



Mikilvægir þættir í samskiptum kennara og skólastjóra

Sigríður Ágústa Skúladóttir



HÁSKÓLI ÍSLANDS

Mikilvægir þættir í samskiptum kennara og skólastjóra

Sigríður Ágústa Skúladóttir

Lokaverkefni til M.Ed.- prófs í stjórnunarfræði menntastofnana

Leiðbeinendur: Börkur Hansen og Hanna Ragnarsdóttir

Uppeldis- og menntunarfræðideild

Menntavísindasvið Háskóla Íslands

Júní 2013

Mikilvægir þættir í samskiptum kennara og skólastjóra

Ritgerð þessi er 30 eininga lokaverkefni til meistaraþrófs
við uppeldis- og menntunarfræðideild,
Menntavísindasviði Háskóla Íslands.

© 2013 Sigríður Ágústa Skúladóttir

Ritgerðina má ekki afrita nema með leyfi höfundar.

Prentun: Samskipti ehf.

Reykjavík, 2013

Formáli

Rannsókn þessi er meistaraþrófsverkefni til fullnaðar M.Ed.-gráðu í stjórnunarfræði menntastofnana við Menntavísindasvið Háskóla Íslands. Vægi verkefnisins er 30 einingar (ETS) og var unnið á árunum 2012 og 2013. Viðtölin við skólastjórana sem voru þátttakendur í rannsókninni voru tekin í nóvember 2012.

Leiðbeinendur mínir voru þau Börkur Hansen, prófessor og Hanna Ragnarsdóttir, dósent. Þeim vil ég þakka sérstaklega fyrir góða samvinnu, hvatningu og gagnlegar ábendingar við vinnslu verkefnisins. Sérfræðingi mínum Steinunni Helgu Lárusdóttur, lektor þakka ég einnig fyrir góða ráðgjöf og stuðning.

Skólastjórunum sex sem tóku þátt í þessari rannsókn fá mínar bestu kveðjur og þakklæti fyrir hlýjar móttökur og ómetanlegt framlag þeirra til rannsóknarinnar. Sigríði Önnu Guðjónsdóttur skólastjóra þakka ég fyrir allan þann stuðning sem hún hefur sýnt mér í náminu. Þá vil ég einnig þakka eiginmanni mínum Ara K. Sæmundsen, vinkonu minni Ingibjörgu Sigurrósu Helgadóttur og Ágústu Þorbergsdóttur fyrir yfirlestur á lokaverkefninu.

Eiginmaður minn og fjölskylda hvöttu mig stöðugt áfram í náminu, sýndu því skilning og áhuga. Hjartans þakkir til ykkar allra fyrir það.

Ágrip

Markmiðið með þessari rannsókn var að skoða samskipti skólastjóra við kennara í grunnskólum á höfuðborgarsvæðinu. Rannsóknarspurningin var: Hvaða þættir skipta máli í samskiptum skólastjóra og kennara og hvaða málefni ræða kennarar helst við skólastjórnann? Viðtöl voru tekin við sex skólastjóra og var kynjahlutfall þeirra jafnt. Skólarnir sem urðu fyrir valinu eru bæði ólíkir, að stærð og uppbyggingu.

Í rannsókninni var notuð eigindleg rannsóknaraðferð. Lagðar voru fyrir skólastjórnana opnar- og hálfopnar spurningar til að fá fram reynslu þeirra af þeim málefnum sem kennarar leita til þeirra með.

Niðurstöður rannsóknarinnar staðfesta að skólastjórnarnir leggja allir mikla áherslu á öflug og góð dagleg samskipti. Þau eru talin hafa áhrif á starfsánægju, líðan kennara, samvinnuna og skólastarfið í heild sinni. Þau þurfa að byggja á trausti og kennarar verða að geta leitað til stjórnenda hvar og hvenær sem er. Samskiptin þurfa að vera eðlileg, vingjarnleg, heiðarleg og hreinskiptin og kennarar þurfa að fá hrós og endurgjöf fyrir það sem vel er gert. Rannsóknin staðfestir einnig að málefni sem kennarar ræða helst við skólastjórnann eru; nemendamál sem helst varða sértækan vanda nemenda og málefni tengd sérkennslu. Málefni tengd foreldrum koma oft upp og geta verið erfið að mati skólastjórnanna. Persónuleg mál eru einkum rædd við kvenkyns skólastjórnendur og ágreiningsmál koma við sögu þar sem þau eru nokkuð algeng í skólum. Þá eru launamál mikið rædd en fagleg og kennslufræðileg málefni koma síður inn á borð skólastjórnanna og þeir telja að fagleg umræða megi vera meiri. Í rannsókninni ræddu skólastjórnarnir einnig um fjarvistir kennara sem eru nokkuð tíðar, sérstaklega í stærri skólunum og um litlar breytingar á starfshópi kennara síðustu tvö til fjögur árin. Með tilliti til fjarvista kennara og lítillar starfsmannaveltu í skólunum sex, má draga þá ályktun að þrátt fyrir að eitthvað hrjái kennara, þá skipta þeir ekki um starfsvettvang eða starf.

Abstract

The aim of this study was to examine important issues in communications between school principals and teachers at elementary schools in the Reykjavík area. The research question was: What issues matters most in communications between principals and teachers and what topics do teachers mainly discuss with the principal? Six principals were interviewed, three of each gender. The schools chosen are different, both regarding size and structure.

The study was based on qualitative methodology. The principals were asked open- and half-open questions to extract their experience as to what topics the teachers approached them with.

The results of the study confirm that all the principals emphasize strong and good daily communications. They are considered to influence teachers, wellbeing, cooperation and school work in general. Communications between principals and teachers need to be built on trust and the teachers should be able to meet with the principal whenever required. The communications need to be normal, friendly, honest and direct and the teachers need complement and feedback for a job well done. The study also confirms that the issues that teachers most commonly discuss with the principal are student issues, mainly regarding students with special needs and educational problems. Issues concerning parents are common and can be difficult to deal with according to the principals. Personal issues are mostly discussed with female principals and confrontational issues arise as they are rather frequent in schools. Wages are often discussed, but the principals are seldomly approached with professional and educational policies, which they feel could weigh more. During the study the principals also mentioned teachers absence being common, especially in the larger schools, nevertheless the employee in the last two or three years has been minor. It is tempting to draw the conclusion that although something is bothering the teachers, they do not consider changing their employment or working environment.

