hafa orðið til þess að leitað hefur verið leiða sem flokka má sem óhefðbundnar leiðir við stjórnun skóla. Þessir aðrir þættir sem hafa haft áhrif eru til dæmis erfiðleikar við að fá kennara til að taka að sér stjórnunarstöður (Grubb og Flessa, 2006), brottfall skólastjórnenda úr starfi (Krüger o.fl., 2005) og fyrirsjáanlegar breytingar svo sem stjórnendur að fara á eftirlaun, stofnun nýrra skóla og sameining eldri skóla (Allan, 2008). Óhefðbundnu leiðirnar hafa með öðrum orðum oft verið farnar til að mæta breyttum aðstæðum í skólum. Í slíkum breytingum gæti hugsanlega falist leið til að breyta bröttu þríamídalöguðu valdamynstri í breiðari fylkingu jafnábyrgra leiðtoga; leiðtoga sem skipt geta með sér verkum og/eða sviðum. Þannig gætu leiðtogarnir í sameiningu sinnt starfi sínu á þann hátt sem þeir teldu bestan fyrir hag skólans í heild, án þess að þurfa að hafa til þess



ofurmannlega eiginleika eða vera sérfræðingar í hinum fjölmörgu málum sem koma inn á borð skólastjóra.

Að framan hefur verið fjallað um það hvernig ytra form stjórn-skipulags innan skólanna hefur þróast en minna verið fjallað um einstak-lingana sem vinna innan kerfisins. Einstaklingar setja mark sitt á öll þau kerfi sem þeir koma að og í næsta kafla verður fjallað um nokkur þau atriði sem skrifað hefur verið um varðandi mismunandi stjórnunarstíl einstaklinga eftir kynferði þeirra.

## 2.5 Kynjavíddir í stjórnunarstíl

Stjórnun og stefnumörkun í skólamálum hefur lengi verið í höndum karla þrátt fyrir að meirihluti kennara hafi í mörg ár verið konur. Reynsla og viðhorf karla hafa því verið lögð til grundvallar við mótun skóla-samfélags og því er hægt að gera því skóna að kyngervi hafi sett svip sinn á það.

Til að gera langa og flókna sögu stutta má segja að stjórnunin hafi í gegnum söguna þróast frá því að byggja á grunni feðraveldis þar sem karlmaðurinn setti fram reglur og fyrirmæli. Þaðan hafi stjórnunin færst yfir í skrifræðislegar forsendur þar sem skýrt skilgreindur valdapíramídi var talinn forsenda þess að unnt væri að virkja samfélög til verka. Þaðan hafi stjórnunin þróast yfir í aðferðir sem byggðu á menningarlegri nálgun þar sem áhersla hafi verið lögð á nýja gerð skipulagsheilda sem starfi í anda samvinnu og gagnvirkar samskiptafærni. Slíkar aðferðir falli að þörfum samfélagsins í dag og miðað við þá nálgun þurfi stjórnendur að hafa til brunns að bera almenna færni á þeim sviðum sem einkenni slíka stjórnunarhætti (Blackmore, 1993).

Út frá þessari lýsingu má segja að þróunarferli stjórnunarháttanna sé að færast nær því gildismati sem konur hafa fram til þessa lagt meiri áherslu á en karlar samkvæmt því sem Guðný Guðbjörnsdóttir (1997) segir. Það ættu því að skapast fleiri tækifæri fyrir konur til að taka að sér stjórnun án þess að þurfa að gera það á forsendum karla, siðum þeirra og hefðum.

Guðný Guðbjörnsdóttir (1997) hefur rannsakað stjórnun menntamála í kvennafræðilegu ljósi. Þar kannaði hún meðal annars fjölda kvenna í stjórnunarstöðum, viðhorf þeirra og hvort kenningar um skólamál endur-spegli reynslu kvenna jafnt sem karla. Í grein þar sem hún birti niður-stöðurnar kemur fram að ákveðnir þættir virðast einkenna stjórnunarhætti kvenna. Má þar nefna áherslur á lýðræði og valddreifingu, mikilvægi

tengsla við aðra, að skapa samfélag og góðan starfsanda auk þess að vera til staðar og veita öðrum stuðning. Þessi einkenni sem virðast byggð á gildum samhjálpur, virðingar og samskipta, hafa verið skilgreind sem tengslastíll.

Guðný Guðbjörnsdóttir (1997) segir jafnframt að íslenskir kvenstjórnendur í skólageiranum viðhafi mörg einkenni tengslastíls en bendir jafnframt á að margir karlar viðhafi einnig slíkan stíl. Í annarri rannsókn þar sem hún kannar árangur, skilvirkni og kyngervi við stjórnun skóla, bendir hún á að varhugavert sé að ætla einstaklingum ákveðnar stjórnunaraðferðir út frá kyni þeirra. Varast beri að festa stjórnendur í staðalímyndum kyngerðra stjórnunarháttanna (Guðný Guðbjörnsdóttir, 2001). Jane Strachan (1999) bendir á mismunandi stjórnunaraðferðir karla og kvenna í tengslum við rannsókn sem hún gerði á Nýja-Sjálandi þar sem stefnt var að því að draga fram þá þætti sem einkenna stjórnunarstíl femínískra skólastjórna. Hún talar um femínískan stjórnunarstíl en ekki stíl karla eða kvenna því hún segir, líkt og Guðný, að bæði kyn geti viðhaft samskonar stjórnunarstíl.

Strachan (1999) greinir frá fyrri rannsóknum sem bent hafa til þess að femínískir stjórnendur stjórni á ákveðinn hátt; þeir stuðli að félagslegum réttindum, dreifi valdi og byggi á siðferði og umhyggjusemi. Hún kemst að því í rannsókn sinni, að þessi gildi séu til staðar en bendir jafnframt á að þrátt fyrir þessi sameiginlegu lífsgildi sem fram komi í starfi stjórnendanna sýni þeir allir leiðtogaeinkenni sem byggja á persónulegum lífsgildum og mismunandi samsetningu skólans og samfélagsins sem þeir starfa í.

## 2.6 Samantekt

Einn þeirra þátta sem greint er frá í fræðilegu umfjölluninni hér að framan er að leita þurfi leiða til að færa ríkjandi stjórnunarhætti í grunnskólum nær þörfum nútíma samfélags.

Óhefðbundið stjórnfyrirkomulag með tveimur skólastjórum í sama skólanum er skoðað sem einn möguleiki af mörgum í þessu sambandi. Rannsakendur lýsa niðurstöðum á viðhorfum til slíks fyrirkomulags og þar kemur fram að margvísleg tækifæri virðast geta legið í því bæði fyrir stjórnendurna sjálfa og skólastarfið í heild. Þar eru tilgreindir þættir eins og aukin starfsánægja skólastjóranna og mikið samstarf sem dragi úr

einangrun þeirra og hafi almenn og góð áhrif á allt skólastarf, til að mynda námsárangur nemenda.

Fræðimennirnir greina frá því að óhefðbundið stjórnfyrirkomulag hafi stundum verið valið sem fagleg leið til að stuðla að bættu skólastarfi en einnig til að mæta breytingum ýmist innan skóla eða í ytra umhverfi hans. Það er þó ekki sjálfgefið að óhefðbundið stjórnfyrirkomulag henti hvar sem er, það taki alltaf mið af umhverfi og aðstæðum hverju sinni. Mikilvægt sé að vanda til verka þar sem slíkar breytingar standi fyrir dyrum og að kerfið byggi á samstarfshæfni þeirra sem myndi teymi stjórnendanna.

Stjórnun og forysta eru hugtök sem skoðuð eru og fram kemur að forysta sem byggi á samstarfi og því að virkja starfsmannahópin til þátttöku við ákvarðanatökur og lausn verkefna sé líklegri til árangurs en stjórnun sem beitt sé með línulegu valdboði að ofan og niður. Mikilvægt er að samstarfið eigi sér stað óháð formlegum stjórnunarstöðum sem leið til að virkja fólk til sameiginlegrar forystu og draga úr stigveldi píramídalagaðs stjórnfyrirkomulags. Vinna á jafningjagrunni er mun líklegri til að skila árangri en þar sem unnið er eftir stigveldisfyrirkomulagi.

Að framan er einnig sagt frá því hvernig starfsumhverfi skólastjóra hefur breyst í tímans rás og starf þeirra vaxið að umfangi og orðið margþættara með árunum. Þær breytingar hafa meðal annars orðið til þess að leitað hefur verið nýrra leiða varðandi fyrirkomulag stjórnunarinnar. Auk þessara ytri þátta er fjallað um mismunandi stjórnarstíla sem nefndir hafa verið karl- og kvenlægir eftir því hvort kynið hefur helst viðhaft einkenni þeirra í gegnum tíðina. Í þeirri umfjöllun kemur fram að sá stíll sem kallaður hefur verið kvenlægur og einkennist meðal annars af sveigjanleika, lýðræði og valddreifingu falli betur að nútímanum en karllægi stíllinn með einkenni stífrar stjórnunar og einstaklingsákvarðana. Fram kemur að einstaklingar leggi sinn persónulega stíl á stjórnunar- aðferðir sínar auk þess sem bæði kyn noti þessa mismunandi stíla.

Í framhaldinu verður greint frá rannsóknaraðferðinni sem beitt var við að afla upplýsinga um reynslu viðmælenda af óhefðbundnu stjórnfyrirkomulagi í grunnskólum á Íslandi til að bera saman við það sem fram hefur komið í máli fræðimannanna í kaflanum hér að framan.



### 3 Rannsóknaraðferð

Í þessum kafla er gerð grein fyrir fyrirkomulagi rannsóknarinnar, rannsóknarsniðinu, leyfum fyrir rannsókninni, siðferðilegum atriðum og hvernig úrtakið var valið úr þýðinu. Greint er frá aðferðum við gagnaoöflun, leiðum til að stuðla að áreiðanleika og réttmæti og gagnagreiningu. Í lok kaflans er fjallað um aðferðafræðilega fyrirvara.

#### 3.1 Rannsóknarsnið

Megin upplýsingaoöflun rannsóknarinnar fer fram í samvinnu við fjóra skólastjóra og átta kennara í tveimur grunnskólum hér á landi sem reynslu hafa af því óhefðbundna stjórnfyrirkomulagi að hafa samtímis tvo skólastjóra sem saman eru forstöðumenn stofnunarinnar. Leitað er eftir upplýstu samþykki þessara aðila til þátttöku í eigindlegri rannsókn þar sem aðferðum tilviksrannsókna er beitt til að öðlast skilning á reynslu þeirra. Markmið rannsakandans með þessari skoðun fellur að lýsingu Ary, Jacobs, Razavieh og Sorensen (2006) á eigindlegri rannsóknaraðferð. Þar segir að með eigindlegum rannsóknaraðferðum sé verið að leita eftir skilningi á mannlegri og félagslegri hegðum út frá innri skynjun þeirra sem reynslu hafa af tilteknu fyrirbæri.

Sú aðferð að skoða einstaklinga í tilteknum hópi, það er þá sem hafa upplifað eitthvað í gegnum ákveðna reynslu, fellur að skilgreiningum á tilviksrannsóknum (e. case studys). Aðferðin er m.a. skilgreind þannig að markmið hennar sé að lýsa sem nákvæmast ákveðnu tilviki svo sem einstaklingi/-um, fjölskyldum og stofnun/-um (Flick, 2006) og Ary o.fl. (2006) segja hana vera eigindlega rannsókn á einstaklingi, hópi, viðburði eða stofnun.

#### 3.2 Leyfi og siðferðileg atriði

Sótt var um leyfi fyrir rannsókninni til yfirvalda fræðslumála í viðkomandi sveitarfélagi (sjá viðauka 1) og rannsóknin tilkynnt Persónuvernd. Einnig var leitað eftir upplýstu samþykki skólastjóranna sjálfra og kennaranna sem þátt tóku í rannsókninni. Þessum aðilum var gerð grein fyrir tilgangi rannsóknarinnar, þeir fræddir um úrvinnsluferlið og meðferð þeirra upplýsinga sem fram kæmu hjá þeim í rannsóknarvinnunni (sjá viðauka 2).

Það stjórnfyrirkomulag sem hér er til skoðunar er mjög fátítt á Íslandi (sjá upplýsingar í kafla 3.3) og því auðvelt að leiða að því líkur hvaða skóla er fjallað um í rannsókninni, þó svo að hvergi komi fram nöfn þeirra einstaklinga né skóla sem taka þátt í henni. Lögð var sérstök áhersla á að greina þátttakendum frá þessari staðreynd og gáfu þeir samþykki sitt fyrir þátttöku meðvitaðir um þessa stöðu. Samþykki forstöðumanns fræðslumála kom í tölvupósti ásamt boði um að leita mætti þangað með spurningar ef einhverjar væru og skólastjórnendur staðfestu samþykki sitt með undirskrift (sjá viðauka 3).

### 3.3 Úrtak

Þýði þeirra einstaklinga sem árið 2009 starfa sameiginlega sem skólastjórar við grunnskóla hér á landi er lítið og samkvæmt upplýsingum á vef Menntamálaráðuneytisins er um að ræða sex einstaklinga í þremur skólum (Menntamálaráðuneytið 2009)<sup>2</sup>.

Val á úrtaki fyrir rannsóknina takmarkast af þeirri staðreynd að fáir skólar á Íslandi hafa vikið af vegi hefðbundins stjórnfyrirkomulags. Því hafa, eðli málsins samkvæmt, fáir einstaklingar hér á landi öðlast reynslu og persónulega upplifun af tveggja skólastjóra kerfi.

Leitað er eftir samstarfi við tvo skóla sem hafa tveggja skólastjóra kerfi og höfundur hefur ekki haft persónuleg tengsl við. Er það gert til að auka á hlutleysi höfundar við rannsóknarvinnuna. Lagt var upp með það að ef ekki næðist samvinnugrundvöllur við þessa tvo skóla sem fyrst var haft samband við, yrði leitað annað eftir samvinnu. Ekki kom til þess þar sem auðsótt mál reyndist að fá skólana til samstarfs í þessu verkefni. Allir skólastjórnarnir fjórir sem rætt er við eru kvenkyns.

Þýði þeirra kennara sem reynslu hafa af að starfa undir stjórn tveggja stjórnenda í senn er eðlilega stærra en þýði stjórnendanna. Sú ákvörðun var tekin að afmarka þýðið við kennara sem starfað hafa við þessar aðstæður sem hér eru til skoðunar að minnsta kosti í þrjú ár. Í úrtakinu eru átta kennarar, fjórir úr hvorum skóla. Báðir hóparnir samanstanda af bæði bekkjar- og sérgreinakennurum og í hvorum hópi er einn karl og þrjár konur. Rætt er við þessa kennara í aðskildum hópum í skólahúsnæði

---

<sup>2</sup> Síðan er uppfærð reglulega og þessar upplýsingar sem hér er vitnað til er því ekki lengur aðgengilegar á netinu. Í heimildaskrá er leið inn á nýjustu upplýsingar um sama efni á vef Mennta- og menningarmálaráðuneytisins 2011.

hvors hóps um sig. Upphaflega var lagt upp með að kennararnir yrðu valdir með slembiúrtaki þar sem nöfn allra í þýðinu yrðu sett í pott og fjögur nöfn dregin út af handahófi fyrir hvorn hóp. Ákveðið var að hverfa frá þessari áætlun eftir að rannsakandi hafði rætt við stjórnendur skólanna þar sem fram kom að einfaldara og um leið líklegra til árangurs væri að leita beint til kennarahópsins og óska eftir sjálfboðaliðum. Skólastjórar auglýstu eftir þátttakendum og voru þeir fjórir fyrstu sem gáfu sig fram í hvorum skóla skráðir til viðtals.

### 3.4 Gagnaöflun

Gagnaöflun rannsóknarinnar hefst með vettvangsathugun höfundar þar sem hún fylgir skólastjórunum í öðrum skólanum eftir til að kynnast ytri aðstæðum og umhverfi þeirra. Heimsóknin er álitin mikilvægur byrjunarreitir fyrir rannsakanda til að kynnast starfi skólastjóranna við eðlilegar aðstæður og sjá þá sinna sínum daglegu störfum. Einnig er hún hugsuð sem hluti af undirbúningi fyrir þau viðtöl sem síðar eru tekin, bæði til þess að venjast nærveru hvernar annarrar og eins gefur slík heimsókn tækifæri til að opna fyrir fleiri svið sem rannsakandi vill beina umræðum inn á í viðtölunum. Gert var ráð fyrir að þessar heimsóknir yrðu í báða úrtaksskólana en aðstæður höguðu því þannig að aðeins var farið í annan skólann.