Efnisyfirlit

FORMÁLI	3
ÁGRIP	3
ABSTRACT	4
EFNISYFIRLIT	5
TÖFLUSKRÁ	7
1 INNGANGUR	9
1.1 TILGANGUR OG MARKMIÐ RANNSÓKNARINNAR.....	10
1.2 UPPBYGGING RITGERÐAR	10
2 FRÆÐILEGUR BAKGRUNNUR	13
2.1 ÞJÓÐFÉLAGSAÐSTÆÐUR	13
2.2 STARFSMANNAUÐUR/MANNAUÐUR	19
2.3 STARFSMANNSTJÓRNUN/MANNAUÐSSTJÓRNUN	20
2.4 STARFSUMHVERFIÐ/VINNUMHVERFIÐ.....	21
2.5 STJÓRNANDINN OG STJÓRNUNARÁÐFERÐIR.....	24
2.5.1 <i>Samantekt um stjórnandann og stjórnunaraðferðir</i>	28
2.6 SAMSKIPTI OG SAMSKIPTAÁÐFERÐIR	29
2.6.1 <i>Samantekt á samskiptum og samskiptaáðferðum</i>	36
2.7 SKÓLAMENNINGIN OG SKÓLAANDINN	38
2.8 SKÓLASAMFÉLAGIÐ INNRI OG YTRI ÁHRIFAPÆTTIR.....	41
2.9 SAMANTEKT	44
3 RANNSÓKNARÁÐFERÐ	47
3.1 UNDIRBÚNINGUR OG FRAMKVÆMD RANNSÓKNAR	49
3.2 SKRÁNING OG ÚRVINNSLA GAGNA	49
3.3 TILKYNNINGASKYLDA OG LEYFI	50
3.4 SIÐFRÆÐILEG ATRIÐI.....	50
4 NIÐURSTÖÐUR	51
4.1 SAMSKIPTI KENNARA OG SKÓLASTJÓRNENDA	52
4.1.1 <i>Traust og virðing</i>	53
4.1.2 <i>Eðlileg og vingjarnleg samskipti, heiðarleiki og hreinskiptni</i> ...	54
4.1.3 <i>Vellíðan á vinnustað</i>	55

4.1.4	<i>Viðhorfskannanir</i>	55
4.1.5	<i>Aðgengi að skólastjóranum</i>	56
4.1.6	<i>Hvar og hvernig fara samskiptin fram</i>	57
4.2	MÁLEFNI SEM KENNARAR RÆÐA VID SKÓLASTJÓRANN	58
4.2.1	<i>Málefni varðandi nemendur</i>	59
4.2.2	<i>Málefni tengd foreldrum</i>	61
4.2.3	<i>Sérkennslumál</i>	63
4.2.4	<i>Persónuleg mál</i>	64
4.2.5	<i>Ágreiningsmál</i>	66
4.2.6	<i>Launamál</i>	68
4.2.7	<i>Fagleg og kennslufræðileg mál</i>	70
4.2.8	<i>Önnur mál</i>	71
4.3	BREYTINGAR Á STARFSHÓPI KENNARA.....	71
4.4	FJARVISTIR KENNARA	73
4.5	HRÓS OG ENDURGJÖF	75
5	UMRÆÐA	79
5.1	SAMSKIPTI KENNARA OG SKÓLASTJÓRNENDA	79
5.2	INNTAK SAMRÆÐNA KENNARA OG SKÓLASTJÓRA	83
5.3	ÖNNUR MÁL VARÐANDI STARF KENNARA	90
6	LOKAORÐ	95
	HEIMILDARSKRÁ	99
	VIÐAUKI 1	105
	VIÐAUKI 2	106
	VIÐAUKI 3	107

Töfluskrá

Tafla 1. Lýsing á skólunum sem valdir voru vegna rannsóknar	51
---	----

1 Inngangur

Undanfarna tvo til þrjá áratugi hefur líf mitt mikið snúist um nám og kennslu. Upplifun mín, af skólastarfi, ásamt viðtali sem ég tók við skólastjóra á einu námskeiðinu í meistaranámi mínu varð kveikjan að þessari rannsókn. Skólastjórinn sem um ræðir, taldi að í sínu starfi væru það starfsmannamálin sem reyndust honum erfiðust. Þessi fullyrðing skólastjórans vakti örlitla undrun hjá mér og um leið áhuga á að vita hvort fleiri skólastjórar eru sama sinnis og hvers eðlis þessi mál eru.

Á þessu 30 ára tímabili hafa skólamál á Íslandi tekið miklum breytingum. Eins og sjá má í lögum um grunnskóla sem tóku gildi 13. mars 1995, hafa skólarnir fengið meira sjálfstæði eftir að þeir voru fluttir yfir til sveitarfélaganna og skólastjórnendur fengið meiri völd (Lög um grunnskóla, 1995). Ábyrgð skólastjórnenda hefur því aukist til muna og vinnuálag samfara því. Starfsmannamál koma óhjákvæmilega töluvert við sögu, e.t.v. mismikið eftir stærð skólanna. Skólinn er eitt samfélag sem hefur þá stefnu að ná sem bestum árangri fyrir nemendur og skila þeim út í þjóðfélagið sem nýtum þjóðfélagsþegnum. Þess vegna þarf skólastarfið að vera öflugt og skólaandinn góður. Góð samskipti stjórnandans og kennara hlýtur að hafa þar mikil áhrif.

Ég hef sem kennari upplifað miklar breytingar. Sem dæmi get ég nefnt að uppeldisþáttur starfsins hefur aukist með lengri viðveru barnanna í skólanum, nemendum með alls konar vandamál hefur fjölgað svo og erlendum nemendum, samskipti við foreldra hafa aukist, alls konar skriffinnska í kringum starfið hefur orðið meiri með tilkomu tækninnar, m.a. í gengum Mentor. Fundum hefur fjölgað svo sem; kennarafundum, starfsmannafundum, samstarfsfundum innan árganga og fundum vegna barna með alls konar sérþarfir. Stuðningsfulltrúum með nemendum með sérþarfir hefur fjölgað í bekkjum en það þýðir einnig aukið álag á kennarann þar sem hann er ábyrgur fyrir allri kennslu. Fyrir utan framangreint þarf kennarinn að sjá um að undirbúa kennsluna, fræða börnin, fara yfir námsefni og vera í samskiptum við foreldra barnanna. Þar sem mín eigin upplifun er sú, að álagið hafi aukist umtalsvert á kennarann tel ég að upp geti komið ýmis mál sem þarf að leysa og þessi mál eru væntanlega rædd við skólastjórnann.

Rannsóknin sem ég hef ákveðið að gera tengist ofangreindu efni og er um það hvaða mikilvægu þættir skipta máli í samskiptum skólastjóra og kennara og hvaða málefni kennarar ræða helst við skólastjórnann.

1.1 Tilgangur og markmið rannsóknarinnar

Í þremur rannsóknum, sem þau Börkur Hansen, Ólafur H. Jóhannsson og Steinunn Helga Lárusdóttir gerðu árin 1991, 2001 og 2006, könnuðu þau m.a. vægi viðfangsefna skólastjóra. Í fyrstu rannsókninni kom fram að skólastjórar settu starfsmenn í fimmta sæti yfir forgangsröðun, árið 2001 voru starfsmenn komnir í þriðja sætið og 2006 í annað sæti yfir forgangsröðun. En þeir þættir sem snertu starfsfólkið voru ráðningar, mat, ráðgjöf og stuðningur í starfi (Börkur Hansen, Ólafur H. Jóhannsson, Steinunn H. Lárusdóttir, 2008). Í erlendri rannsókn sem gerð var í Bandaríkjunum af þeim Horng, Klasik og Loeb, árið 2009, segir að eftir því sem skólastjórnendur verji meiri tíma í samskiptum við kennara, því ánægðari séu kennararnir í starfi. Þess er þó getið í þeirri rannsókn að það vanti frekari upplýsingar um hvernig þau samskipti eru (Horng, Klasik, og Loeb, 2009). Í framhaldi af ofangreindum rannsóknum, þá er markmiðið með minni rannsókn að skoða þá þætti sem skipta máli í samskiptum skólastjóra og kennara og þau málefni sem kennarar ræða helst við skólastjórnann. Rannsóknarspurning mín er eftirfarandi: *Hvaða þættir skipta máli í samskiptum skólastjóra og kennara og hvaða málefni ræða kennarar helst við skólastjórnann?*

Það er von mín að þessi rannsókn geti varpað ljósi á hvaða þættir skipta máli í samskiptum kennara og skólastjóra og þau málefni sem kennarar ræða helst við skólastjórnendur. Eins og segir í greininni 20 Guiding Principles for Employee Communications (2012) er mikilvægt að stofnanir eða fyrirtæki sem vilja ná árangri leggi áherslu á opin og heiðarleg samskipti við alla, einkum starfsmenn sína (Barton, 2012). Það er einmitt þetta sem ég tel að geti skipt sköpum í samstarfi kennara og skólastjórnenda til þess að skólinn nái árangri og til þess að skapa vellíðan kennara í starfi.

1.2 Uppbygging ritgerðar

Ritgerð þessi skiptist í sex kafla auk ágríps og formála. Í inngangi er sagt frá því hvers vegna þetta rannsóknarefni varð fyrir valinu, tilgangi rannsóknarinnar og framsetningu hennar. Í öðrum kafla er fjallað um fræðilegan bakgrunn ritgerðarinnar sem tengist rannsóknarspurningunni um það, hvaða málefni kennarar ræða helst við skólastjórnendur og í

upphafi hvers undirkafla koma fram skilgreiningar á hugtökum þegar það á við. Í þriðja kafla rannsóknarinnar er sagt frá rannsóknaraðferðinni, undirbúningi og framkvæmd rannsóknar, skráningu og úrvinnslu gagna, tilkynningaskyldu og leyfi fyrir rannsókninni og að lokum síðfræðilegum atriðum. Fjórði kafla greinir frá þeim niðurstöðum sem fengust í viðtölunum mínum við þá sex skólastjórnendur sem ég ræddi við. Í fimmta kafla er umræða þar sem niðurstöður rannsóknarinnar eru bornar saman við fræðilegt efni sem fram kom í öðrum kafla. Í sjötta kafla eða síðasta kafla rannsóknarinnar eru svo lokaorð. Á eftir heimildaskrá koma viðaukar; kynning á rannsókn, upplýst samþykki og viðtalsrammi með spurningum sem hafðar voru til hliðsjónar í viðtölunum.

2 Fræðilegur bakgrunnur

Í þessum kafla um fræðilegan bakgrunn verður fjallað um það efni sem ég tel að tengist rannsókn minni og rannsóknarspurningu um það, hvaða þættir skipta máli í samskiptum skólastjóra og kennara og hvaða málefni kennara ræða helst við skólastjórnann. Þetta efni tengist þjóðfélagsaðstæðum, starfsmannaauði/mannauði, starfsmannastjórnun/mannauðsstjórnun, starfs- umhverfinu/vinnuumhverfinu, stjórnandanum og stjórnunaraðferðum, samskiptum og samskiptaaðferðum, skólamenningunni, skólaandanum og að lokum skólasamfélaginu í heild sinni. Þessa þætti má líta á sem mikilvæga fyrir góð samskipti milli skólastjórans og kennaranna. Þess skal getið að hugtök verða skilgreind í hverjum kafla fyrir sig.