Næsta stig gagnaöflunarinnar felst í einstaklingssamtölum rannsakenda og skólastjóra. Þau byggja á afmörkuðu, hálfopnu samtali (sjá viðauka 4) þar sem höfundur er fyrst og fremst í hlutverki hlustanda en spyr spurninga til að leiða viðtalið inn á það svið sem lagt er upp með. Rætt er við hvorn skólastjóra fyrir sig og í samtalinu er útgangspunkturinn sá að þær eru hvattar til að tjá sig um hvað eina sem kemur upp í hugann og tengist reynslu þeirra í starfi.

Eftir einstaklingsviðtölin við skólastjórana er spurt spurninga í tveimur fjögurra manna samtalshópum (e. discussion group) kennara. Útgangspunkturinn er sá sami og hjá skólastjórunum og notast er við sama viðtalsramma (sjá viðauka 4). Samtals hópar eru hér valdir sem gagnaöflunarleið til að ná fjölbreyttri nálgun við upplýsingaöflunina og opna fyrir þau tækifæri sem geta myndast í samræðum fleiri einstaklinga við að safna gögnum.

Rannsakandi metur það svo að eftir þessi viðtöl við skólastjórnendurna og hópviðræðurnar meðal kennaranna hafi nægar upplýsingar

fengist til að öðlast innsýn í upplifun þessara einstaklinga af tveggja skólastjóra kerfinu.

Undir lok vinnunnar við rannsóknina er haft samband með tölvupósti við forstöðumann fræðslumála sveitarfélagsins til að afla viðbótarupplýsinga.

Tafla 1 sýnir þátttakendur og fyrirkomulag gagnaöflunarinnar.

**Tafla 1. Gagnaöflunaraðferðir og þátttökuhópar**

Gerðir gagnaöflunar	Skólastjórar	Kennarar	Forstöðumaður fræðslumála
Vettvangsathugun	X		
Hálfopin einstaklingsviðtöl	X		
Samtalshópur		X	
Tölvupóstssamskipti			X

Þar sem rannsóknin gengur út á það að kynnast reynslu viðmælendanna af stjórnfyrirkomulagi viðkomandi skóla er ekki lagt upp með aðrar fyrirfram mótaðar hugmyndir um það hvers kyns gagna skuli aflað.

Við gangasöfnunina á fyrsta stigi (vettvangsathugun) hefur rannsakandi til hliðsjónar atriði sem lúta að þeim eða flokkum sem tengjast sameiginlegri ábyrgð, samstarfi og dreifðri forystu. Skráðar eru hlutlægar upplýsingar um það sem hún upplifir í heimsókn sinni. Á öðru stigi rannsóknarinnar eru tekin viðtöl við skólastjórana sem byggð eru á hálfopnum spurningum, þau eru tekin upp á upptökutæki og síðan skráð í ritvinnsluforritið Word.

Í hópviðtölum við kennara er unnið á sama hátt; notaðar eru hálfopnar spurningar og eru svör kennaranna og samræður sem spunnust í framhaldi af þeim tekin upp á upptökutæki og síðan skráð í Word.

Önnur gögn eru heimasíður viðkomandi skóla sem lesnar eru með það í huga hvort þar sé að finna upplýsingar sem unnt er að tengja á einhvern hátt við áður nefnda flokka eða þemu.

Þessar þrjár mismunandi aðferðir við að afla gagna, eru liður í að auka á áreiðanleika þeirra upplýsinga sem safnað verður og fellur að þeim verklagshugmyndum sem Flick (2006) mælir með.



### 3.5 Gagnagreining

Unnið er með aðferðum inntaksgreiningar við greiningu þeirra gagna sem fengust í viðtölunum (e. qualitative content analysis). Í þeirri vinnuaðferð eru tilgreindir flokkar eða þemu sem fram koma í máli viðmælenda. Nokkur þemu, sem fyrri rannsóknir benda til að einkenni það stjórnfyrirkomulag sem hér er til skoðunar, eru skilgreind í fræðilega kaflanum. Gögnin eru lesin og lykluð með það fyrir augum að leita eftir sambærilegum atriðum og einnig hvort hér koma fram ný sjónarhorn í upplifun viðmælenda. Rannsakandi nálgast efnið með opnum huga og þrátt fyrir að fyrst og fremst sé leitað eftir þáttum sem unnt er að tengja við þau kenningarlegu atriði sem hafa verið sett fram í fræðilega hluta þessa verkefnis, er í gagnagreiningunni einnig gert ráð fyri að úr gögnunum sjálfum geti komið nýjar upplýsingar.

Varðandi greiningu gagnanna er unnið að því að finna í þeim þemu og upplýsingar lyklaðar í samræmi við þau. Söfnun og gagnagreining tvinnast saman að einhverju leyti en gagnasöfnunin hefur forgang í upphafi; í framhaldi af því eykst vægi gagnagreiningarinnar og hún tekur að lokum alveg völdin.

Höfundur les gögnin með mismunandi „gleraugum“. Í upphafi er leitast við að nálgast greininguna með opnum huga og lykla það sem vekur athygli hennar. Við endurtekinn lestur er horft til kenningatengdra flokka og þema sem tengjast sameiginlegri ábyrgð, samstarfi og dreifðri forystu. Í fyrri rannsóknum á óhefðbundnu stjórnfyrirkomulagi eru þetta þau atriði sem helst virðast einkenna fyrirkomulagið. Síðan er bætt við þema sem gögnin leggja sjálf til en það eru kenningar um mismunandi stjórnunarhætti karla og kvenna.

Að greiningu lokinni var skráning og greining á samtölunum send skólastjórum til yfirlstrar og athugasemda. Ekki komu neinar athugasemdir til baka frá þeim. Kennarahópunum voru ekki send þau samtöl sem skráð voru með þeirra þátttöku. Ástæða þess er sú að óheppilega langt hlé varð á vinnu rannsóknarinnar og höfðu einhverjir kennarar hætt störfum við skólann og mat rannsakanda var að of snúið yrði að hafa upp á þeim. Til að láta eitt ganga yfir alla fékk því enginn kennari gögnin send til yfirlstrar. Rannsakanda finnst samt sem áður mikilvægt að gefa fólki kost á að sjá það sem eftir því er haft, áður en það verður birt opinberlega og rétt að ítreka það að í upphafi var öllum þátttakendum gert ljóst að þeir hefðu hvenær sem er greiðan aðgang að rannsóknarvinnunni.

Í þessari rannsókn er leitast við að draga upp mynd af einni gerð óhefðbundins stjórnfyrirkomulags með því að skoða reynslu nokkurra einstaklinga sem unnið hafa í skólum þar sem tveir aðilar fara sameiginlega með stjórn skóla. Út frá þeim gögnum sem fram koma við vinnslu rannsóknarinnar eru kostir og gallar slíks fyrirkomulags greindir og niðurstöðurnar speglaðar í reynslu annarra þjóða og fræðum um stjórnfyrirkomulagið, stjórnun og forystu.

### **3.6 Aðferðafræðilegir fyrirvarar**

Sá möguleiki er fyrir hendi að í rannsókn þessari séu annmarkar sem rekja megi til persónulegrar reynslu höfundar af óhefðbundnu stjórnfyrirkomulagi.

Við upphaf rannsóknarinnar samanstóð reynsla höfundar af stjórnun af því að starfa í fimm ár sem aðstoðarskólastjóri í skóla sem síðar sameinaðist tveimur öðrum. Í þessum nýsameinaða grunnskóla voru þrjár skólastjórar starfandi fyrstu tvö árin en þeim fækkaði síðan í tvo. Rannsakandi vann við sameinaða skólann sem kennari og kynntist fyrirkomulaginu sem slík en annars konar og ófyrirséð nálægð kom þó til áður en rannsókninni lauk.

Eftir að vinna hófst við rannsókn þessa tók höfundur við starfi annars skólastjórans af tveimur á vordögum 2010. Forsendur og sýn hennar hafa því breyst talsvert frá því að fyrsta hugmyndin að rannsókn þessari kviknaði. Rétt er að nefna þann möguleika að áhugi rannsakanda og síðar sú staða að hún starfar nú sem annar skólastjóri af tveimur í sama skólanum geti litað skrif þessi. Höfundur er meðvitund um þennan möguleika og leggur sig fram um að sinna verkefninu á eins hlutlægan hátt og henni er frekast unnt.

Þessi staða breytir þó ekki því að höfundi finnst enn að óhefðbundið stjórnfyrirkomulag sé þess virði að skoða það nánar og kynna sem hugsanlegan valkost við stjórnun skóla. Höfundur hefur nú þegar tekið forskot á að nýta sér reynslu viðmælenda sinna í rannsókninni og hefur miðlað upplýsingum frá þeim inn í það stjórnendateymi sem hún starfar nú í.

## 4 Niðurstöður

Í upphafi þessarar rannsóknar var sett fram rannsóknarspurningin *hver er reynsla skólastjóra af því að fara saman með stjórnina í einum skóla?* Öll gagnaöflun og greining er unnin með þá viðleitni í huga að fá svör við þessari spurningu. Kennarar eru einnig spurðir um viðhorf sitt til þess stjórnfyrirkomulags að hafa tvo skólastjóra og eru svör þeirra tengd svörum skólastjóranna en ekki sett fram í sér köflum. Skoðanir kennaranna ýmist styðja svör skólastjóranna eða eru í andstöðu við þau og sýna önnur sjónarhorn á umræðuefnið.

Í upphafi niðurstöðukaflans er gerð grein fyrir upplýsingum um skólann sem textagreining á heimasíðu og skjölum skólans leiddi í ljós. Við frásögn af niðurstöðum úr viðtölum er efninu síðan skipt í fjóra megin þætti þar sem í fyrsta lagi er greint frá því hvernig stjórnfyrirkomulagið birtist með tilliti til sameiginlegrar ábyrgðar, samvinnu og dreifðrar forystu; í öðru lagi hvernig þetta fyrirkomulag hefur áhrif á innra starf skóla að mati viðmælenda og í þriðja lagi hvernig þeir upplifa tilurð þess fyrirkomulags sem hér er til skoðunar. Í lokin er samantekt á almennum viðhorfum þátttakenda rannsóknarinnar til stjórnfyrirkomulagsins þar sem fram koma skoðanir með og á móti kerfinu. Í lok hvers þáttar er stutt samantekt á helstu niðurstöðum.

### 4.1 Þátttökuskólar og viðmælendur

Starfsvettvangur viðmælenda eru tveir grunnskólar með tæplega 700 nemendur í 1.–10. bekk og rúmlega 100 starfsmenn. Annar skólinn hefur auk þess leikskóladeild.

Annar skólinn hefur frá árinu 2007 haft tvo stjóra í brúnni sem hafa starfað náið saman við að stýra skútunni. Þessi skóli var sameinaður úr tveimur sjálfstæðum skólum og er til húsa í tveimur byggingum sem stutt er á milli. Nemendum er aldursskipt á milli húsa og hafa skólastjórar starfsstöðvar hvor í sínu húsi. Annar skólastjórinn hafði starfað sem aðstoðarskólastjóri við skólann áður en þetta stjórnfyrirkomulag var tekið upp en hin kom ný að skólanum við breytingarnar.

Hinn skólinn hefur starfað með óhefðbundið stjórnfyrirkomulag frá stofnun sem var árið 2001. Í upphafi voru þrír skólastjórar í skólanum en frá og með öðru ári hafa þeir verið tveir. Þeir skólastjórar sem rætt er við í þessari rannsókn eru að hefja annað starfsár sitt saman þegar rannsókn

Þessi er gerð. Þessi skóli er undir einu þaki og eru skrifstofur skóla-  
stjóranna hlið við hlið. Megin verkaskipting skólastjóranna í þessum  
skóla er eins og í hinum, tengd yngra og eldra stigi.

Báðir kennarahóparnir sem rætt er við í rannsókninni samanstanda af  
kennurum með reynslu af hefðbundnu stjórnfyriřkomulagi. Þeir hafa  
mislangan starfsaldur og eru af báðum kynjum; sex konur og tveir karlar.  
Í kennarahópnum eru bæði bekkjar- og sérgreinakennarar.

Til aðgreiningar er í niðurstöðum talað um fyrri skólann sem hér er  
lýst að framan sem skóla A og hinn skólann sem skóla B. Þegar vitnað er  
til orða skólastjóra í skóla A eru þeir aðgreindir sem A1 og A2 og sem B1  
og B2 í skóla B. Vitnað er til kennara sem hóps og þeir tengdir þeim  
skóla sem þeir starfa við. Ummæli þeirra eru merkt AK og BK. Þessi  
merking á einnig við þegar vitnað er til orða kennara í tengslum við  
viðhorf eftir kyni en þá er tekið fram í textanum hvort um karl eða konu  
er að ræða. Framansagðar upplýsingar eru teknar saman í töflu 2.

**Tafla 2. Þátttökuskólar og viðmælendur**

<b>Einkenni</b>	<b>Skóli A</b>	<b>Skóli B</b>
Húsnæði	Tvær byggingar	Ein bygging
Tilkoma stjórnfyriřkomu- lagsins	Innleiðir óhefðbundið stjórnfyriřkomulag eftir að hafa starfað með hefðbundið fyriřkomulag	Nýr skóli sem byrjar með óhefðbundið stjórnfyriřkomulag
Nemendafjöldi	670	668
Starfsmenn	Rúmlega 100	Rúmlega 100
Aðrir stjórnendur	Þrír	Þrír
Skólastjórar	Tveir. Hafa unnið saman frá byrjun, eða í þrjú ár	Tveir. Hafa unnið saman í eitt ár
<b>Samtöl átt við:</b>	Skólastjóra <b>A1</b> (kona)	Skólastjóra <b>B1</b> (kona)
	Skólastjóra <b>A2</b> (kona)	Skólastjóra <b>B2</b> (kona)
	Kennarahóp (þrjár konur og einn karl) <b>AK</b>	Kennarahóp (þrjár konur og einn karl) <b>BK</b>

## 4.2 Sameiginleg ábyrgð, samstarf og valddreifing

Í þessum kafla eru tilgreind þau atriði í ummælum viðmælanda sem lúta að sameiginlegri ábyrgð, samstarfi og valddreifingu. Höfundur kýs að fjalla um þessi atriði saman þar sem hún telur að hver þáttur geti illa staðið einn án samspils við hina.

Báðir skólastjórar bera ábyrgð á daglegu starfi og rekstri skólans í samræmi við grunnskólalög (Lög um grunnskóla nr. 91/2008). Undanþágu þurfti að fá frá Menntamálaráðuneytinu á sínum tíma til að hafa tvo skólastjóra í einum og sama skólanum og farið var fram á að annar skólastjórinn í einu verði fyrsti ábyrgðaraðili skólans út á við. Fram kemur hjá bæði skólastjórum og kennurum að skólastjórar skipti þessu hlutverki með sér milli ára.

Í báðum skólunum telja skólastjórnir að kerfi tveggja skólastjóra henti þeim og skólunum vel. Þær eru þeirrar skoðunar að með þessu fyrirkomulagi dreifist ábyrgðin á tvo jafningja sem hafi sömu völd og ábyrgð. Sameiginleg ábyrgð og völd séu í raun það sem gerir kerfi tveggja skólastjóra frábrugðið hefðbundnu stjórnfyrirkomulagi og þær segja að þetta fyrirkomulag létti vinnu við erfið mál og allar stærri ákvarðanir sem teknar eru sameiginlega. Ein þeirra lýsir sérstöðu tveggja skólastjóra kerfisins með tilliti til sameiginlegrar ábyrgðar á eftirfarandi hátt.

B1: Það er öðruvísi að vera tveir sem bera jafna ábyrgð heldur en þar sem er einn skólastjóri þótt hann hafi aðstoðarskólastjóra vegna þess að hann, skólastjórinn ber alltaf megin ábyrgðina. Hann ber þennan [...] þunga.

Kennarar horfa líka til þessarar sameiginlegrar ábyrgðar og þess að geta rætt við einstakling sem er á sama stað í valdastiganum þegar þeir velja fyrir sér hver sé í raun munurinn á hefðbundnu og óhefðbundnu stjórnfyrirkomulagi.

BK: [...] ábyrgðin er náttúrulega meiri á skólastjórnann heldur en á aðstoðarskólastjórnann. Annars eru þær hérna innanhúss alveg hnífjafnar að ábyrgð.

AK: Ég held að það hljóti að vera auðveldara að taka ákvarðanir, ef það eru stórar og erfiðar ákvarðanir, sem kosta

mikla peninga [...] að [...] hafa einhvern til að ráðfæra sig við sem er á sama plani [...].