2.1 Þjóðfélagsaðstæður

Með tímanum hefur þjóðfélagsskipanin orðið flóknari. Stöðugt bætast við ný viðfangsefni sem taka þarf á. Má þar nefna menntun ungs fólks og framtíð þeirra á nýrri öld, stuðning við fjölskyldur og þjálfun fólks til að sinna ýmsum störfum, baráttu við líkamlega og andlega sjúkdóma, jafnréttisbaráttu og auk þess þarf að takast á við alls konar afbrot, heimilisofbeldi og eiturlyfjanotkun o.fl. (Sigurlína Davíðsdóttir, 2008). Þá er nemendahópur grunnskólans orðin mjög fjölbreytilegur og ef skoðaðar eru upplýsingar frá Hagstofu Íslands (2012) sem birtir upplýsingar um ýmsa þætti er varða þjóðfélagið okkar, þá kemur ýmislegt í ljós varðandi fjölbreytileika grunnskólabarnanna. Í einni slíkri skýrslu er greint frá ríkisfangi grunnskólanema á árunum frá 2006-2011. Er skemmst frá því að segja að grunnskólanemendur með erlent ríkisfang á árinu 2006 voru 980 en árið 2011 var fjöldi erlendra nemenda í grunnskólum komin í 1.373. Grunnskólanemendur með erlent móðurmál voru árið 2006 1.613 svo dæmi sé tekið en árið 2011 voru þeir komnir í 2.417. Í lögum um grunnskóla nr. 91/2008 16. gr. er sagt frá móttökuáætlun fyrir nemendur með annað móðurmál en íslensku. Þar segir meðal annars:

Móttökuáætlun vegna nemenda með annað móðurmál en íslensku skal taka mið að bakgrunni þeirra, tungumálafærni og færni á öðrum námssviðum. Tryggja skal að þessir nemendur

og foreldrar þeirra fái ráðgjöf og aðgang að upplýsingum um grunnskólastarf.

Nemendur með annað móðurmál en íslensku eiga rétt á kennslu í íslensku sem öðru tungumáli. Með kennslunni er stefnt að virku tvítyngi þessara nemenda og að þeir geti stundað nám í grunnskólum og tekið virkan þátt í íslensku samfélagi. Grunnskólum er heimilt að viðurkenna kunnáttu í móðurmáli nemenda með annað móðurmál en íslensku sem hluta af skyldunámi er komi í stað skyldunáms í erlendu tungumáli (Lög um grunnskóla, 2008, bls. 6).

Lára Jóna Þorsteinsdóttir (2008) gerði rannsókn þar sem hún skoðaði nám og líðan fjögurra stúlkna af erlendum uppruna í íslenskum grunnskólum. Stúlkurnar voru allar frá ólíkum löndum og á mismunandi aldri.

Niðurstaða rannsóknarinnar var m.a. sú, að engin stúlkanna fékk móðurmálskennslu sem þó er talin vera forsenda frekara náms og þroska. Íslenskukennsla stúlkanna tók mið af því, að eftir ákveðinn tíma ættu þær að stunda nám í bekk en það var þó misjafnt hversu góðum tókum þær höfðu náð á íslenskunni þegar að því kom. Allt frekara nám byggði á þessari íslenskukunnáttu þeirra. Í rannsókninni kom fram að íslenskukennslu þyrfti að auka sem annað mál þar til nægjanleg þekking erlendra nemenda hefði fengist til þess að stunda nám í almennum bekk.

Guðbjörg Þórarinsdóttir (2009) gerði einnig rannsókn þar sem hún tók viðtal við sex nemendur á ólíkum aldri. Öll börnin komu frá ólíkum löndum og báðir foreldrar voru erlendir. Þessir nemendur áttu það sameiginlegt að hafa notið þjónustu móttökudeilda. Niðurstaða rannsóknarinnar var sú að móttökudeildirnar gáfu börnunum mýkri aðlögun að íslensku þjóðfélagi. Börnin sem fóru beint í móttökudeild álitu að annað árið væri erfiðara en það fyrsta. Nemendur sem fóru hins vegar fyrst í almennan bekk upplifðu mikinn létti við að komast síðar í móttökudeild því þar eignuðust börnin vini. Stúlkunum fannst þær þó utanveltu þar til þær eignuðust íslenska vini því þá fyrst fannst þeim þær verða hluti af skólasamfélaginu.

Hanna Ragnarsdóttir (2011) gerði rannsókn á árunum 2002-2005 þar sem hún tók viðtöl við níu ungmenni á aldrinum 15-24 ára. Tvö þeirra voru af evrópskum uppruna og sjö af asískum uppruna. Rannsóknin gekk út á það að fá upplifun ungmennanna af skólagöngu á Íslandi og hvernig íslenskir skólar gætu betur komið til móts við innflytjendabörn. Niðurstaða rannsóknarinnar var m.a. sú að ungmennin hafa náð að aðlagast íslensku samfélagi og þau líta björtum augum á framtíðina. Ungmennin telja að

reynsla þeirra af tveimur menningarheimum og tungumálakunnáttu hafi veitt þeim styrk. Það kemur þó fram í rannsókninni að sum þeirra eiga enn í erfiðleikum með íslensku í náminu og þau telja að styðja megi betur við íslenskunám innflytjenda í framhaldsskólum. Auk þess þurfi að stuðla að auknum félagslegum samskiptum við nemendur af ólíkum uppruna.

Það er ekki aðeins erlendum nemendum sem hefur fjölgað heldur einnig sérkennslunemendum. Samkvæmt Hagstofu Íslands var fjöldi sérkennslunemenda kominn í 5.571 árið 2012. En þar er átt við þá nemendur sem þurfa stuðning í námsveri, inni í bekk eða hvort tveggja (Hagstofa Íslands, 2012).

Ingvar Sigurgeirsson og Ingibjörg Kaldalóns gerðu rannsókn á hegðunarvanda nemenda í grunnskólum Reykjavíkur skólaárið 2005-2006. Veigamesti þáttur gagnaöflunarinnar fólst í því að heimsækja 35 grunnskóla í borginni þar sem tekin voru viðtöl við stjórnendur, kennara og starfsmenn. Í skýrslunni kemur fram að fátt reyndi meira á starfsfólk en hegðunarvandi barns, sem ekki tekst að leysa og það fyllti starfsfólkið ráðaleysi og vonleysi. Þá er rætt um alvarlegar geðraskanir þar sem börnin eru sjálfum sér og öðrum hættuleg, en þau börn eru talin vera frá þrjátíu til fimmtíu börn á ári (Ingvar Sigurgeirsson og Ingibjörg Kaldalóns, 2006).