Þessi sameiginlega ábyrgð gerir að mati viðmælenda kröfu um að báðir stjórnendur hafi góða innsýn í vinnu hvorar annarar. Skólastjórnunum finnst að þær þurfi að vera upplýstar og inni í öllum málum til að kerfið nái að virka sem skyldi. Þessa nauðsynlegu innsýn segjast þær öðlast með miklu samstarfi.

B2: Kostirnir eru náttúrulega ótvírætt að maður hefur alltaf annan til að leita til. Og maður getur alltaf spjallað, velt málunum fyrir sér með öðrum. Maður situr ekkert einn og [...]veltir þeim [...] fyrir sér heldur er alltaf möguleiki og við gerum það mjög, mjög mikið [...], ræðum málið og komumst að niðurstöðu þannig að að maður ber aldrei einn ábyrgðina.

Í báðum skólum er mikið samstarf á milli skólastjóranna annars vegar og þeirra og annarra stjórnenda hins vegar. Samstarf er að mati viðmælenda grunnurinn að því að kerfi tveggja skólastjóra virki.

Fram kemur í máli skólastjóranna að þær beri sameiginlega ábyrgð og hafi sem jafningjar sömu völd innan stofnunarinnar. Þessa þætti styrkja þær með samstarfi sín á milli og við samstjórnendur sína. Hvor skólastjóri fyrir sig hefur þó ákveðið frelsi varðandi það skólastig sem hún sinnir mest og álíta þær það auka á skilvirkni kerfisins þannig að ekki þurfi að sammælast um allar ákvarðanir.

A1: Ég held að munurinn sé kannski fyrst og fremst að það er skólastjóri í sitt hvoru húsi sem tekur ákvarðanir. Það [...] þarf ekki alltaf að bíða [...], þó við ræðum mikið saman. Þannig að við [...] tökum engar stórar ákvarðanir nema saman.

Í vettvangskönnun komu fram vísbendingar um mikil samskipti milli skólastjóranna. Þær notuðu smáskilaboð (sms), símann, MSN og tölvupóst, auk þess sem einn sameiginlegur fundur var á meðan rannsakandi dvaldi með þeim. Skólastjórnarnir telja einnig að óhefðbundna kerfið virki öðruvísi en það hefðbundna vegna þess að tveir skólastjórar verða að koma sér saman um sameiginlega niðurstöðu á meðan í hinu kerfinu geti skólastjórinn tekið ákvörðun þótt næsti undirmaður hans sé honum

ósammála. Vissulega komi stundum upp ágreiningur milli þeirra eða í stjórnunarteyminu, slíkt sé eðlilegt og nauðsynlegt til að ná fram víðari sýn á málin en lausn sé fundin í öllum ágreiningsmálum og staðið sé saman um hana að því loknu.

B2: Við leysum það [...] yfirleitt með [...]viðræðum, [...] stundum gef ég eftir, stundum gefur hún eftir. [...] við [...] leysum þau með með því að tala saman og skýra okkar mál, við endum alltaf með því að komast að niðurstöðu, bara að sjónarhornin fái að kastast á og það er [...] okkar hlutverk að vinna okkur í gegnum það.

Fram kemur hjá skólastjórunum að ef stór ágreiningsmál kæmu upp sem þeim tækist ekki að leysa væri innbyggð leið í kerfið sem unnt væri að grípa til. Í öðrum skólanum tæki fyrsti ábyrgðaraðili lokaákvörðun en í hinum væri það sá skólastjóri sem sæi um það stig eða hús sem málið snerti meira. Auk þess væri alltaf sá möguleiki að leita eftir aðstoð frá utanaðkomandi aðila við lausn málsins svo sem skólaskrifstofu sveitarfélagsins. Þessu lýsa skólastjórnir á eftirfarandi hátt.

B2: Fyrst og fremst þyrfti [...] að rökræða þetta og sjá hvort [...] hægt væri að komast að sameiginlegri niðurstöðu en það var [...] settur [...]ákveðinn varnagli [...] í upphafi ef [...] þessi staða kæmi upp og [...] hann er sá að [...] úrskurðarvaldið hefur þá sá sem er fyrsti ábyrgðaraðili það skólaárið.

A1: Þá hefðum við væntanlega aðstoð frá skólaskrifstofunni [...] hérna, bæði starfsfólki þar og [...] yfirmanni [...], sem við gætum leitað til og fengið ráðleggingar.

Skólastjórnir benda einnig á þann þátt í samskiptunum að báðir aðilar verða að segja hug sinn allan, geta lagt fram málefnalega gagnrýni og geta tekið á móti gagnrýni. Í skipulagi beggja skóla er gert ráð fyrir tíma fyrir samstarf með fastsettum „heilögum“ fundartímum. Skólastjórnir eru allar sammála um að náðið samstarf þeirra sé liður í að efla samstarf í skólanum almennt og að í því felist ákveðin fyrirmynd fyrir aðra starfsmenn.

A1: [...] við erum fyrirmynd og sýnum að þetta er hægt.

B1: [...] þetta á líka að vera ákveðið fordæmi að ef [...] skólastjórnir hérna vinna vel saman og sýnum fram á [...] að það er hægt að [...] ná góðri samvinnu [...], hugsunin er allavega sú að reyna að láta þetta smita út í hópinn.

Allir skólastjórnir koma inn á það hversu mikilvægt gagnkvæmt traust sé í samskiptum þeirra sem fara sameiginlega með skólastjórnina og mikilvægi þess að þær geti rætt opinskátt um hvað eina. Einnig benda þær á að með verkaskiptingu milli stjórnenda og sameiginlegum ákvarðanatökum sé valdi dreift. Hér er vitnað í orð tveggja skólastjóra um þessi atriði.

B1: [...] til þess að svona samstarf geti gengið [...] verður að vera 100% traust á milli þessara tveggja aðila.

A1: Já og svo finnst mér líka [...] gott [...] að hafa hafa þetta traust, geta dreift valdinu [...], [maður] situr ekki alltaf uppi ein með einhverja ábyrgð.

Í framhaldi af framansögðu um dreifingu verkefna er ekki úr vegi að skoða betur verkaskiptingu milli skólastjóranna. Fram kemur hjá öllum viðmælendunum að hún sé skýr og sést það einnig í skráðri verka-skiptingu þeirra. Skólastjórnir telja að verkaskiptingin fari að hluta eftir styrkleikum og áhugasviðum sínum og það gefi þeim færi á að sinna betur ákveðnum faglegum þáttum í skólastarfinu.

A1: ... og þá skiptum við [...] milli okkar verkefnum [...], það [...] fer [...] eftir áhugasviði og [...] styrkleika.

A2: Ég vil meina að þetta hafi gefið mér kosti til þess að [...] maður geti tekið ákveðinn bolta og fylgt honum eftir, ekki spurning með þessari verkaskiptingu.

Viðmælendur segja að þótt verkaskipting með ákveðinni sérhæfingu sé til staðar á milli stjórnenda hafi þær ágætis innsýn í þau verkefni og störf sem hvor um sig vinnur í skólanum. Þær telja mikilvægt að hafa þessa innsýn því upp geti komið aðstæður að þær þurfi að leysa hvor aðra af og sinna verkefnum sem ekki eru daglega á borðum þeirra. Með þessa innsýn segjast þær hæglega geta gengið í störf hinnar. Kennarar beggja



skólanna upplifa einnig að þeir geti leitað til beggja skólastjóra með hvaða mál sem er, þótt þeir leiti meira til þess sem sinnir meira því stigi sem þeir starfi mest á.

A1: Ég held við getum alveg svissað á milli [...], því við erum nokkuð vel inni í hlutunum.

B2: Og [...] þetta hjálpar manni mikið að ganga inn í verkin því maður hefur náttúrulega yfirsýn yfir hvað er að gerast sem stjórnandi yfir skóla[um].

Allir skólastjórnarnir telja að í verkaskiptingunni felist leiðir til að virkja fleiri til forystu og efla ábyrgð þeirra sem með forystuna fara. Þær benda á að í störfum þeirra felist ákveðin fyrirmynd fyrir starfsfólk skólans. Úr því þær tvær skipti með sér verkum og feli öðrum verkefni geti aðrir gert það líka. Svar skólastjóra B1 er dæmigert fyrir svör hinna skólastjóranna.

B1: [...] hugsunin [...] eða vonin var sú að [...] það [stjórnkerfið] myndi hafa þannig áhrif í [...] kennarahópinn að [...] það fengjust fleiri í þessa samvinnu og [...] fleiri til að taka [...] að sér verkefni og ábyrgð.

Valldreifing er þáttur sem skólastjórnarnir tala um þegar þær greina frá kerfi tveggja skólastjóra og telja að fyrirkomulagið gefi færi á að auka hana meðal annars með þeirri fyrirmynd sem samstarf þeirra og verka-skipting sé. En þær nefna einnig að með því að gera deildarstjórana markvisst ábyrga sé valdi dreift. Hér greinir einn skólastjóri frá leiðum sem farnar eru í þessu skyni.

A1: Þá settum við ákveðin verkefni á deildarstjórana sem voru þverfagleg og það var [...] fyrst og fremst til þess að fela þeim ákveðin völd og gera fólk [...] ábyrgt.

Kennarar eru meðvitaðir um þann möguleika kerfisins að dreifa valdi og tala um vilja stjórnenda í þá veru. Aftur á móti sjá þeir ekki að þessi viðleitni til valldreifingar skili sér lengra en til þeirra sem eru í skilgreindum stjórnunarstöðum; kennarar verða ekki varir við aukin völd og þeir segja:

BK: Þær vildu alveg dreifa valdinu en [...] það var ekki eins mikið á borði eins og í orði.

AK: Ég er ekki viss um að valdið hafi dreifst endilega meira á hinn almenna kennara [...] eftir [...] þetta tveggja skólastjóra kerfi. Ég held það hafi frekar dreifst [...] á deildarstjórana [...], ekki endilega að það hafi aukist að ákvarðarnir færu eitthvað neðar í valdastiganum.

Sameiginleg ábyrgð og jöfn völd skólastjóranna virðast vera þeir þættir sem einkenna tveggja skólastjóra kerfið. Allir viðmælendur eru á því að gott og náið samstarf skólastjóranna sé forsenda þess að kerfið virki en um leið er gert ráð fyrir að skólastjórnir geti verið ósammála. Í báðum skólum hafa verið skilgreindir vinnuferlar til að bregðast við ef slíkar aðstæður kom upp. Ákveðin verkaskipting er á milli skólastjóranna sem þær telja byggða á styrkleikum og áhugasviðum sínum. Skólastjórnir telja að kerfið sé vel til þess falli að virkja fleiri til forystu innan skólans og að það geti stuðlað að valddreifingu. Kennarar hafa þó ekki upplifað að aukin völd hafi skilað sér til þeirra í þessu kerfi.

Næst verður greint frá því hvað viðtölin leiddu í ljós varðandi áhrif stjórnfyrikomulagsins á innra starf skóla.

### 4.3 Áhrif á innra starf skólans

Samstarf skólastjóranna birtist í skólastarfinu meðal annars á þann hátt að þær skipta með sér faglegri umsjón þvert á skólastig og hafi enn fremur innsýn í störf hvorrar annarrar og geta gengið í þau ef á þarf að halda. Þetta telja þær efla faglega tengingu milli húsa (skólastiga) og gera skólastarfið heildstæðara. Skólastjóri lýsir á eftirfarandi hátt hvernig hún upplifir áhrif samstarfsins fyrir nemendur skólans.

A1: Það er hægt að vinna hér alveg á milli húsa og [...] við getum skipt á milli [...]. Okkur kemur það vel [saman] að það [gengur] vel með yngri krakkana, því þetta eru okkar börn [...], þetta er [...] orðin meiri heild finnst mér.

Skólastjórunum í húsi A er tíðrætt um faglega tengingu á milli húsa og að tveggja skólastjóra kerfið hafi aukið þá tengingu. Það kemur einnig fram í máli þeirra að það að hafa skólann í tveimur byggingum sé þungt í

vöfum en kerfi tveggja skólastjóra nýtist vel við slíkar aðstæður, styrki heildarmyndina og eflí faglegt starf skólans.

A1: Þetta voru tveir skólar hérna upphaflega og þá var þetta barnaskóli og [...] unglingskóli og þá [vantaði] tengslin þarna á milli. Ég held [...] að fyrir nemendur sé þetta miklu faglegra og betra, þessi tenging þarna á milli.

Í viðtalinu við skólastjórana er rætt um aðgengi starfsmanna og nemenda að þeim og hvort þær telji það almennt vera mismunandi eftir því hvort í skólum sé einn eða tveir skólastjórar. Allir skólastjórnir eru þeirrar skoðunar að gott aðgengi starfsmanna og nemenda að skólastjórnendum sé mikilvægt til að efla samstarf og samræðu milli allra í skólunum.

Í máli viðmælenda kemur fram að þeir hafa mismunandi sýn á það hvort aðgengið sé ólíkt eftir því hvaða stjórnfyrikomulag er við lýði. Þeir skólastjórar vilja meina að þær hafi ekki upplifað breytingu á aðgengi frá því sem áður var, það er í hefðbundna kerfinu. Í þeim skólum sem þær hafi starfað í áður og voru með hefðbundið kerfi hafi leið starfsfólks og nemenda að skólastjórum alltaf verið greið og þannig sé það einnig í því stjórnkerfi sem þær starfi í nú.

Skólastjórinn sem upplifir þetta öðruvísi segir að í tveggja skólastjóra kerfinu felist tækifæri til betra aðgengis starfsfólks að skólastjórunum og í báðum samtalshópunum kemur fram sama skoðun.

B2: Ég tel það já alveg skilyrðislaust betra [...] því við reynum að hafa gott aðgengi.

BK: Þegar ég kom hingað þá fannst mér ég hafa [...] gott aðgengi að skólastjórnendum, sem ég hafði [...] EKKI í mínum gamla skóla.

Í skóla A greina skólastjórnir frá því að mikið samstarf stjórnenda beggja skólastiga hafi eflt traust foreldra þeirra barna sem eru að skipta um skólastig á skólunum. Þeim finnst gott að sá skólastjóri sem tekur við börnunum þeirra þegar þau fara yfir í eldri deildina þekki til þeirra eftir náðið samstarf við skólastjórnann sem var með þau í yngri deildinni.

Kennarar í skóla B greina frá því að samstarf skólastjóranna sé mikið og gott en þeir hafi samt orðið vitni að því að þeir starfi ekki sem ein manneskja. Einn kennarinn segir:

BK: Það hefur alveg gerst að maður hefur fengið misvísandi svör, það fer eftir til hvers þú ferð.

Annar kennari greinir frá því að það henti sér stundum vel að geta valið við hvorn skólastjórann hann talar og ef viðhorf þeirra eru ekki í samræmi sé það mál skólastjóranna að leysa úr því. Hann veltir einnig upp þeim möguleika að þó svo að skólastjórnir eigi að vera jafnir í stjórnun skólans þá sé jafnræðið ekki endilega eins á borði sem í orði. Kennarinn segir:

KB: En maður spilaði líka [...] á það [...] að fara [annað] og fá já og svo var sagt nei hérna megin, heyrðu ég er búin að fá já og nú verið þið bara að ræða saman.

KB: Þegar [það] eru tveir skólastjórar eða bara tveir stjórnendur [...] þá mega þeir vera [...] samrýmdir til þess að annar verði ekki þínu dóminerandi yfir hinum.

Með náinni samvinnu skólastjóranna virðist yfirsýn beggja yfir skólastarfið aukast þar sem þær skipta meðal annars með sér verkum þvert á skólastig. Í því tilfelli þar sem skólinn er í tveimur húsum virðist þessi samvinna auka tengingu beggja og yfirsýn yfir bæði aldursstig. Hluti viðmælenda er á því að aðgengi kennara að skólastjórum sé betra í þessu kerfi en í hinu hefðbundna en hinn hlutinn finnur ekki mun á milli kerfa. Kennarar hafa orðið varir við að ekki sé samræmi í svörum skólastjóranna og velta fyrir sér hvort jafnræði þeirra sem stjórnenda sé í raun jafnt.

Næst verður vikið að viðhorfum viðmælenda til þess hvernig staðið var að tilurð tveggja skólastjóra kerfisins í skólunum.