Þátttakendur í rannsókninni voru m.a. spurðir hvað hægt væri að gera til þess að koma til móts við börn með hegðunarvanda. Langalgengasta óskín var sú að fólk fengi aukna ráðgjöf, aðgang að sérfræðingum, meiri sérfræðiþjónustu, sérmenntaða starfsmenn og sérhæft starfsfólk. Þá voru sálfræðingar, þroskaþjálfar félagsráðgjafar og sérkennarar einnig nefndir. Næst algengasta óskín snerti sérúrræði fyrir erfiðustu börnin og að heilbrigðiskerfið kæmi fyrr að málum, að geðheilbrigðisþjónustan fyrir börn væri bætt og komið væri á bráðaþjónustu. Margir söknuðu sérdeildanna og vilja endurvekja þær og hafa úrræði hliðstæð því sem gerist í Brúarskóla, en hann annar ekki eftirspurn (Ingvar Sigurgeirsson og Ingibjörg Kaldalóns, 2006).

Þá gerði Klara E. Finnbogadóttir (2011) rannsókn þar sem sjónum var beint að nemendum með hegðunar- og tilfinningaleg vandamál. Markmiðið með henni var að skoða hvernig á þessum málum væri tekið í tveimur grunnskólum. Rætt var við fjóra starfsmenn í hvorum skóla. Niðurstaða rannsóknarinnar leiddi meðal annars í ljós að hegðun nemenda í þessum skólum væri góð, en að margir nemendur áttu þó við hegðunar- og tilfinningarlegan vanda að etja. Sumir þessara nemenda voru með greiningu en aðrir ekki. Mat viðmælenda Klöru var, að skóli án aðgreiningar gengi ekki upp í núverandi mynd. Til þess að sinna erfiðustu

málunum þyrfti meira fjármagn, þekkingu, sérmenntað fólk og samstarf við fagaðila. Enn fremur kom fram að viðmælendum Klöru þótti mjög vandasamt að eiga við erfiða foreldra barna með hegðunar- og tilfinningalega erfiðleika. Í skólunum eru viðhafðir ákveðnir verkferlar þegar upp koma agavandamál hjá nemendum.

Meginþorri barna í reykvískum skólum hegðar sér yfirleitt vel eða níu af hverjum tíu börnum. En umtalsverður munur var á skólum varðandi agamál eða hegðunarmál. Einnig voru málin breytileg eftir misserum og árum. Sumir skólar voru nánast lausir við agamál á meðan að aðrir skólar glíma við erfiða nemendur og jafnvel mjög erfiða nemendur. Sá hópur sem var starfsfólki hvað erfiðastur eru börn sem glíma við alvarlegar geðraskanir. Í mörgum skólum er ekki aðstaða eða nægilega margir starfsmenn til þess að búa þessum nemendum fullnægjandi aðstæður. Það eru millistjórnendur sem koma oftast fyrstir til aðstoðar kennurum þegar erfið aga- og samskiptamál koma upp og í sumum tilvikum meira en aðalstjórnendur (Ingvar Sigurgeirsson og Ingibjörg Kaldalóns, 2006).

Skólastjórnendur og kennarar standa frammi fyrir margskonar spurningum og þurfa góðar upplýsingar til að styðjast við til þess að geta tekið nauðsynlegar ákvarðanir, því kröfur samfélagsins til skólastarfsins aukast stöðugt (Sigurlína Davíðsdóttir, 2008).

Ef skólar eiga að vera öflugir verða skólastjórnendur að finna leiðir til þess að búa til skipulag sem styður við bakið á kennurum, eflir nám nemenda og lagar skólann að breyttum aðstæðum. Þeir þurfa einnig að finna leiðir til þess að efla skólamenninguna og andrúmsloft skólans sem ýtir undir opin samskipti, samvinnu, sjálfsstjórn, veitir nemendum aðhald og öryggi, eflir dug starfsmanna og gerir þá móttækilega fyrir breytingum. Öll samskipti þurfa að vera opin og stöðug. Ákvarðanatataka stjórnandans, sameiginleg ákvarðanatataka með kennurum og sameiginleg sýn á hlutina getur orðið til þess að efla skólastarfið. Það sem skiptir meginmáli er að starfsmenn skólanna séu í stakk búnir til að takast á við breytingar og bregðast við óvæntum uppkomum og vandamálum, en einnig við nýjum og uppbyggilegum viðfangsefnum (Hoy og Miskel, 2008).

Ekki er langt síðan að venjulegur barnaskóli var fámennur vinnustaður, jafnvel með einum eða tveimur kennurum. Þá var skólastjórinn oft aðalkennarinn og tími hans fór að mestu í kennslu. Með meiri fólksfjölgun, skólaskyldu og aukinni þéttbýlismyndun breyttist skólinn úr fámennum í fjölmennan vinnustað þar sem börn eru jafnvel nokkur hundruð og kennarar margir. Í skólum er það skólastjórinn sem er í forystuhlutverki, en auk hans og þá sérstaklega í stærri skólum, eru aðstoðarskólastjórar,

millistjórnendur svo sem árgangastjórar og fagstjórar (Börkur Hansen og Smári S. Sigurðsson, 1998).

Hlutverk skólastjórans er því orðið mun víðtækara en á árum áður og í lögum um grunnskóla frá 2008, 7. gr., bls. 2 segir:

Við grunnskólann skal vera skólastjóri sem er forstöðumaður grunnskóla, stjórnar honum og veitir faglega forystu og ber ábyrgð á starfi skólans gagnvart sveitarstjórn. Skólastjóri stuðlar að samstarfi allra aðila skólasamfélagsins. Skólastjóri boðar til kennarafunda svo oft sem þurfa þykir á starfstíma grunnskóla. Kennarafundi skulu sækja kennarar og aðrir sérfræðingar skólans. Skólastjórinn boðar til starfsmannafunda svo oft sem þurfa þykir.