#### **4.4 Tilkoma óhefðbundins stjórnfyrirkomulags**

Í viðtalinu við skólastjórana kemur fram að tilkoma hins óhefðbundna stjórnfyrirkomulags er ólík. Skóli B tók það upp á undan hinum skólanum og hugmyndin að því kom frá starfsfólki skólaselsins sem var undanfari skólans. Við stofnun skóla B var þriggja manna skólastjorateymi ráðið og

höfðu þeir einstaklingar allir kynnt sér óhefðbundnar leiðir við stjórnun skóla í undirbúningsferlinu. Skólastjóri B1 segir:

B1: Við höfðum auðvitað [...] verið að kynna okkur [...] svona fyrirkomulag með því að lesa greinar og rannsóknir erlendis frá þannig að þetta var ekki bara svona út í [...] loftið að detta þetta í hug. Þetta hafði verið reynt víða annars staðar.

Eftir fyrsta árið fækkaði um einn í teyminu og tveir skólastjórar hafa verið þar síðan. Fram kemur hjá skólastjóra B1 sem er búinn að vera í skólastjórategyminu frá byrjun að sækja þurfti um sérstakt leyfi til Menntamálaráðuneytisins fyrir þessari óhefðbundnu leið og var ferlið unnið sem þróunarverkefni með aðstoð frá Kennaraháskóla Íslands. Í Grunnskólalögunum frá 2008 var opnað á sjálfræði rekstraraðila skóla um það hvernig stjórnfyrirkomulag þeir vilji hafa, hvort sem það er einn eða fleiri skólastjórar. Enn skal þó tilgreina hver þeirra ber höfuðábyrgð gagnvart sveitarstjórn og ráðuneyti. Skólastjóri B2 kemur inn í teymið fyrir ári síðan og segir kerfi tveggja skólastjóra hafa höfðað til sín og hún hafi sótt um þess vegna.

B2: Ég sæki bara hér um eins og hver annar [...] af því mér fannst þetta spennandi verkefni [...].

Í skóla A kemur hugmyndin að stjórnskipulaginu frá skólaskrifstofu sveitarfélagsins sem hafði þá þegar kynnst fyrirkomulaginu frá skóla B. Eins og áður hefur komið fram eru aðstæður á vettvangi þannig að skólinn er til húsa í tveimur byggingum og fram kemur í viðtölum við viðmælendur að sú staða hafi ýtt undir það að tveir skólastjórar voru ráðnir að skólanum. Einnig kemur fram í máli þeirra að starfsfólk hafi upplifað ójafnvægi í áhrifa- og valdafyrirkomulagi skólans við fyrri stjórnfyrirkomulag en um það og tilkomu nýja kerfisins í skóla A segja skólastjórar og kennarar.

A1: Fyrir var fyrirkomulag þar sem voru tveir aðstoðar-skólastjórar og skólastjóri og lenti þannig að skólastjóri og staðgengill skólastjóra sat [...] hérna megin og það var ójafnvægi milli, starfsfólkið upplifði það [...].

A2: Ég held að [...] partur af því hafi verið að hér var ákveðin togstreita sem þeir vonuðust til að hægt væri að [...] stoppa og byggja upp á nýtt með þessu fyrirkomulagi.

AK: En er ekki líka partur af þessu [...] að þegar [það var] einn skólastjóri, að hann hafði aðsetur hérna og hin byggingin [...] upplifði sig ekki með neinn skólastjóra.

Fram kemur hjá bæði skólastjórum og kennurum að framkvæmdastjóri fræðslusviðs sveitarfélagsins sé metnaðarfullur fyrir hönd skólanna og hafi verið tilbúinn að skoða nýjar stjórnunarleiðir og eins að alltaf hafi verið hægt að leita eftir stuðningi og ráðgjöf frá skólaskrifstofunni. Skólastjóri A2 talar fyrir munn hinna viðmælendanna þegar hann segir:

A2: Hann hefur mikinn faglegan metnað gagnvart skólastarfinu og er að leita leiða til þess að gera það enn betra.

Skólastjórnarnir og kennararnir sem hér er rætt við eru á einu máli um að ef fyrirhugað sé að breyta úr hefðbundnu stjórnfyrirkomulagi yfir í óhefðbundið sé mikilvægt að kynna slíkt vel í skólasamfélaginu öllu. Einnig að gott sé að leyfa starfsmönnum að vera þátttakendur í undirbúnings- og breytingaferlinu en það hafi ekki verið gert að neinu marki hvað starfsfólk og foreldra varðar. Aftur á móti hafi stjórnendateymið í skóla B átt hugmyndina að fyrirkomulaginu í sínum skóla og að fyrirhugaðar breytingar hafi eitthvað verið kynntar fyrir stjórnendum í skóla A.

A1: [...] ég held að [...] stjórnendur sem voru fyrir hafi verið spurðir áhlits hvort [...] þeir sæju að þetta fyrirkomulag gæti gengið upp en ekkert formlega.

Hvorugur kennarahópurinn tók þátt í undirbúningsvinnu breytinganna og meðal kennara í skóla A, sem upplifðu breytingu frá því að hafa einn skólastjóra yfir í að hafa tvo, koma fram tvö konar sjónarmið í garð fyrirkomulagsins. Ákveðinn hópur er sáttur og vill ekki hverfa til fyrri horfs en þar heyrast einnig ákveðnar andstöðuraddir við fyrirkomulagið. Viðhorf kennara í skóla B eru almennt jákvæðari þar sem þeir höfðu val um það hvort þeir réðu sig í skóla með hefðbundnu eða óhefðbundnu stjórnfyrirkomulagi. Þó heyrast þar einnig óánægjuraddir í garð tveggja

skólastjóra kerfisins. Nánar verður greint frá þeim röddum í næsta kafla en kennarar höfðu meðal annars þetta um undirbúning breytinganna að segja.

AK: Þetta var bara kynnt fyrir okkur en við höfðum ekkert um það að segja.

BK: Þau voru ráðin inn í þetta og svo erum við bara ráðin hér sem kennarar inn í þetta fyrirkomulag. Maður gengst náttúrulega undir það þegar maður er ráðinn og er látinn vita, hér er verið að starfa eftir þessu [...].

Varðandi hvað þurfi að hafa í huga til að auka líkur á því að breytingar frá hefðbundnu stjórnfyrirkomulagi yfir í óhefðbundið takist eru allir viðmælendur sammála um að góð kynning og samvinna sé forsenda vel heppnaðra breytinga. Orð skólastjóra í skóla B fanga vel það sem fram kemur hjá bæði skólastjórum og kennurum hvað þetta snertir.

B1: Mér finnst [...] mjög mikilvægt að kynna þetta vel í skólasamfélaginu, kynna þetta vel fyrir foreldrum líka til þess að [...] eyða [...] ótta um [...] það eða [...] áhyggjum að þetta fyrirkomulag geti ekki gengið eins og eins skólastjóra kerfi. Og eins þarf líka að kynna þetta mjög vel fyrir [...] kennarahópnum eða starfsmannahópnum til þess að fá þá með inn á þessa línu frá upphafi.

Faglegar forsendur virðast liggja að baki þeirri ákvörðun að kerfi tveggja skólastjóra er tekið upp í báðum skólum. Í öðrum skólanum (skóla B) hefur kerfið verið við lýði frá stofnun hans og kom hugmyndin um það frá hópi starfsmanna sem hafði kynnt sér óhefðbundið stjórnfyrirkomulag og hafði hug á að vinna í slíku kerfi. Í hinum skólanum (skóla A) stóðu breytingar fyrir dyrum og var sótt í reynslubanka skóla B sem hafði á þeim tímum starfað í nokkur ár með kerfi tveggja skólastjóra. Allir viðmælendur telja mikilvægt að undirbúa vel breytingar á stjórnfyrirkomulagi skóla og kynna vel í skólasamfélaginu öllu, en á því hafi verið misbrestur sérstaklega í skóla A.

Í kaflanum hér á eftir er greint frá viðhorfum kennara og skólastjóranna með tilliti til þess hvað þeir sjá jákvætt í kerfinu og hvað neikvætt.

## 4.5 Með eða á móti?

Í framhaldi af því sem viðmælendur segja í kafla 4.4 um mikilvægi samstarfs og upplýsingagjafar þegar unnið er að breytingum verður hér greint frá því hvað fram kemur í samtölunum um andstöðu kennarahópsins gagnvart óhefðbundnu stjórnfyrirkomulagi. Skólastjóri í skóla A bendir á mikilvægi samstarfsins við innleiðinguna en segir einnig að því hafi ekki verið sinnt í skóla A. Einnig kemur fram í viðtölum við skólastjórana í skóla A að þær eru mjög ánægðar með skipan mála en eru meðvitaðar um óánægjuraddir meðal starfsmanna. Þær greina frá þessu á eftirfarandi hátt.

A1: En það voru þarna ákveðnir aðilar sem voru mjög mikið á móti þessu og [...] létu alveg sínar skoðanir í ljós.

A2: Ég held að [aðalatriðið sé samstarf við] starfsfólkið [...] og samfélagið. Það var ekki gert hér og þau vilja bara fara aftur í gamla kerfið, tveir skólastjórar, tveir skólar. [...] Maður heyrir það ennþá, ég hugsa [að] þú munir heyra það á eftir þegar þú talar við kennarana.

Skólastjóri A2 reynist hér sannspá því í samtalshópnum í skóla A eru skiptar skoðanir meðal kennaranna um ágæti sameiningarinnar og þess að hafa tvo skólastjóra. Hluti hópsins er sáttur við stöðuna vegna stærðar skólans og þeirrar staðreyndar að hann er í tveimur byggingum en telur það þó ekki vera forsendu fyrir því að hafa tvo skólastjóra.

AK: En ég get ekki séð, ef við værum öll í sama húsinu að það væri neinn ókostur þó það væru tveir stjórnendur.

En eins og áður sagði eru ekki allir á sama máli og eftirfarandi viðhorf heyrist hjá kennurum.

AK: Stórt vandamál hérna er að þetta eru tveir skólar, hafa alltaf verið tveir skólar og verða alltaf tveir skólar. Það er alveg sama hvað hver segir.



Skólastjóri A1 tengir andstöðuna við sameininguna og kerfi tveggja skólastjóra við fastheldni og ótta við hið óþekkt, þætti sem alltaf megi búast við þar sem breytingar eru annars vegar. Hún segir.

A1: Fólk [...] veit ekki hvað bíður.

Kennarar í skóla B eru einnig bæði með og á móti fyrirkomulaginu þó þeir hafi vitað að hverju þeir gengu þegar þeir réðu sig til starfa. Þeim verður tíðrætt um stærð skólans; vegna stærðarinnar sé kostur að hafa tvo skólastjóra og fram kemur í máli þeirra að skilvirknin verði meiri, t.d. hvað snertir ákvarðanatöku.

BK: En þar sem ég var [...], þar var aðstoðarskólastjóri sem tók engar ákvarðanir og þess vegna fannst mér mjög þægilegt að koma hér og hafa tvo skólastjóra sem tóku ákvarðanir.

Kennararnir velja fyrir sér hvort þetta sé besta leiðin við stjórnun. Hjá þeim koma fram hugleiðingar um kostnað við kerfið og finnst þeim að í því árferði sem ríki eftir hrunið 2008 sé óskynsamlegt að greiða tveimur skólastjórum laun þegar hægt væri að hafa aðstoðarskólastjóra á móti sem væri lægra launaður. Kennararnir greina einnig frá því að þeir sjá í raun ekki mikinn mun á því að hafa tvo skólastjóra eða skólastjóra og aðstoðarskólastjóra nema ef vera skyldi þessi sameiginlega ábyrgð sem tveir skólastjórar bera og léttir álagið á þeim.

BK: Ég sé rosalega lítinn mun [...] úr þeim skóla sem ég kom úr, þar voru [...] tvö skólahús og þeir deildu alltaf á milli sín skólahúsunum. [...] skólastjórinn var í öðru og þá var aðstoðarskólastjórinn í hinu. Þannig að ég sé í rauninni rosalega lítinn mun [...] fyrir [...] utan titilinn.

BK: Það hlýtur þá að minnka álagið eða dreifa ábyrgðinni á þær tvær. Það er líka örugglega [...] kostur fyrir þær líka að geta deilt álaginu [...] í svona stóru batterí.

Skólastjórnarnir sjálfir lýsa allar yfir ánægju með fyrirkomulagið og segjast allar myndu frekar velja slíkt kerfi aftur sem sinn starfsvettvang ef þær hefðu kost á því. Þeir aðilar sem eru hlynntir fyrirkomulaginu benda

allir á mikilvægi samvinnu og samskiptahæfni samstarfsfélagans, góð samskipti séu forsenda þess að þetta kerfi geti virkað. Viðmælendur benda á að eftirtaldir þættir þurfi að vera til staðar ef kerfið á að ganga upp.

BK: [...] fyrst og fremst samvinna myndi ég segja [...] og náttúrulega líka út á við og [...] hæfni í mannlegum samskiptum.

B1: En ég myndi fyrst skoða tveggja skólastjóra kerfið og myndi hiklaust sækja um það frekar ef [...] ég [...] væri að fara að vinna þar með aðila sem [...] ég [...] treysta mér til þess að vinna svona náíð með. Þá finnst mér það meira spennandi miðað við mína mína reynslu hér. Mér finnst það skipta mjög miklu máli hver er nánasti samstarfsmaður minn því [...] ef [...] þessir tveir geta ekki unnið saman þá [...] er þetta fyrirkomulag ekki mjög heppilegt eða hitt kannski heppilegra.

Hér verður fjallað nánar um þann mun sem birtist í viðhorfum karla og kvenna til hins óhefðbundna stjórnfyrirkomulags. Í samtalshópnum voru kennararnir spurðir samsvarandi spurninga og skólastjórnarnir varðandi það hvora stöðuna þeir myndu velja ef í boði væru tvær skólastjórastöður sem væru sambærilegar að öðru leyti en því að tveir skólastjórar ynnu saman í öðrum skólanum en einn í hinum. Ólík sjónarmið komu fram í svörum kennaranna eftir kyni. Karlarnir tveir segjast báðir vilja hefðbundið kerfi en konurnar vilja frekar starfa í tveggja skólastjóra kerfi.

Karlmönnum í hópnum hugnast ekki þetta fyrirkomulag, þeir nefna að of mikið samráð og samvinna fylgi þessu kerfi og að of tímafrekt sé að þurfa að ræða allra ákvarðanir við annan aðila. Þeir segjast einir vilja bera ábyrgðina af því að stjórna. Hér á eftir er vitnað í orð beggja karlanna í hópnum.

BK: Einn skólastjóri [...], hann stendur og fellur með þeim ákvörðunum sem eru teknar og ég myndi vilja sjá það. [...] ég er ekkert svo [...] hrifinn af þessu. Ég myndi kjósa einn skólastjóra.

AK: Ég [...] myndi aldrei treysta mér til að vinna í slíku kerfi og hvað þá með konu [...]. Ég er ekkert viss um að ég myndi treysta mér til þess að starfa með karlmanni í því [...] heldur.

Í samtalshópi kennara í skóla B koma fram skiptar skoðanir á því hvort betra væri að skólastjórnarnir tveir væru af sama kyni eða ekki. Þar birtast þau sjónarmið meðal kvennanna að betra sé að hafa stjórnendurna af sitt hvoru kyni til að ná fram breiðari sýn á málin en karlmaðurinn í hópnum er því ósammála. Konurnar hafa þetta um málið að segja.

AK: Ég held að kona og karlmaður gætu orðið [...] gott teymi.

AK: Ég [...] held það líka. Mér finnst stundum eins og það þurfi að vera jafnvægi [...]

Karlmaðurinn í hópnum svarar þessu á eftirfarandi hátt.

AK: ...hvaða jafnvægi? Ég [...] myndi frekar vilja hafa það eins og núna með tvær konur [...]. Ég treysti þeim [...] frekar út [...] frá [...] faglegum sjónarmiðum, heldur en einhverju svona [...] ÉG RÆÐ. Það er stutt í þetta [...].

Í samtölunum við skólastjórana viðrar ein þeirra sambærilegt sjónarhorn og fram kemur hjá konunum í samtalshópnum um hugsanlegan mun á kynjunum hvað snertir viðhorf til stjórnfyriřrkomulagsins. Hún orðar sína skoðun á eftirfarandi hátt.

A2: [Mörgum] skólastjórum [...] myndi aldrei hugnast að vera í kerfi þar sem þeir fengju ekki einir að ráða. Ég held að það séu kannski meira karlmennirnir, [...] þetta hugnast okkur konum mjög vel. [...] annars myndi ég halda það að það væri mjög gott að fá karlmann og konu.

Skólastjórnarnir eru fylgjandi kerfi tveggja skólastjóra og myndu velja sér aftur slíkan starfsvettvang að því tilskyldu að þær teldu væntanlegan samstarfsaðila hafa góða samskiptahæfni og vera tilbúinn til samstarfs. Konurnar í kennarahópnum eru sama sinnis en karlarnir kjósa frekar hefðbundið stjórnfyriřrkomulag með einum skólastjóra. Konurnar í öðrum

viðmælendahópnum eru á því að gott væri að skólastjóra teymið væri samsett af karli og konu en karlmaðurinn í hópnum telur það virka skár með tvær konur sem vinna saman. Viðmælendur telja allir að kerfið henti vel í fjölmönnum skólum og skólum sem eru til húsa í tveimur byggingum.

## 4.6 Samantekt

Helstu niðurstöður þessarar rannsóknar virðast vera þær að kerfi tveggja skólastjóra sé á margan máta jákvætt fyrir skólastarfið. Meiri heild næst í skólastarfinu milli aldurstiga, sérstaklega í skólanum sem hýsir yngra og eldra aldurstig í sitt hvorri byggingunni. Að mati skólastjóranna getur það einnig haft áhrif á almennt samstarf í skólanum. Stjórnendurnir fá stuðning hvor frá annarri bæði hvað varðar ákvarðanatökur og ábyrgð. Fyrirkomulagið styrkir stjórnendur í forystuhlutverki sínu, það eykur möguleika þeirra til verkaskiptingar og sérhæfingar og skólastjórnir telja að í kerfinu felist leið til að dreifa valdi.

Kennararnir eru ekki allir eins hrifnir af tveggja skólastjóra kerfinu og skólastjórnir. Þeir benda á misræmi geti verið í orðum skólastjóranna og að kannski séu þeir ekki jafnráðandi í raun. Aðeins var rætt við tvo karlmenn úr kennarahópnum og í máli þeirra koma fram vísbendingar um að þeir séu á móti kerfinu; þeim þykir það of dýrt og ekki fýsilegur kostur að deila stjórn og ábyrgð með öðrum. Konurnar eru almennt ánægðari með fyrirkomulagið en velta fyrir sér kostnaði og hagkvæmni þess. Þær taka undir með skólastjórnunum hvað varðar þann kost kerfisins að geta deilt ábyrgðinni af krefjandi starfi með öðrum og hafa jafningja sér við hlið til að ræða málin við. Skólastjórnir og konurnar í skóla B telja að gott geti verið að í teymi skólastjóranna séu bæði kona og karl.

Bæði skólastjórar og kennarar telja mikilvægt að ef taka á upp óhefðbundið stjórnfyrirkomulag í skólum þurfi að vanda til verksins, kynna það vel og hafa starfsfólk skólans og foreldra með í vinnuferlinu.

## 5 Umræða

Í þessum kafla eru niðurstöður rannsóknarinnar ræddar með hliðsjón af rannsóknarspurningunni sem sett var fram í upphafi um hver væri reynsla skólastjóra af því að fara saman með stjórnina í einum skóla. Dregnar eru ályktanir af helstu niðurstöðum og þær speglaðar í þeim fræðilegu skrifum sem greint hefur verið frá í verkefni þessu.

Í eftirfarandi umræðum eru helstu niðurstöður teknar saman þar sem fyrst er fjallað um sameiginlega ábyrgð, samstarf og valddreifingu, hvornig stjórnkerfið hefur áhrif á innra starf skólanna og síðan hvornig staðið var að því að koma fyrirkomulaginu á. Þá er fjallað um meginrök með og á móti kerfinu og í lok umræðna eru helstu niðurstöður dregnar saman.

### 5.1 Gott samstarf er lykilatriði

Reynsla skólastjóranna sem rætt er við í þessari rannsókn af óhefðbundnu stjórnfyrirkomulagi skóla er almennt góð. Þegar spurt er hver sé meginmunurinn á þessu fyrirkomulagi og því hefðbundna, kemur fram að þær líta á það sem kost að bera ábyrgðina á stjórn skólans sameiginlega og hafa þann möguleika að geta ráðfært sig við jafningja; einstakling sem hefur sömu völd. Í erfiðum málum og þegar um veigamiklar ákvarðanir er að ræða finnst þeim felast mikill stuðningur í að hafa annan einstakling við hlið sér.

Þegar leitað er svara við því hvað er frábrugðið því að ræða mál við skólastjóra í tveggja skólastjóra kerfi annars vegar og skólastjóra og aðstoðarskólastjóra í hefðbundna kerfinu hins vegar, er það fyrst og fremst sú sameiginlega ábyrgð sem skólastjórnarnir bera. Þær nefna allar þetta atriði sem einkenni kerfisins og kennararnir gera það einnig.

Skólastjórnarnir nefna einnig valddreifingu sem einkenni þessa stjórnfyrirkomulags. Sergiovanni (2006) bendir á að ábyrgð á verkefnum þurfi að vera til staðar svo unnt sé að dreifa valdi vegna þess að vald verði ekki raunverulegt nema því fylgi ábyrgð. Í píramídalöguðu stjórnkerfi ber alltaf einn endanlega ábyrgð og valddreifing verður því ekki eins raunveruleg í hefðbundnu stjórnkerfi og því óhefðbundna. Bæði Sergiovanni (2006) og Spillane (2005) hafa skrifað um þátt ábyrgðarinnar í tengslum við vald og dreifingu þess og Sergiovanni segir: „Einstaklingi

sem ætlað er að veita forystu á að gera ábyrgan fyrir því hlutverki.“<sup>3</sup> (Sergiovanni 2006, bls. 184).

Í rannsókn þar sem Eckman og Kelber (2009) báru saman reynslu stjórnenda í hefðbundnu stjórnfyrirkomulagi og óhefðbundnu kemur fram hjá viðmælendum sem deila með sér stjórn skóla, að mikilvægt sé að geta ráðfært sig við aðila sem ber ábyrgðina með þeim. Að hluta til var um að ræða skólastjóra sem höfðu reynslu af því að starfa áður einir sem slíkir og höfðu því samanburð. Draga má þá ályktun að þessi sameiginlega ábyrgð sé það sem helst gerir tveggja skólastjóra kerfið frábrugðið hinu hefðbundna og skólastjórnarnir nefna hana sem helsta styrk kerfisins.

Önnur einkenni sem fram koma í máli viðmælenda svo sem mikil samvinna, verkaskipting og dreifing valds eru til staðar í mörgum skólum, burtséð frá stjórnfyrirkomulaginu sem þar er viðhaft en þar ber einn skólastjóri ábyrgðina.

Skólastjórnarnir bera sameiginlega ábyrgð samanber 7. gr. grunnskólalaga nr. 91/2008 en þar segir „...forstöðumaður grunnskóla, stjórnar honum, veitir honum faglega forystu og ber ábyrgð á starfi skólans gagnvart sveitarstjórn og ráðuneyti“. Hér eru tveir ráðnir til starfans og virðast skólastjórnarnir staðfesta sameiginlega ábyrgð sína í verki með miklu samstarfi og samráði. Unnið er markvisst að því að ræða málin og því vinnulagi komið á að mál skuli brotin til mergjar þar til niðurstaða fæst og þá standi báðir aðilar, ásamt öllu stjórnendateyminu, á bak við þá niðurstöðu.

Stjórnendum beggja skólanna virðist vera í mun að koma fram sem samstillt teymi og má ætla að þegar það tekst styrki það stjórn skólanna. Skólastjórnendur hafa sýnt fyrirhyggjusemi með því að gera ráð fyrir þeim möguleika að þær nái ekki alltaf að landa sameiginlegri niðurstöðu og hafa þær í því skyni skilgreint leiðir til að leysa úr ágreiningsmálum sem upp kunna að koma. Ekki hafði reynt á þessar úrlausnarleiðir þegar viðtölin voru tekin við skólastjórana og ætla má að eitt og eitt tilfelli þar sem ekki tekst að sammælast um leiðir sé ásættanlegt. Aftur á móti getur það ekki verið neinum vinnustað hollt að þurfa oft að standa frammi fyrir slíkri stöðu.

Samstarf og samráð tekur alltaf tíma en hér eru þetta þættir sem greinilega er vert að gera ráð fyrir og leggja áherslu á. Án þeirra næst

---

<sup>3</sup> A person who is entitled to lead should be responsible for leading.

ekki sú samræða sem nauðsynleg er til að tryggja næga yfirsýn og finna þá sameiginlegu fleti sem þurfa að vera til staðar til að stjórnarnir nái að stefna að sömu bauju. Sameiginleg ábyrgð, samstarf og samráð virðast vera netið sem heldur tveggja skólastjóra kerfinu saman.

Sameiginleg ábyrgð skólastjóranna er alltaf til staðar þar sem kveðið er á um slíkt í grunnskólalögum en samstarf og samráð þarf að verða til í samspili stjórnendanna. Það er ekki sjálfgefið að slíkt takist farsælega og þó lítið sé svo á að þessir þættir séu kostir kerfisins hljóta þeir einnig að vera ókostir þess. Ef sú staða kemur upp að skólastjórnarnir ná ekki góðu samstarfi getur ómældur tími farið í að vinna málum brautargengi. Hjá skólastjórum sem vinna vel saman getur sá tími aftur á móti farið í uppbyggilega vinnu í þágu skólans. Höfundur telur því mikilvægt að við upphaf samvinnu tveggja einstaklinga í tveggja skólastjóra teymi séu unnir skýrir verkferlar, verksvið þeirra skilgreint og það kynnt vel fyrir samstarfsmönnum skólastjóranna og skólasamfélaginu.

Fram kemur í samtölunum við skólastjórana að þær telja það einn af kostum kerfisins að geta nýtt sér einstaklingsstyrk sinn og áhugasvið með því að skipta viðfangsefnum starfsins á milli sín. Þótt miklum tíma sé varið í samráð vinnist hann til baka með verkaskiptingu og samtölum við einhvern sem ber sameiginlega ábyrgð. Ætla má að skólinn njóti góðs af því ef stjórnendur skipta með sér verkum eftir áhugamálum sínum og nýti þannig hæfileika sína og styrk sem best í þágu skólans. Skýrt hefur komið fram að mikilvægt sé að samstarf skólastjóranna sé gott og þær hafi sameiginlega sýn á markmiðin sem stefnt er að. Vert er þó að hafa þann möguleika í huga þegar leitað er eftir stjórnendum í tveggja skólastjóra kerfi að þeir séu ekki of líkir heldur hafi mismunandi styrkleika og áhugamál hvað skólamál varðar. Slík samsetning teymisins gerir þó væntanlega enn frekari kröfur til samskiptafærni og samstarfsvilja skólastjóranna.

Niðurstöður Grubb og Flessa (2006) á áhrifum verkaskiptingar í óhefðbundnu stjórnfyrrirkomulagi fara saman við það sem fram kemur í máli skólastjóranna. Þeir komust að því í rannsókn sinni að með verka-skiptingu milli stjórnenda vinnist tími og svigrúm skapist sem stuðlar að tækifærum fyrir þá til að sinna faglegum þáttum skólastarfsins betur. Paterson (2006) bendir á að þetta fyrrirkomulag bjóði upp á möguleika á verkaskiptingu sem geti dregið úr álagi á stjórnendur og Court (2003)

segir það kost kerfisins að fleiri en einn stjórnandi komi inn í skólann með fleiri styrkleika en einn einstaklingur geti nokkurn tíma haft.

Með því að sameina krafta er líklegt að árangurinn verði betri en til að svo verði þarf gott samstarf að vera til staðar. Allir viðmælendur koma inn á mikilvægi samskiptafærni og samstarfsvilja þeirra sem fara saman með skólastjórn. Án þessara þátta sé kerfið ekki starfhæft.

Í samtölum við viðmælendur er rætt um það hvort kerfi tveggja skólastjóra feli í sér möguleika á valddreifingu sem leitt geti til þess að virkja fleiri til forystu innan skólanna. Bæði skólastjórnarnir og kennararnir eru þeirrar skoðunar að formlegir stjórnendur (skólastjórar og deildarstjórar) skipti með sér verkum, beri á þeim ábyrgð og hafi sem slíkir ákveðin völd innan skólans. Völdum er því dreift milli manna sem eru í skilgreindum stjórnunarhlutverkum. Hvort sú valddreifing virkjar fleiri til forystu er meðal annars háð því hvort öðrum starfsmönnum eru falin verkefni og ábyrgð á þeim og samspili einstaklinganna í tengslum við þau verkefni sem þeir fást við.

Fyrirgreindir einstaklingar fara í sameiningu með stjórn skólans og samkvæmt skilgreiningum Harris (2008) og Spillane (2005) má ætla að vegna þess mikla samstarfs sem er á milli þeirra séu þær ekki aðeins að stjórna heldur fari sameiginlega með forystu í skólanum. Það má svo aftur velta því upp hvort samskiptin ná í nógu ríkum mæli inn í starfsmannahópinn til að úr verði dreifð forysta.

Varðandi píramídalögun stjórnfyrikomulags þá er kerfi þar sem tveir einstaklingar eru samábyrgir fyrir rekstri skóla ekki eins bratt og þar sem einn skólastjóri er við stjórnvölinn. Þegar deildarstjórar með skilgreind verkefni sem þeir bera ábyrgð á bætast við bera fleiri einstaklingar ábyrgðina saman og fara í sameiningu með völdin. Fram kemur í máli kennara að þeir upplifi stjórnkerfið ekki með brattan topp. Fyrirkomulagið auki aðgengi þeirra að stjórnendum og að þeir aðilar sem kennararnir ræða við séu ekki endilega efstu topparnir, það er að segja skólastjórnarnir; aðrir stjórnendur geti oft leyst málin.

En það þarf ekki að fara saman að hafa flatan topp á stjórnunar-píramídanum og að forysta skólans sé dreifð. Form stjórnkerfisins er eitt og virkni þess annað. Um dreifða forystu segir Spillane (2005) að dreifing verkefna sé ekki endilega lýðræðisleg aðgerð né til þess fallin að dreifa forystunni. Slík framkvæmd geti jafnvel flokkast sem alræðisleg, en það fari eftir aðstæðum hverju sinni. Fleira þurfi að koma til en útdeiling verkefna svo sem að sameiginlegar ákvarðanir séu teknar með



samræðum og samspili hlutaðeigandi. Slík vinnubrögð virðast vera hluti af starfi stjórnenda þessara skóla sem hér eru til skoðunar.

Sergiovanni (2006) bendir á að ef forysta á að vera á hendi margra verði að dreifa henni til þeirra sem eru á réttum stað á réttum tíma. Auk þess þarf hæfni þeirra og samþykki að vera til staðar til þess að þeim sé falin ábyrgðin. Sergiovanni (2006) segir einnig að forysta eigi sér ekki stað öðruvísi en í samstarfi fólks sem stefni að sameiginlegu marki og að viðkomandi hafi ákveðin áhrif eða völd.

Samkvæmt framansögðu má ætla að það að deila ábyrgðinni með hvor annari og deildarstjórnum, líkt og skólastjórarnir gera, sé liður í að dreifa forystu. Vænta má þess að skólastjórarnir og deildarstjórar séu hér réttir aðilar á réttum tíma þar sem þær hafa formlega tekið að sér ábyrgðina á stjórn skólans og einstökum verkefnum. Hlutaðeigandi ber ábyrgð og fer með völd tengd sínu sviði.

Aftur á móti kemur fram í máli kennara að þeir hafi ekki orðið varir við að kennarar séu í forystuhlutverkum í skólanum. Segja má að í þessum orðum þeirra felist vísbendingar um að ekki sé um dreifða forystu eða breiðfylkingu leiðtoga að ræða í skólunum og að efla megi hana með því að virkja starfsfólk meira. Ekki er kafað ofan í það hvernig starfsmenn skólans leggja sitt af mörkum með samstarfi sín á milli eða við stjórnendur til að leysa vandamál og stuðla að þróun skólans, en slíka vinnu tiltekur Harris (2008) sem eitt af einkennum dreifðrar forystu. Þörf er á frekari rannsóknum sem nálgast viðfangsefnið frá öðru sjónarhorni en þessi rannsókn gerir til að kanna þátttöku starfsfólksins í slíkri vinnu. Þar mætti rannsaka hvers eðlis samstarf og ábyrgð starfsfólksins er innan skólans til að unnt sé að greina þátt þeirra í forystuhlutverki skólans.

Vísbendingar eru þó uppi um að kerfið geti verið farvegur fyrir dreifða forystu þar sem það byggir á því að margir aðilar komi nálægt lausn verkefna og samstarf þeirra sé mikið. Virkni starfsháttanna innan skólanna er þó það sem á endanum segir til um hvernig til tekst við að dreifa forystunni en ekki uppbygging stjórnkerfisins.