Þeir Hoy og Miskel (2008) fjalla einnig um mikilvægi skólastjórnenda og segja að skólastjórnendur séu akkeri skólans og eigi að leiðbeina starfsmönnum við breytingar og í breyttum aðstæðum. Þá séu skólastjórnendur ábyrgir fyrir því hversu öflugur skólinn er sem stofnun. Skólastjónunin felur svo í sér félagsleg áhrif á aðra til þess að framkvæma hluti og tengja starfsmennina saman. Það sem Hoy og Miskel telja að hafi áhrif eru; persónuleiki stjórnandans og hvatning og færni hans til þess að hafa áhrif á aðra.

Samfara öllum þessum breytingum þá hafa einnig átt sér stað breytingar á hlutverki kennara. En eins og segir í bókinni *Educational Psychology for Tomorrow's Teachers*, þá er hlutverk kennarans margþætt. Hann er kennslusérfræðingur, bekkjarstjórnandi, sérfræðingur í samskiptum, ráðgjafi, framkvæmdarstjóri bekkjarins, aðal hvatamaður og fyrirmynd (Kaplan, 1990). Hlutverk kennara er því ekki síður mikilvægt en hlutverk skólastjórans. Í Aðalnámskrá grunnskóla; almennum hluta, sem gefin var út í maí 2011 bls. 31, er hlutverki kennarans lýst á eftirfarandi hátt:

Meginhlutverk kennarans er kennslu- og uppeldisfræðilegt starf með nemendum, að vekja og viðhalda áhuga þeirra á námi, veita þeim handleiðslu á sem fjölbreytilegastan hátt og stuðla að góðum starfsanda og vinnufrið meðal nemenda. Þessu hlutverki má einnig lýsa sem forystuhlutverki; að vera leiðtogi í námi nemandans. Þetta felur í sér áherslur á að skapa nemendum frjóar fjölbreytilegar námsaðstæður. Vönduð kennsla sem lagar sig að þörfum og stöðu einstakra nemenda í skóla án aðgreiningar, eykur líkur á árangri.

Mikilvægt er að kennarar vinni saman að menntun nemenda eftir því sem framast er kostur og að kennsla og uppeldi verði aðgreind allt frá upphafi.

Eins og fram kom hér að framan er nemendahópur grunnskólans afar fjölbreytilegur og samkvæmt upplýsingum frá Önnu Kristínu Sigurðardóttur, sem er formaður Félags íslenskra sérkennara, þá er talið að ríflega 20% barna þurfi sérkennslu. Þar sem nemendur á yfirstandandi skólaári eru um 43.000 nemendur má ætla að um 8550 börn þurfi sérkennslu (Anna Kristín Sigurðardóttir, 2012).

Tilvísanir árið 2011 á Greiningar- og ráðgjafarstöð ríkisins voru alls 353 en slíkar greiningar eru mismargar eftir árum, þessar greiningar snúa að þroskaröskunum hjá börnum (Greiningar- og ráðgjafastöð ríkisins, 2011). Biðtími eftir greiningu hefur verið að aukast undanfarin ár þar sem Greiningarstöðin annar ekki eftirspurn og getur biðtíminn eftir greiningu verið allt að tvö ár. Í þessari skýrslu segir einnig að almennt megi búast við því að um 15-20% barna þurfi aðstoð á uppvaxtarárunum vegna heilsufarsvanda, þroskafrávika eða námsvanda (Stefán J. Hreiðarsson, Ingibjörg Georgsdóttir, Evald Sæmundsen, Sólveig Sigurðardóttir, Tryggvi Sigurðsson, Þóra Leósdóttir o.fl., 2009).

Í skýrslu starfshóps landlæknis frá því í maí árið 2000 segir að faraldsfræðilegar rannsóknir í ýmsum löndum sýni nokkuð stöðuga tíðni geðrænna erfiðleika hjá börnum og unglíngum. Það er ályktað að um 20% barna þurfi einhvern tíma fyrir 18 ára aldur að leita aðstoðar vegna geðrænna vandamála. Einnig er talið að 12% barna á hverjum tíma séu með klínískar geðraskanir og helmingur þeirra sé með verulega truflun eða geðfötlun (Páll Tryggvason, Eydís Sveinbjarnardóttir, Guðrún Helga Sederholm, Ingibjörg Georgsdóttir, Jón Steinar Jónsson, Pétur Heimisson og fl., maí 2011).

Auk alls þessa sem hér er að ofan talið, þá fjallar Gerður G. Óskarsdóttir um breytt þjóðfélag í greininni Skólastarf á nýrri öld frá árinu 2002. En hún segir að á 20. öldinni hafi kjarnafjölskyldan verið í öndvegi þar sem samheldni og stuðningur ríkti. En nú á 21. öldinni séu breyttir tímar, því margir einstaklingar búi í mörgum fjölskyldum yfir ævina og þær samsettar á margvíslegan hátt. Foreldrar skipta oft á milli sín forræði yfir barninu þó þau búi ekki saman. Þannig eigi t.d. mörg börn heima á tveimur stöðum og eru jafnvel viku í senn á hvorum stað (Gerður G. Óskarsdóttir, 2003).

Allar þessar breyttu aðstæður þurfa kennarar og skólastjórnendur að takast á við. Þess vegna hlýtur að skipta verulegu máli að samskipti

Þessara aðila séu góð og þar sem skólastjórinn er í forsvari fyrir skólann þurfa kennarar væntanlega að ræða við hann alls konar mál er varða bæði nemendur, skólastarfið og þá sjálfa. Það verður því fróðlegt að taka viðtal við skólastjórnendur og fá að vita hvaða þættir skipta mestu máli í samskiptum þeirra við kennara og hvað málefni það eru sem kennarar ræða helst við þá.

2.2 Starfsmannaauður/mannauður

Í skýrslunni Human Resource Management in Education er hugtakið starfsmannaauður skilgreint á eftirfarandi hátt. Mannauður er fólki sem starfar innan skólans. Þetta eru starfsmenn sem hafa ýmsa hæfileika, færni, gáfur og viðhorf sem hefur áhrif á framleiðni, gæði, arðsemi eða árangur innan skólans. Mannauður tengist vinnunni. Allt skólakerfið reiðir sig á kennarana og annað starfsfólk skóla og það er því ómissandi þáttur í skólastarfinu. Þess vegna er talið nauðsynlegt að styðja við bakið á starfsmönnum (Zaria, 2012).

Stjórnendur stofnana og fyrirtækja eru flestir farnir að gera sér grein fyrir að mannaauður er ein mikilvægasta auðlindin fyrir sérhverja starfsemi. Þess vegna er það talið mikilvægt að vel sé hugað að starfsmannamálum. Nauðsynlegt er að huga vel að væntingum og þörfum starfsmanna til þess að laða fram velgengni þeirra í starfi. Þá er talið mikilvægt að stofnanir og fyrirtæki hafi starfsmannastefnu sem feli í sér endurmenntun og starfsþróun. Sagt er að ánægðir starfsmenn séu fúsari til þess að leggja hart að sér í starfi og skapa um leið gott andrúmsloft. Þó að stjórnendur líti á fyrirtæki og stofnanir sem eina heild þarf að hlúa að hverjum einstaklingi til þess að fá fram það besta sem í honum býr (Ingunn Björk Vilhjálmisdóttir og Jóhanna Gustavsdóttir, 1999).

Green (2000) leggur áherslu á að mikilvægasti þáttur vinnunnar sé fólkið. Hann segir að koma eigi fram við alla af virðingu og stjórnandinn þarf að sýna að hann kunni að meta starfsmenn sína. Bregðist þetta á einhvern hátt getur tekið langan tíma að endurvinnna traust fólks aftur. Það á aldrei að taka fólki sem sjálfsögðum hlut og starfsmönnum þarf að finnast að þeir séu metnir að verðleikum innan skólans.

Armstrong (2009) segir að það séu persónueinkenni fólks eins og hæfileiki, gáfur, persónuleiki, tilfinningar, viðhorf, tilfinningagreind og bakgrunnur þess, sem hefur áhrif á hegðun fólks í vinnunni. Hann fullyrðir að ef allir væru eins þá væri auðveldara að stjórna fólki, en auðvitað er þetta er ekki svona einfalt. Hegðun fólks er mismunandi vegna einstaklingsmunar og persónuleika fólks. Þess vegna skiptir máli að

stjórnandinn sé meðvitaður um þennan einstaklingsmun og geti komið til móts við alla þessa ólíku einstaklinga.

2.3 Starfsmannstjórnun/mannauðsstjórnun

Það er talað um að hugtakið stjórnun sé margþætt og flókið fyrirbæri. Almenn er talað um stjórnun þegar einn eða fleiri einstaklingar reyna að hafa áhrif á hegðun annarra á vinnustöðum eða í stofnunum og í flestum tilvikum snýst stjórnun um að samræma og samþætta störf fólks (Börkur Hansen og Smári S. Sigurðsson, 1998).

Bush og Middlewood (1998) segja að það sé sérstaklega mikilvægt að veita störfum kennara athygli. Skólinn hafi svo mikilvægu hlutverki að gegna. Það séu ekki eingöngu kennslufræðilegt efni og þekking sem kennarar þurfa að leggja fyrir nemendum sína, heldur þurfa kennarar að sýna nemendum sínum skilning og virðingu. Skólinn á að vera „mannvænn“ vegna þess að unga fólkið er þar í brennidepli. Tilfinninganæm stjórnun skiptir því máli þar sem ólíkir einstaklingar koma saman, með ólíkan bakgrunn og ólíkar persónulegar þarfir til þess að skólinn verði árangursríkur.

Rebore (2011) bendir á að það sem skólastjórnandinn þurfi að hafa á hreinu í sambandi við mannauð í skólanum er að hann hafi réttan fjölda af starfsmönnum, með rétta þekkingu og færni, að þeir starfi á réttum stað, séu í starfi við hæfi og að þessir starfsmenn geti framkvæmt það sem til er ætlast af þeim. Góð stjórnun kemur svo til móts við þarfir fólksins.

Í skýrslu til Alþingis sem gefin var út í september 2011, er fjallað um mannauðsstjórnun. Þar er m.a. skilgreining sem Gylfi Dalmann, prófessor við Háskóla Íslands setur fram um mannauðsstjórnun en það eru þær ákvarðanir sem snúa að sambandi starfsmanna og vinnuveitenda. Mannauðsstjórnun felur í sér stefnur, ákvarðanir og kerfi sem hafa áhrif á hegðun starfsmanna, viðhorf þeirra og frammistöðu. Starfsmenn eru sagðir vera grunnur að góðu starfi í stofnunum og þess vegna þarf að hvetja þá og virkja til dáða. Til þess að árangur náist þarf að laða fram þá einstaklinga sem eru hæfastir og gefa þeim tækifæri bæði til þess að auka þekkingu sína og hæfni og einnig til þess að þróast í starfi (Skýrsla Alþingis, 2011).

Hér á landi hafa orðið miklar breytingar á stjórnun og rekstri fyrirtækja og stofnana síðustu áratugi. Samfara þessum breytingum hefur áhersla á starfsmannamál aukist mikið og oftast er talað um mannauðsstjórnun (e. Human resource management) frekar en starfsmannastjórnun. Með þessu hafa komið fram nýjar vinnuaðferðir og breytt hugarfar. Nú er aðaláherslan á að starfsmenn séu skilgreindir sem auðlind og kröfur á

kunnáttu stjórnenda í starfsmannamálum hafa aukist (Skýrsla Alþingis, 2011). Í skýrslunni er fjallað um rannsókn sem Arney Einarsdóttir, lektor við Háskólann í Reykjavík, gerði um starfsánægju. Í ljós kom að þættir sem skiptu sköpum fyrir íslenska starfsmenn voru að 35% hluta inntak starfsins, vinnuaðstæður og vinnuálag. Ímynd fyrirtækisins og starfsþróun 20% og laun og önnur kjör 11%. Þessi sama niðurstaða hefur einnig fengist í erlendum rannsóknum samkvæmt skýrslunni. Greinilegt er að sterk tengsl eru á milli mannauðsstjórnunar stofnana, framleiðni, afkomu, starfsánægju, starfsmannaveltu, fjarvista starfsmanna og utanaðkomandi ásóknar í störf hjá þessum stjórnendum (Skýrsla Alþingis, 2011).