## **5.2 Kostur fyrir skólastarfið?**

Óhefðbundið stjórnfyrrkomulag með tveimur skólastjórum virðist annars vegar vera leið til að ná tengingu á milli skólastiga í báðum tilfellunum sem hér eru skoðuð og hins vegar milli húsa þar sem þannig háttar til að skólinn er í tveimur byggingum.

Í skóla A er starfsfólki tíðrætt um að skólinn sé í tveimur húsum og þykir höfundur sá þáttur vega þungt í viðhorfum viðmælenda. Þar telja kennararnir kerfið fyrst og fremst bæta skólastarfið vegna þess að skólinn er í tveimur húsum en sjá það þó jafnframt geta gengið upp við aðrar aðstæður. Burt séð frá skoðunum viðmælenda á húsnaði kemur fram ánægja með öflugra faglega tengingu á milli aldurstiga í báðum skólum þar sem skólastjórar hafa góða yfirsýn yfir þá starfsemi sem fer fram á báðum stigum. Með samvinnu og samráði skólastjórnenda næst að efla heildarmyndina sem skólastjórnir fá af skólastarfinu og meiri samfella næst í starfinu, nemendum til hagsbóta.

Ætla má að meira gangi undan einstaklingunum þar sem tveir eða jafnvel fleiri (deildarstjórar) vinna fyrirbyggjandi verk. Fram hefur komið að stjórnendum finnst mikið álag fylgja starfinu (Börkur Hansen o.fl. 2002 og Laufey María Hreiðarsdóttir 2002) en af lýsingum viðmælenda má ætla að í kerfi tveggja skólastjóra gæti skapast svigrúm til verka-skiptingar sem létti álagið og gefi færi á að efla enn frekar innra starf skóla. Fram kemur hjá kennurunum að þeir upplifi til dæmis að aðgengi þeirra að skólastjórunum sé betra þar sem þetta kerfi er til staðar en í því hefðbundna.

Framangreind skoðun kennaranna er í samræmi við niðurstöður Grubb og Flessa (2006) en þeir benda á í rannsókn sinni að með óhefðbundnu fyrirkomulagi aukist aðgengi starfsfólks og nemenda að skólastjórunum. Gott aðgengi að þeim sem með forystuna fara er nauðsynlegt til að öflugt samstarf geti átt sér stað, hvort sem það er til að efla vinnu í anda lýðræðis eða til að skapa breiðfylkingu starfsmanna sem stefna í sömu átt eins og Segiovanni (2006) telur þurfa í skólastarfi. Kennari í skóla A telur að bæði aðgengi að skólastjórunum og allt samstarf innan skólans hafi batnað mikið eftir að stjórnfyrirkomulaginu var breytt og segir að allt skólastarf sé orðið lýðræðislegra.

Hið mikla samstarf milli skólastjórnanna getur smitað út frá sér þannig að í skólanum verði til rík samvinnuþing sem eftir getur liðsheild vinnustaðarins. Leonard og Leonard (2003) leggja áherslu á að samvinnu og samstarf innan skóla þurfi að læra og æfa. Þau benda á mikilvægi skólastjóra í því sambandi bæði hvað varðar fyrirmynd og skipulag á slíkri þjálfun. Það má því líta á það sem kost að starfsfólkið hefur náði samstarf yfirmanna sinna fyrir augunum og þó að samstarf kalli vitanlega á tíma til samráðs má ætla að sá tími vinnist til baka með betur ígrund-

uðum ákvarðanatökum. Louis og félagar (2010) komust að þeirri niðurstöðu í rannsókn sinni að þar sem skólastjórar og kennarar unnu náið saman og deildu með sér forystu hafði það jákvæð áhrif á starfsanda kennaranna og námsárangur nemenda.

Í þessu kerfi virðast skólastjórnendur einnig fá tækifæri til að nýta styrkleika sína og áhugasvið með verkaskiptingu sem ætti að gagnast skólastarfinu, því eins og sagt hefur verið þá getur enginn allt en allir geta eitthvað. Höfundur telur að slík sérhæfing ætti að nýtast vel í innra starfi skóla til dæmis með þátttöku og forystu skólastjóra við faglega innleiðingu, í fjölbreyttri vinnu við þróunarverkefni eða aukinni færni og innsýn í rekstrarlega þætti.

Þó ekki hafi komið fram háværar raddir um galla kerfisins hjá viðmælendum þá kom í samtalshópum kennara fram að misvísandi skilaboð hefðu komið frá skólastjórunum og að kennarar velji að fara með erindi til þess aðila sem þeir telji líklegri til að verða við bón þeirra. Ætla má að vandamál þessu samfara geti komið upp í skólastarfinu til dæmis mis-skilningur og ósætti, auk þess sem skólastjórar gætu þurft að verja viðbótartíma í umræður um slík mál sem þarf að útkljá. Þó fram hafi komið í máli skólastjóranna að þær reyni að sammælast um aðgerðir og viðbrögð þá hlýtur sá möguleiki alltaf að vera til staðar að þær sem einstaklingar taki ákvarðanir sem hinni líkar ekki. Ólíklegt er að tveir einstaklingar nái því nokkurn tíma að vinna alfarið sem einn og virðast skólastjórnarnir ekki heldur gera ráð fyrir því.

Það má einnig velta því fyrir sér hversu mikið jafnræði skólastjóranna er í raun; eru þær jafnráðandi þegar á heildina er litið? Er sá möguleiki ekki fyrir hendi að til dæmis persónugerð þeirra geri það að verkum að önnur er meira ráðandi og hin meira víkandi?

Hvernig sem teymið er samsett tekur höfundur undir orð allra viðmælenda varðandi það að góð og hreinskiptin samskipti séu forsenda þess að kerfi tveggja skólastjóra geti gengið upp. Enn fremur að mikilvægt sé að setja upp skýra verkaskiptingu og kynna hana vel fyrir starfsfólki skólans. Án slíkra þátta hljóta líkur að aukast á að kerfið valdi of mikill óvissu og geti tekið of mikinn tíma bæði hjá stjórnendum og öðrum starfsmönnum. Slík staða myndi væntanlega hafa neikvæð áhrif á skólastarfið í heild.

### 5.3 Leitað nýrra leiða

Hvað verður til þess að ákvörðun um að breyta stjórnfyrikomulagi skóla er tekin? Í því tilfalli sem hér er til umfjöllunar stóð annar skólinn á tímamótum og hinn á upphafsreit. Annars vegar nýsameinaður skóli þar sem mannabreytingar stóðu fyrir dyrum og hins vegar nýr skóli þar sem færi gafst til að fara ótroðnar slóðir. Tækifæri voru því í umhverfi beggja skólanna til að leita nýrra leiða í stjórnfyrikomulagi.

Í rannsóknnum sem gerðar hafa verið á því hvaða kveikjur hafa orðið til þess að breytt er úr hefðbundnu stjórnfyrikomulagi yfir í óhefðbundið kemur í ljós að ástæðurnar eru margvíslegar og eru aðstæður skólanna sem hér eru til skoðunar þekktar í öðrum skólum sem kosið hafa að fara þessa leið.

Í rannsókn Allan (2008) á tveggja skólastjóra kerfi í átta skólum á Englandi eru tilgreindar ýmsar ástæður fyrir því að kerfinu var komið á, meðal annars stofnun nýs skóla og sameining skóla. Því til viðbótar voru ástæðurnar til dæmis þær að skólastjórar kusu að vera í hlutastarfi til að ná betra jafnvægi milli vinnu og heimilislífs eða bregðast þurfti við vandamálum innan skóla. Sveitarfélög hafa einnig viljað reyna þessa leið því þau hafa séð í kerfinu ákveðna kosti sem þau telja henta sínu umhverfi og aðstæðum. Court (2003) tilgreinir ástæðu þess að fyrirkomulaginu var komið á í skóla á Nýja-Sjálandi, en þar voru það óskir samstarfsskvanna að fá að stýra skólanum saman því þær töldu að faglegu starfi skólans væri betur borgið með samstjórnun.

En er sama hvaðan breytingin kemur og hvernig er staðið að henni? Fram kemur í niðurstöðum að breyting úr hefðbundnu stjórnfyrikomulagi yfir í óhefðbundið mætti ákveðinni mótstöðu meðal sumra starfsmanna. Í skóla A var ákvörðunin tekin á skólaskrifstofu sveitarfélagsins sem veitti stjórnendum faglegan stuðning eftir að ferlið var komið í gang. Í rannsóknnum og skrifum Allan (2008), Court (2003) og Fullan (2001) kemur fram að öll undirbúningsvinna sé mikilvæg þar sem breytingar sem þessar eru fyrirhugaðar. Til að draga úr andstöðu við breytingarnar hefði mátt vinna meiri undirbúningsvinnu meðal starfsmanna og jafnvel skólasamfélagsins alls. Gefa hefði mátt ferlinu lengri tíma og kynna betur kerfið sjálft og hvað í því felst fyrir hlutaðeigandi.

Allan (2008), Court (2003) og Paterson (2006) benda á að ástæðurnar fyrir vali þessa stjórnfyrikomulags geti verið margvíslegar og hafa tilgreint þætti sem þurfa að vera til staðar ef breytingin á að takast þannig

að kostir kerfisins fái notið sín. Nefna þau meðal annars að gott samstarf allra hlutaðeigandi og góð upplýsingagjöf sé nauðsynleg til að breyting frá hefðbundnu stjórnfyrirkomulagi yfir í óhefðbundið heppnist vel. Einnig nefna þau að ef hugmyndin að breytingunum kemur utan frá þurfi að gefa ferlinu sérstaklega góðan tíma til þess að vinna hugmyndinni fylgi. Sterkara sé ef hvatinn komi frá grasrótinni, skólanum sjálfum eða þeim aðilum sem vilja stýra skólanum saman. Þannig séu meiri líkur á að breytingin takist vel, festi sig í sessi og skili árangri. Mikilvægt sé því að ná samstöðu rekstraraðila skólans, starfsfólks og foreldra.

Í rannsókn Allan (2008) koma fram vísbendingar um að fyrirkomulagið virðist ekki verða langlíft í skólum. Algengt sé að gripið sé til þess í tengslum við breytingar og að það sé þá hugsað til skamms tíma í senn. Allan (2008) bendir jafnframt á að það þurfi fleiri rannsóknir og lengri tíma til að skera úr um það hvort óhefðbundið stjórnfyrirkomulag muni skapa sér sess sem langtíma valkostur við stjórnun skóla.

Vísbendingar þær sem fram koma hjá Allan (2008) virðast eiga sér samhljóm í skólunum sem hér eru til umræðu. Veturinn eftir að gagnaöflun fyrir þessa rannsókn lauk var stjórnfyrirkomulaginu breytt í öðrum skólanna yfir í einn skólastjóra og fimm deildarstjóra. Ekki komu fram vísbendingar í máli viðmælenda í skólanum um að breytingar stæðu fyrir dyrum og ekki var annað að heyra en þokkaleg sátt væri um fyrirkomulagið.

Höfundur þótti forvitnilegt að leita svara við hugsanlegum ástæðum þessara breytinga og hafði samband með tölvupósti við yfirmann fræðslumála í sveitarfélaginu sem rekur skólana sem hér er fjallað um. Í svari sínu segir viðmælandi að þessi breytta staða í skólanum sé tímabundin og að hluta til gerð vegna hagræðingar. Hann segir einnig að það sé ekkert launungarmál að viðhorf til tveggja skólastjóra kerfis hafi sveiflast. Hann meti það svo að ánægja sé með kerfið þegar það virkar og jafnhæfir einstaklingar sinni því en aftur á móti telji enn mjög margir það óframkvæmanlegt að vinna saman að stjórnun og í raun sé ekki hægt að dreifa valdi.

Þessar upplýsingar frá yfirmanni skólaskrifstofunnar eru fengnar í lok vinnu við rannsókn þessa og gefa vonandi einhverja skýringu á þeim breytingum sem áttu sér stað í viðkomandi skóla. Áhugavert væri að kafa dýpra í ástæður breytinganna og gæti slík könnun orðið viðfangsefni nýrrar rannsóknar um óhefðbundið stjórnfyrirkomulag, líftíma þess eða skoðunar á eðli valds og möguleikum á að dreifa því.

Ástæður þess að í upphafi voru farnar ótroðnar slóðir í stjórnfyrirkomulagi rannsóknarskólanna virðast byggðar á faglegum grunni. Verðandi starfsmannahópur annars skólans kynnti sér nýjar leiðir við stjórnun og komst að þeirri niðurstöðu að áhugaverð tækifæri fælust í breyttu stjórnfyrirkomulagi. Starfsmennirnir lögðu fram hugmynd sína og fengu hana samþykkt af skólamálayfirvöldum. Rekstraraðilar skólans voru opnir fyrir því að leita leiða til að efla skólastarf, feta nýjar slóðir og veita mikilvægan stuðning og eftirfylgni í breytingavinnunni. Þegar ákvörðun var tekin um að koma kerfinu á í skóla A var byggt á góðri reynslu af fyrirkomulaginu í skóla B þannig að þar var ekki eingöngu verið að breyta til að breyta, heldur vegna þess að þetta hafði gefist vel annars staðar.

Pótt fagleg ígrundun um hugmyndafræði kerfisins hafi legið að baki breytingunum má ætla að betur hefði mátt standa að undirbúningi þeirra, svo sem að gefa ferlinu lengri tíma, einkum í skóla A. Fleiri hefðu getað komið að vinnunni og kynna hefði mátt hugmyndina betur í skóla-samfélaginu. Í skólum sem Paterson (2006) kannaði kom á daginn að þar sem undirbúningur var ónógur og breytingarnar settar á með boðum utanfrá var kerfið ekki lengur við lýði tveimur árum eftir að því var komið á.

Af þessari samantekt virðist ljóst að það er ekkert sem segir að nýjar leiðir takist alltaf eða reynist eins og vænst var. Hér eins og annars staðar þar sem breytingar eru fyrirhugaðar þarf að undirbúa jarðveginn vel, gefa ferlinu góðan tíma og vanda vel til allra verka.

Almennt eru kennarar ánægðir með stjórnfyrirkomulagið þó þeir velti fyrir sér spurningum um kosti þess. Það heyrast óánægjuraddir í kennarahópnum og hugsanlegt er að ástæða þess sé sú hvernig staðið var að því að koma því á. En þar kemur líka fleira til sem greint verður frá í næsta kafla.

## 5.4 Skoðanamunur

Þegar á heildina er litið telja skólastjórar og hluti kennara þetta óhefðbundna stjórnfyrirkomulag hafa marga kosti fram yfir það hefðbundna og speglast sú skoðun þeirra í niðurstöðunum hér að framan. Upplifun og reynsla viðmælenda á sér talsverða samsvörun í því sem aðrir hafa ritað um það að hafa tvo skólastjóra í sama skólanum.

Ekki er óeðlilegt að stjórnendurnir séu sáttar; þær sækja allar um starfið á þeim forsendum að tveir aðilar muni fara saman með stjórnina. Þær gangast þannig inn á fyrirkomulag sem þær binda ákveðnar vonir við og fellur að þeirra sýn á stjórnun. Ólíklegt er að þær hefðu sótt um starfið ef þeim hugnaðist ekki fyrirkomulagið. Þegar skólastjórnarnir eru spurðar út í galla kerfisins verður fátt um svör. Þær tala um tímamann sem fer í samstarf þeirra á milli án þess þó að vilja skilgreina hann beint sem ókost, enda segja þær jafnframt að ákveðinn tímasparnaður náist fram með verkaskiptingu og ekki síður því að geta fengið betri sýn á málefni.

Allan (2008), Archer (2004), Court (2005), Grubb og Flessa (2006) og Paterson (2006) hafa öll greint frá atriðum í rannsóknum sínum á óhefðbundnu stjórnfyrirkomulagi sem geta orðið til þess að það gangi ekki upp og geti sem slíkir flokkast sem gallar þess. Má þar nefna ónógan undirbúning, skort á samstöðu skólasamfélagsins, persónu skólastjóranna, ólíka sýn þeirra í skólamálum og skort á samstarfshæfni þeirra. Skólasamfélögin, menning þeirra og aðstæður ráði síðan miklu um það hvort þetta kerfi henti skóla eða ekki, ekki sé til nein ein leið sem hæfi öllum. Enginn framangreindra fræðimanna nefnir tímamann sem fer í samráð sem veikleika kerfisins. Þeir nefna aftur á móti mikilvægi þess að taka sér þann tíma sem þarf til að tala saman því í samræðunni felist einn helsti styrkur kerfisins.

Að framansögðu má draga þá ályktun að kerfi tveggja skólastjóra sé mjög háð því að þeir einstaklingar sem deili með sér störfum nái vel saman en hætta sé á að til dæmis mannaskipti geti sett samstarf skólastjóranna úr skorðum. Í framhaldi af slíkri ályktun má varpa fram þeirri spurningu hvort starfandi skólastjóri á ekki að hafa hönd í bagga með ráðningu nýs skólastjóra sem á að starfa með honum til þess að auka líkur á því að samstarf þeirra geti gengið sem best.

Í rannsókn sinni á óhefðbundnu stjórnfyrirkomulagi telur Allan (2008) upp fleiri atriði sem þurfa að vera til staðar til að festa kerfið í sessi. Hún bendir á að mikilvægt sé að allir hlutaðeigandi sameinist um hugmyndafræði tveggja skólastjóra kerfisins og séu jákvæðir gagnvart innleiðingu þess. Miklu máli skipti að mögulegt sé að leita stuðnings og ráða hjá ábyrgum, utanaðkomandi aðilum og að skólamálafyrirvöld taki saman upplýsingar um kerfið fyrir þá sem vilja róa á þessi mið. Hún segir einnig að kerfið bjóði upp á meiri faglega breidd þar sem tveir einstaklingar hafi saman fleiri sterkar hliðar en einn, að tryggja þurfi tíma fyrir samstarf og að hreinskiptin og mikil samskipti séu nauðsynleg.

Í viðhorfum kennaranna kemur fram að hluti þeirra er ánægður með fyrirkomulagið en einnig koma fram óánægjuraddir meðal þeirra. Þar birtist vilji til að hverfa frá tveggja skólastjóra kerfinu til hefðbundins fyrirkomulags og að eðlilegra sé að einn einstaklingur beri ábyrgðina á því að stýra skóla. Einnig var rætt um það hvort kerfið væri óhagkvæmt fjárhagslega, við hvaða aðstæður það henti helst, það sé tímafrekt og almennt séð geri það miklar kröfur til samstarfshæfni skólastjóranna.

Í kennarahópnum koma fram mismunandi sjónarmið sem hugsanlega má tengja kyni viðmælenda; karlmennirnir tveir sem rætt var við eru báðir andvígir kerfinu og koma öll framangreind atriði fram hjá þeim. Konurnar virðast hlynntari kerfinu og gagnrýni þeirra snýst nær eingöngu um það hvort kerfið sé of dýrt og hvernig það henti skólum miðað við húsakost og nemendafjölda.

Ekki er lagt upp með það í rannsókn þessari að skoða stjórnfyrirkomulagið með kynjagleraugum enda er fjöldi þátttakenda engan veginn nægur til að unnt sé að draga ályktanir um það hvort skoðanamunurinn tengist persónum eða kyni. En ef lítið er svo á að í máli viðmælenda komi fram vísbendingar um mun tengdan kyni er áhugavert að tylla kynjagleraugunum rétt sem snöggvast á nefbroddinn.

Í framhaldi af fyrrgreindum skoðanamun spannst umræða um hvort stjórnfyrirkomulagið gæti hugsanlega hentað konum betur en körlum. Bæði kennarar og skólastjórar, sama hvors kyns þeir eru, eru frekar á að svo sé. Skólastjóri í skóla B segir viðhorf annarra skólastjórnenda til kerfisins vera það að mörgum karlkyns skólastjórum hafi fundist kerfið mjög sérkennilegt. Þeir hafi átt erfitt með að sjá fyrir sér hvernig hægt væri að vinna við aðstæður þar sem tveir skólastjórar þyrftu alltaf að koma sér saman um allt. Í máli skólastjórans kemur fram að karlmennirnir hafi ekki séð mörg tækifæri í þessu fyrirkomulagi. Kvenskólastjórurum hafi aftur á móti þótt þetta spennandi kerfi og þá sérstaklega það að geta deilt ábyrgðinni með öðrum.

Mismunandi skoðanir koma einnig fram hjá viðmælendum um það hvort skólastjórararnir í teyminu eigi að vera af sama kyni eða ekki. Skólastjórararnir og konurnar í skóla B telja það góðan kost að teymið samanstandi af konu og karli en karlmaðurinn í skóla B telur skárra að tvær konur sinni þessu sameiginlega starfi vegna þess að þetta form henti konum betur. Sami karlmaður er á því að slæmt væri að hafa tvo karlmenn í teyminu því slíkt fyrirkomulag byði upp á of mikið af



ráðsmennskuvinnubrögðum; einleik en ekki samleik. Þessi þáttur kom ekki til tals í samtalshópi A.

Ef gengið er út frá því að konur og karlar leggi til mismunandi liti í litróf stjórnunar má draga þá ályktun að betra sé að hafa stjórnendur af sitt hvoru kyni í teymi tveggja skólastjóra, því slík samsetning gæti aukið á dýpt stjórnunarinnar. Það má þó ekki líta fram hjá því að fjölbreytni stjórnunar geti einnig falist í einstaklingunum óháð kyni þeirra. Persónulegur stíll karla og kvenna getur allt eins verið líkur eins og ólíkur. Höfundur er þeirrar skoðunar að báðir skólastjórnarnir, sama hvors kyns þeir eru, nýtist betur í starfi ef þeir tileinka sér stjórnunaraðferðir sem lengst af hafa verið kenndar við femínískan stjórnunarstíl. Sá stíll hefur verið talinn einkennast af umhyggjusemi, valddreifingu, samstarfi og samræðum tveggja eða fleiri við ákvarðanatökur. Önnur aðferð sem hefur verið talin einkennast af einstaklings- ákvarðanatökum og ráðsmennskuviðhorfi, hefur frekar verið lýst sem stjórnunarstíl karla (Strachan, 1999). Hvort þessi flokkun er staðreynd eða byggir á kynbundnum staðalímyndunum skal ósagt látið en álit höfundar er það að fyrrgreindi stjórnunarstíllinn sé manneskjulegri og líklegri til árangurs.

Óánægjan í kennarahópnum er væntanlega ekki aðeins tengd ónógum undirbúningi heldur gæti hún tengst fleiri þáttum. Einn þeirra gæti einfaldlega verið persónuleg skoðun einstaklinganna en hugsanlega gæti skoðunin tengst kynbundnum viðhorfum til stjórnunar. Karlmennirnir hafa skoðanir á því hvora leiðina þeir telja heppilegri við stjórnun skóla og telja að stjórnuninni sé betur borgið á hendi einnar manneskju sem hafi umboð til að taka ákvarðanir ein og standi og falli með þeim. Þeim hugnast ekki tímafrekt samráð og það að deila ábyrgðinni með öðrum. Þeir eru hlutlausir gagnvart því hvort þessi eini skólastjóri er kona eða karl en vilja augljóslega hafa einn stjórnenda.

Tilviljun gæti ráðið því að það eru karlmennirnir í viðmælendahópnum sem eru helst á móti kerfi tveggja skólastjóra en áhugavert getur verið að kanna hvort viðhorf til kerfisins tengjast kyni eður ei. Ekki verður reynt að kryfja það frekar í þessum skrifum; annarra og meiri gagna þarf að afla til þess að slíkt sé raunhæft.

## 5.5 Samantekt

Niðurstöður rannsóknar þessarar benda til þess að nokkuð jákvæð reynsla sé af því að hafa tvo skólastjóra í sama skólanum. Fyrirkomulagið virðist

hafa þó nokkra kosti og geta verið af hinu góða fyrir stjórnendur og skólastarfið í heild.

Helsti kostur kerfisins virðist vera hinn mikli stuðningur sem skólastjórnarnir fá hvor frá annarri og eðli þess stuðnings. Stuðningurinn virðist hafa meira vægi vegna hinnar sameiginlegu ábyrgðar sem skólastjórnarnir bera. Þessi sameiginlega ábyrgð virðist vera sá þáttur sem gefur stjórnkerfinu hvað mesta sérstöðu. Margt má finna sameiginlegt eða svipað milli mismunandi stjórnarháttanna en sameiginlega ábyrgð tveggja einstaklinga er ekki að finna þar sem stjórnandinn er einn. Mikil samvinna og samskipti fylgja þessu kerfi og þó það taki tíma má líta á það sem kost því sá tími skili sér í betur hugsuðum ákvörðunum. Í kerfinu virðast felast tækifæri til að draga úr píramídalögun stjórnkerfisins, efla valddreifingu og virkja fleira fólk til ábyrgðarstarfa og forystu innan skólanna. Kerfið virðist þó háð gæðum samstarfsins og það hlýtur að vera mikilvægt að þeir einstaklingar sem veljast í starfið séu tilbúnir til samvinnu, séu færir í samskiptum og nái vel saman.

Almenn sátt virðist vera um fyrirkomulagið í kennarahópnum en þar koma fram fjölbreytilegri viðhorf en hjá skólastjórnunum. Í hópnum kemur fram vilji til að viðhalda kerfinu en einnig til að leggja því og taka upp hefðbundið kerfi með einum skólastjóra. Vísbendingar eru uppi um að viðhorfin fari eftir kyni viðmælendanna þar sem konurnar virðast sáttari við fyrirkomulagið en karlarnir. Sú vísbending gæti þó verið tilviljun ein. Kennarahópurinn hefur orðið var við misvísandi skilaboð frá skólastjórnunum en segja að það komi sér ekki endilega illa fyrir þá og þeir líta á það sem verkefni skólastjóranna til að leysa úr sín á milli.

Betur hefði mátt standa að innleiðingu breytinganna frá hefðbundnu fyrirkomulagi yfir í tveggja skólastjóra kerfi því róttækar breytingar krefjast alltaf góðs undirbúnings. Líklegt er að kerfið nýtist betur í stórum skólum þar sem umfang starfsins er fyrirferðarmeira en í þeim minni og eins í skólum sem eru í fleiri en einni byggingu. Það hlýtur að vera kostur fyrir bæði starfsfólk og nemendur að hafa skólastjóra nálægan í daglegu starfi sínu.

Meginniðurstöðurnar benda því til þess að kostir kerfisins felist í sameiginlegri ábyrgð, samstarfi, flatari stjórnunarpíramída og möguleikum til valddreifingar en gallar kerfisins séu þeir að það sé um of háð þeim einstaklingum sem inn í það ganga, persónu þeirra og samstarfshæfni. Hætta geti skapast á misræmi í orðum og gjörðum skólastjóranna og að í

raun sé annar meira ráðandi en hinn. Fram kemur að ef breyta á stjórnfyrirkomulagi skóla þurfi að varast að fara of geyst vegna þess að góður undirbúningur sé nauðsynlegur til að vel takist. Rétt er að benda á að hér er ekki verið að alhæfa út frá fengnum niðurstöðum heldur er greint frá skoðunum viðmælenda. Frekari rannsóknir með áherslu á fleiri sjónarhorn þarf til þess að skýra línur þessa stjórnfyrirkomulags og hvort og þá hvernig það nýtist í skólum.

Í þessari rannsókn er eingöngu rætt við skólastjóra og fámennan hóp kennara og þeirra sjónarhorn skoðuð. Að auki var leitað skýringa hjá forstöðumanni fræðslumála á því hvers vegna breytt var yfir í hefðbundið stjórnfyrirkomulag í öðrum skólanum undir lok rannsóknarvinnunar. Til að fá frekari upplýsingar um kerfi tveggja skólastjóra gæti verið áhuga-vert að kanna viðhorf annarra aðila sem að skólamálum koma og ræða við fræðslufirvöld, sveitarstjórnir, foreldra og nemendur um skoðanir þeirra á óhefðbundnu stjórnfyrirkomulagi skóla.



## 6 Lokaorð

Fjallað er um það í inngangi þessarar ritgerðar að hvatinn að gerð hennar er áhugi höfundar á að draga saman upplýsingar og kynna óhefðbundnar leiðir við stjórnfyrirkomulag skóla.

En hvers vegna að kynna þá leið að hafa tvo skólastjóra í sama skólanum? Í skrifum Fullan (2001) og Sergiovanni (2006) kemur fram nauðsyn þess að vera á varðbergi gagnvart því að staðna og stöðugt þurfi að finna leiðir til að bæta skólastarf. Þetta er gert með miklum ágætum á mörgum sviðum í skólum landsins og þykir höfundi engin ástæða til að undanskilja stjórnfyrirkomulag skólanna í þeirri leit. Þörf er á að rýna í það fyrirkomulag sem algengast hefur verið í gegnum tíðina með það í huga að bæta það og hugsanlega leita nýrra leiða vegna þess það sem þjónað hefur vel í fortíðinni er ekki endilega best fyrir skóla fram-tíðarinnar.

Hvort kerfi tveggja skólastjóra eða aðrar óhefðbundnar leiðir við stjórnun skóla er það sem koma skal, skal ósagt látið. Kerfi eru alltaf mannanna verk og þau ganga hvorki betur né verr en þeir einstaklingar sem innan þeirra starfa gefa tilefni til. En eitt af markmiðum þessarar rannsóknar var að taka saman hluta þess efnis sem til er á prenti um stjórnfyrirkomulagið og kynna skoðanir fólks sem reynslu hefur af slíku kerfi. Er það von höfundar að skrif þessi geti gagnast þeim sem með skólamál fara og vilja leita nýrra leiða til að efla skólastarf. Reynsla við-mælenda varpar vonandi ljósi á hvað felst í því að hafa tvo skólastjóra í einum og sama skólanum, jafnt kosti þess sem galla.

Rannsókn þessi ber yfirheitið **Tveir stjórar í brúnni** og við skoðun á niðurstöðum hennar virðist sem svo að þar sem vilji er fyrir hendi og aðstæður þykja henta sé möguleiki á að róa á ný og gjöful skólamið með tvo „kalla“ í brúnni.



## 7 Heimildaskrá

- Allan, N. (2008). Keep your head. Governor perspectives on co-headship as part of succession planning. *National College for School Leadership*. Sótt 1. mars 2010 af <http://www.nationalcollege.org.uk/docinfo?id=17232&filename=keep-your-head-full-report.pdf>
- Archer, J. (2004). Tackling an impossible job [Vefútgáfa]. *Education Week*, 24, (3), 3-S7. Sótt 20. október 2008 af <http://proquest.umi.com/pqdweb?index=0&did=696209991&SrchMode=2&sid=2&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1310228649&clientId=194636>
- Ary, D., Jacobs, L. C., Razavieh, A. og Sorensen, C. (2006). *Introduction to research in education* (7. útg.). Australia: Thomson Wadsworth.
- Blackmore, J. (1993). „In the shadow of men“: The historical Construction of educational administration as a „masculinist“ enterprise. Í J. Blackmore, og J. Kenway (ritstj.), *Gender matters in educational administration and policy: A feminist introduction* (bls. 27-45). London: The Falmer press.
- Börkur Hansen, Ólafur H. Jóhannesson og Steinunn Helga Lárusdóttir (2002). Hlutverk skólustjóra og mat þeirra á yfirfærslu grunnskólans til sveitarfélaga. *Uppeldi og menntun, tímarit Kennaraháskóla Íslands*, 11, 191–206.
- Börkur Hansen, Ólafur H. Jóhannesson og Steinunn Helga Lárusdóttir (2004, 1. nóvember). Yfirfærsla grunnskólans til sveitarfélaga. Valddreifing eða miðstýring? *Netla – Vef tímarit um uppeldi og menntun*. Sótt 15. nóvember 2009 frá <http://netla.khi.is/greinar/2004/007/prent/index.htm>
- Court, M. (2003). Different approaches to sharing school leadership. *National Collage for School Leadership*. Sótt 3. september 2009 frá <http://www.nationalcollege.org.uk/docinfo?id=17148&filename=different-approaches-to-sharing-school-leadership-summary.pdf>
- Court, M. (2005). Negotiating and reconstructing gendered leadership discourses. Í J. Kollard og C. Reynolds (ritstj.), *Leadership, gender & culture in education: Male & female perspectives* (bls. 3-17). Maidenhead: Open university press, McGraw-Hill education.

- Eckman, E.W. og Kelber S.T. (2009). The co-principalship: an alternative to the traditional principalship [Vefútgáfa]. *Planning and Changing*, 2009, 40, 86-102. Sótt 26. janúar 2010 af <http://proquest.umi.com/pqdweb?index=0&did=1797985381&SrchMode=2&sid=3&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1310229686&clientId=194636>
- Flick, U. (2006). *An introduction to qualitative research* (3. útg.). London: Sage Publications.
- Fullan, M. (2001). *The new meaning of educational change* (3. útg.). New your: Teachers Collage Press.
- Goleman, D., Boyzatis, R og McKee, A. (2002). *The new leaders: Transforming the art of leadership into the science of result*. London: Little, Brown & Co.
- Grubb, W.N. og Flessa, J.J. (2006). „A job to big for one“: Multiple principals and other nontraditional approaches to school leadership. *Educational Administration Quarterly*, 42(4), 518-550.
- Guðný Guðbjörnsdóttir (1997). Kynferði og stjórnun menntamála í kvennafræðilegu ljósi. Í Helga Kress og Rannveig Traustadóttir (ritstj.), *Íslenskar kvennarannsóknir: Erindi flutt á ráðstefnu í október 1995* (bls. 179-187). Reykjavík: Háskóli Íslands, Rannsóknarstofa í kvennafræðum.
- Guðný Guðbjörnsdóttir (2001). Orðræður um árangur, skilvirkni og kyngervi við stjórnun menntastofnana. *Í uppeldi og menntun, Tímarit Kennaraháskóla Íslands*, 10, 9-43.
- Harris, A. (2008). Distributed leadership: according to the evidence. *Journal of Educational Administration*, 46(2), 172-188. Sótt 1. júlí 2011 af <http://proquest.umi.com/pqdweb?index=0&sid=10&srchmode=2&vinst=PROD&fmt=6&startpage=-1&clientId=194636&vname=PQD&RQT=309&did=1464172011&scaling=FULL&ts=1310231337&vtype=PQD&rqt=309&TS=1310231343&clientId=194636>
- Hoy, E.K og Miskel, C.G. (1996). *Educational administration. Theory, research and practice*. New York: McGraw-Hill.
- Krüger, M.L., van Eck,E., og Vermeulen, A. (2005). Why principals leave: risk factors for premature departure in the Netherlands



compared for women and men. *School Leadership an Management*, 25(3), 241-261. Sótt 29. september 2008 af <http://proquest.umi.com/pqdweb?index=0&did=845598261&SrchMode=1&sid=1&Fmt=2&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1312807122&clientId=194636>

Laufey María Hreiðarsdóttir (2002). *Millistjórnendur í skólastarfi, hlutverk og störf millistjórnenda í grunnskólum*. Óbirt meistaraþrófsritgerð (M.Ed.): Háskólinn á Akureyri.

Leonard, L.J. og Leonard, P.E. (2003). Valuing schools as professional communities: Assessing the collaborative prescription. Begley og Johansson (ritstj.), *The ethical dimensions of school leadership*. (bls. 127-142). Kluver.

Louis, K.S., Leithwood, K., Wahlstrom, K.L. og Anderson, S.E. (2010). *Investigating the links to improved student learning. Final report of research findings*. St.Paul: The University of Minnesota.

Lög um grunnskóla nr. 87/1991

Lög um grunnskóla nr. 66/1995

Lög um grunnskóla nr. 91/2008

*Mennta- og menningarmálaráðuneyti Íslands* (e.d.) sótt 12. mars 2011, frá

<http://www.menntamalaraduneyti.is/stofnanir?kd=ollstfn=gsrod=heiti&fg=63tm=isl&stfn=gs&rod=heiti&fg=63&tm=isl>

Morgan, D.N. og Clonts, C.M. (2008). School leadership teams: Extending the reach of school-based literacy coaches [Vefútgáfa]. *Language arts*, 85,(5), 345-353. Sótt 3. febrúar 2010 af <http://proquest.umi.com/pqdweb?index=0&sid=5&srchmode=2&vinst=PROD&fmt=6&startpage=-1&clientid=194636&vname=PQD&RQT=309&did=1498097101&scaling=FULL&ts=1310230105&vtype=PQD&rqt=309&TS=1310230113&clientId=194636>

Paterson, F. (2006). New models of headship, co-headship. *National college for school leadership*. Sótt 11. desember 2008 af <http://www.nationalcollege.org.uk/docinfo?id=17130&filename=co-headship.pdf>

Petzko, V. P., Clark, D. C., Valentine, J. W., Hackmann, D. G., Nori, J.R., Lucas, S.E (2002). Leaders and leadership in middle level

schools [Vefútgáfa]. *National Association of Secondary School Principals*, 86 (631), 3-15. Sótt 17. október 2010 af <http://proquest.umi.com/pqdweb?index=1&sid=6&srchmode=2&vint=PROD&fmt=6&startpage=-1&clientid=194636&vname=PQD&RQT=309&did=129252881&scaling=FULL&ts=1310230344&vtype=PQD&rqt=309&TS=1310230355&clientId=194636>

Sergiovanni, T. J. (2006). *The principalship: A reflective practice perspective* (5. útg.). Boston: Person.

Spillane, J.P., Halverson, R. og Diamond J.B. (2001). Investigating school leadership practice: A distributed perspective. *Educational researcher*, 30(3), 23-27.

Spillane, J.P. (2005). Distributed Leadership [Vefútgáfa]. *The Educational Forum*, 69,(2), 143-150. Sótt 12. september 2009 af <http://proquest.umi.com/pqdweb?index=2&sid=8&srchmode=2&vint=PROD&fmt=6&startpage=-1&clientid=194636&vname=PQD&RQT=309&did=784756091&scaling=FULL&ts=1310230598&vtype=PQD&rqt=309&TS=1310230605&clientId=194636>

Strachan, J. (1999). Feminist educational leadership: Locating the concepts in practice [1] [Vefútgáfa]. *Gender and education*, 11,(3) 309-322. Sótt 9. febrúar 2010 af <http://proquest.umi.com/pqdweb?index=0&sid=9&srchmode=2&vint=PROD&fmt=6&startpage=-1&clientid=194636&vname=PQD&RQT=309&did=44626426&scaling=FULL&ts=1310230757&vtype=PQD&rqt=309&TS=1310230766&clientId=194636>

# Viðauki

## Viðauki 1

Beiðni um leyfi fyrir rannsókninni til skólamálayfirvalda

Hornafirði 22.11.2009

XXXXX

framkvæmdastjóri fræðsluviðs

XXX

XXX

**Málefni:** Beiðni um að vinna rannsókn í grunnskólum sveitarfélagsins.

Erindi þessa bréfs er að óska eftir leyfi skólafyrivalda í xxxxx til að framkvæma rannsókn á viðhorfum skólastjórna og kennara grunnskóla xxxxx á því stjórnfyrirkomulagi að hafa tvo skólastjóra við sömu skólastofnunina. Óskað er eftir því að fá að taka viðtöl við skólastjórnendur beggja skólanna og átta manna hóp kennara úr báðum skólum á tímabilinu 5. – 20. janúar 2010. Hér er um að ræða meistaraþrófsverkefni við Háskóla Íslands, Menntavísindasvið undir leiðsögn Barkar Hansen og Ólafs H. Jóhannssonar.

Markmið rannsóknarinnar er að varpa ljósi á reynslu skólastjórna og kennara af því að starfa við stjórnunarfyrirkomulag þar sem tveir stjórnendur eru forsvarsmenn sama grunnskólans. Með því að afla gagna frá einstaklingum með slíka reynslu má draga fram einkenni stjórnfyrirkomulagsins og um leið afla upplýsinga sem nýst geta sem gagnagrunnur við mat á því hvaða stjórnfyrirkomulag sveitarfélög og skólasamfélög kjósa að hafa í grunnskólum sínum.

Áætlað er að gera tilviksrannsókn í báðum skólum sveitarfélagsins og verður gögnum safnað með vettvangsathugunum, viðtölum við stjórnendur og með þátttöku fjögurra kennara úr hvorum skóla í tveimur viðtalshópum. Leitað verður eftir formlegu, upplýstu samþykki þátttakenda ef leyfi fæst frá skólafyrirvöldum xxxxx.

Engum persónulegum gögnum verður safnað um þá einstaklinga sem rætt verður við og nöfn grunnskólanna verða ekki notuð í rannsóknarskýrslunni. Rétt er þó að taka það fram að sökum þess að aðeins eru þrír grunnskólar á landinu sem hafa ofangreint stjórnfyrirkomulag, gæti orðið auðvelt fyrir þá sem það vilja að tengja upplýsingar við skólana sem rannsóknin verður unnin í.

Rannsóknin hefur verið tilkynnt til Persónuverndar og verður reglum og lögum um persónuvernd fylgt (sbr. Lög um persónuvernd og meðferð upplýsinga nr. 77/2000, greinar 31 og 32).

Með ósk um svar við þessari beiðni sem fyrst.

Virðingarfyllt ,

---

Hulda Laxdal Hauksdóttir  
[hulda@hornafjordur.is](mailto:hulda@hornafjordur.is)  
Sími 470 8400 og 864 4952

## Viðauki 2

### Beiðni um þátttöku til skólastjóra

Hornafirði 29. nóvember 2009

**Skólastjórar xxx**

**xxx og xxx**

**xxxxx**

**xxxxx**

**Efni:** Beiðni um viðtöl og samvinnu vegna rannsóknar á stjórnkerfi í skólum þar sem fleiri en einn skólastjóri veita sama skóla forstöðu á sama tíma.

Sælar xxx og xxx

Með bréfi þessu leita ég eftir aðstoð ykkar við gerð rannsóknar sem ég vinn að í M.Ed. námi mínu við Háskóla Íslands á menntavísindasviði, þar sem leiðsögukennari minn er Börkur Hansen.

Rannsóknin felst í því að kanna viðhorf hlutaðeigandi til þess stjórnfyrirkomulags að hafa samtímis tvo skólastjóra sem forstöðumenn sömu skólastofnunar. Auk ykkar mun ég óska eftir samstarfi við skólastjóra xxx skóla og fjögurra kennara úr báðum skólum.

Ég hef tilkynnt xxx framkvæmdarstjóra fræðslusviðs xxx áform mín um að hafa samband við ykkur og fengið leyfi hans til þess. Ef þið hafið áhuga á og sjáið ykkur fært að taka á móti mér í janúar og og segja mér frá reynslu ykkar af þessu stjórnfyrirkomulagi yrði ég afar þakklát.

Ég mun hafa samband í gegnum tölvupóst í byrjun desember og heyra hvernig ykkur líst á að aðstoða mig við rannsóknina.

Virðingarfyllst,

---

Hulda Laxdal Hauksdóttir

Netfang: [h12@hi.is](mailto:h12@hi.is)

Viðauki 3

Upplýst samþykki fyrir þátttöku

**Upplýst samþykki fyrir þátttöku í rannsókn um reynslu skólustjóra af því óhefðbundna stjórnfyrirkomulagi að hafa tvo skólustjóra í sama skólanum.**

Ég undirrituð Hulda Laxdal Hauksdóttir meistaraþrófnemi við Háskóla Íslands, Menntavísindasvið er að vinna að meistaraþrófsverkefni við áðurnefndan skóla.

Ég mun framkvæma rannsókn á reynslu skólustjóra og kennara af því óhefðbundna stjórnfyrirkomulagi að hafa tvo skólustjóra í sama skóla. Verkefnið verður unnið undir leiðsögn Barkar Hansen og Ólafs H. Jóhannssonar.

Ég óska hér með eftir samþykki þínu fyrir þátttöku í rannsókn minni með því að heimila mér að fylgjast með þér við störf þín einn dag og veita mér viðtal. Ég bið þig ef þú ert þessu samþykki að rita nafn þitt hér fyrir neðan. Að sama skapi heiti ég því með undirskrift minni að fara að lögum um persónuvernd, gæta nafnleyndar, fara með öll gögn sem trúnaðarmál og eyða þeim að lokinni rannsókn.

Ætlunin er eins og áður segir að skoða það óhefðbundna stjórnfyrirkomulag í grunnskólum hér á landi að sami skólinn hefur tvo skólustjóra. Þar sem fáir skólar eru með slíkt stjórnfyrirkomulag verður ekki erfitt fyrir þá sem vilja að draga ályktanir um hvaða skóla er verið að fjalla um í rannsókn þessari. Ég árétt þennan möguleika og bið þig sérstaklega að íhuga hann áður en þú samþykkir þátttöku í rannsókninni.

Engra persónulegra upplýsinga verður aflað og þess gætt að skráning og túlkun niðurstaðna verði borin undir þátttakendur. Rannsóknin hefur verið tilkynnt til Persónuverndar og verður reglum sem lög um persónuvernd kveða á um fylgt eftir (sbr. lög um persónuvernd og meðferð upplýsinga nr. 77/2000, greinar 31 og 32).

Dagsetning \_\_\_\_\_

Ég samþykki að taka þátt í ofangreindri rannsókn á grundvelli þeirra upplýsinga sem fram koma í bréfi þessu.

---

Nafn þátttakenda og kennitala

---

Hulda Laxdal Hauksdóttir  
170659-5549  
[hulda@hornafjordur.is](mailto:hulda@hornafjordur.is)

## Viðauki 4

### Viðtalsrammi skólustjóra

#### *Tilkoma stjórnfyrirkomulagsins*

1. Hverjar álitur þú vera ástæðurnar fyrir því, að það óhefðbundna stjórnfyrirkomulag sem þú er nú hluti af, var komið á í grunnskólum sveitarfélagsins?
2. Hvernig var staðið að innleiðingu þessa stjórnskipulags?
3. Ef þú tókst þátt í að koma fyrirkomulaginu á, hver var þáttur þinn í ferlinu og hvernig upplifðir þú hann?
4. Hafir þú ekki komið að mótun fyrirkomulagsins, hverjar voru þá ástæður þess og hvað þótti þér um það?

#### *Samanburður á óhefðbundnu- og hefðbundnu stjórnfyrirkomulagi*

1. Hvernig er skipurit skólans upp sett?
2. Hvað er það helst sem er öðruvísi við það stjórnfyrirkomulag sem hér er, miðað við það hefðbundna ?
3. Hverjir eru helstu kostir og gallar fyrirkomulagsins?
4. Hvernig er staðið að helstu ákvarðanatökum og framkvæmd varðandi til dæmis:
  - i. stefnu skólans
  - ii. þróunarverkefni
  - iii. aldursstig
  - iv. endurmenntunarfyrirkomulag
  - v. fjármála
  - vi. starfsmannamála
  - vii. stoðþjónustumála
5. Telur þú að það óhefðbundna stjórnfyrirkomulag sem hér er til skoðunar hafi haft áhrif á vinnuálag stjórnenda og ef svo er, í hverju felast áhrifin?
6. Telur þú að það óhefðbundna stjórnfyrirkomulag sem hér er til skoðunar hafa haft áhrif á aðgengi starfsmanna og nemenda að stjórnendum skólans og ef svo er, í hverju felast áhrifin?

7. Telur þú að það óhefðbundna stjórnfyrirkomulag sem hér er til skoðunar hafa haft áhrif á verkaskiptingu og ábyrgð stjórnenda skólans og ef svo er, í hverju felast helstu áhrifin?
8. Telur þú að það óhefðbundna stjórnfyrirkomulag sem hér er til skoðunar hafi áhrif í þátttöku starfsmanna í ábyrgðarstörfum innan skólans ?
9. Eru stjórnendur með skýra verkaskiptingu og ef svo er, hver er hún í grófum dráttum?
10. Hvernig eru stjórnendur í stakk búnir til að ganga inn í verk hvors annars?
11. Telur þú að það óhefðbundna stjórnfyrirkomulag sem hér er til skoðunar hafa haft áhrif á það hvernig þú sinnir faglegum þáttum skólastarfsins?
12. Telur þú að það óhefðbundna stjórnfyrirkomulag sem hér er til skoðunar hafa haft áhrif á samstarf og samskipti stjórnenda skólans annars vegar og samstarf og samskipti skólastjórnenda og kennara hinsvegar?
13. Hvaða leiðir eru farnar til að leysa úr ágreiningsatriðum sem upp koma og eru tengd stjórnun skólans?

*Annað*

1. Hverjar telur þú ástæður þess að það stjórnfyrirkomulag sem hér er til skoðunar er ekki algengara í skólum landsins en raun ber vitni?
2. Hvaða þætti telur þú að þurfi að hafa að leiðarljósi við val á einstaklingum í skólastjórstöðum í skóla sem hefur það óhefðbundna stjórnfyrirkomulag sem hér er til skoðunar?
3. Hvað telur þú að skóli/skólasamfélag sem vill breyta frá hefðbundnu stjórnfyrirkomulagi yfir í það óhefðbundna þurfi að gera til að árangur verði sem bestur af breytingunum?
4. Ef lagt væri að þér að sækja um skólastjórstöðu í skólum sem væru mjög sambærilegir að öðru leyti en því að í öðrum skólanum væri hefðbundið stjórnfyrirkomulag og í hinum væri sams konar stjórnfyrirkomulag og er við þennan skóla, hvort starfið þætti þér áhugaverðara og hvers vegna?