Margir kennarar telja að lítil eða slæm samskipti í skólum valdi þeim streitu. Þeir telja að skortur á upplýsingum og þekkingu á því hvers sé krafist af þeim, auk þess að þeir fái ekki að vera þátttakendur í ákvarðanatöku séu þeir þættir sem aðallega valda streitu hjá þeim. Ýmsar leiðir er hægt að fara í miðlun upplýsinga. Má þar nefna bein samskipti þar sem upplýsingum er komið á framfæri augliti til auglits við kennara. Þá má nefna ýmsar gerðir af fundum, töflur með tilkynningum, fréttatilkynningar, samantektir og tölvusamskipti. En það sem skiptir máli fyrir kennarana er að þeir þurfa að upplifa það að þeir séu mikilvægir í skólastarfinu. Ef kennarar eru ekki vel upplýstir um skólastarfið, getur skapast óvissa og einangrun af þeirra hálfu og það getur leitt til óánægju í starfi og kulnunar (Brown og Ralph, 1994).

2.4 Starfsumhverfið/vinnuumhverfið

Það eru væntanlega flestir sem vilja vinna á vinnustað þar sem vinnuandinn er góður. Flestir verja löngum tíma dagsins á vinnustaðnum og það hefur áhrif á líf einstaklingsins. Allir vilja hlakka til þess að mæta í vinnu að morgni og enginn nýtur þess að koma frá vinnustað niðurdreginn og í ójafnvægi eftir slæma reynslu í vinnunni (Osland, Kolb, Rubin, og Turner, 2007).

Armstrong (2009) segir að styðjandi og hvetjandi vinnuumhverfi skapi reynslu hjá starfsmönnum og það hefur áhrif á það hvernig þeir líta á hlutverk sitt og hvernig fólk vinnur. Styðjandi vinnuumhverfi skapar aðstæður sem eru hvetjandi fyrir vinnuframlag starfsmanna og hegðun. Slíkt vinnuumhverfi ýtir undir ánægju starfsmanna. Aðaláherslan er á að skapa heilbriggt og öruggt vinnuumhverfi þar sem fólk nær að þroskast og dafna.

Í skýrslu Kennarasambands Íslands um tillögur vinnuumhverfisnefndar sem tók til starfa í apríl 2004, er einnig skilgreining á vinnuumhverfi

félagsmanna, en skýrslan byggist á skýrslu *Dansk Lærerforeningen* (DLF). Skilgreiningin er eftirfarandi:

Skipulagning vinnunnar, innihald hennar, áhrif starfsfólks á vinnuaðstæður, vinnutími, upplýsingaflæði á vinnustað, o.fl. Andrúmsloftið á vinnustað, s.s. samskipti, ágreiningur, gagnrýni, að kunna að setja sér takmörk, skýr hlutverk og verksvið, virðing, umburðarlyndi, stuðningur, hvatning, o.fl. (Aðalheiður Steingrimsdóttir, Elín Ásgrímsdóttir, María Pálsdóttir, Svanhildur M. Ólafsdóttir, 2005, bls. 159).

Auk þess sem hugtakið vinnuumhverfi nær yfir ofangreinda þætti þá nær það líka yfir sálfélagslega áhættuþætti sem geta valdið streitu, starfskulnun, veikindum og ótímabærum starfslokum. Þá er getið um það í skýrslunni að samkvæmt rannsóknum séu tengsl milli of mikils vinnuálags, óskýrra og erfiðra verkefna, mótsagnarkenndra markmiða og vinnustreitu. Starfsfólk sem hefur minna sjálfræði mun finna meira fyrir streitu í starfi og í kjölfarið fylgja alls konar heilsufarsvandamál. Þess vegna er fólk oft fjarverandi úr vinnu vegna veikinda. Andrúmsloftið í vinnunni og samskiptamynstrið spila einnig stórt hlutverk (Aðalheiður Steingrimsdóttir, Elín Ásgrímsdóttir, María Pálsdóttir, Svanhildur M. Ólafsdóttir, 2005).

Seyfarth (2002) hefur sett fram þá kenningu að árangursríkt vinnuumhverfi sé það sem gerir starfsmönnum kleift að sinna vinnu sinni á öflugan hátt og að upplifa starfsánægju og vellíðan. Samkvæmt honum eru það sex þættir sem einkenna slíkt vinnuumhverfi. Stöðug námsmenning, styðjandi skólastjóri, tækifæri til þess að vinna með öðrum, virðing fyrir einstaklingum innan stofnunarinnar, tækifæri til þess að nota þá þekkingu og færni sem einstaklingurinn hefur og það að fá endurgjöf á vinnu sína. Að lokum þarf að hafa alla nauðsynlegan búnað til þess að geta sinnt vinnunni. Talið er að ef einn þessara þátta vantar þá séu kennarar ólíklegri til þess að ná árangri í starfi og upplifa starfsánægju.

TALIS (Teaching and Learning International Survey) er rannsókn sem var gerð á vegum Efnahags- og framfarastofnunar (OECD) og er henni ætlað að afla gagna frá kennurum og skólastjórnendum um störf þeirra, vinnuumhverfi og aðstæður. Rannsóknin er samanburðarrannsókn og íslenski hluti hennar er unnin í samvinnu við OECD og menntamálaráðuneytið. Hún nær til nokkurra þjóða en hér verður einungis talað um íslenska hluta hennar og það voru þeir Ragnar F. Ólafsson og Júlíus K. Björnsson sem sáu um framkvæmd hennar. Rannsóknin var gerð í grunnskólum á Íslandi árið 2009 og í hverjum skóla voru valdir um 20

kennarar og svarhlutfall þeirra var um 75%. Rannsóknin var rafræn en hún gekk einkum út á fjóra eftirtalda þætti:

- a) Hvernig starf kennarans er metið og hvernig endurgjöf þeir fá.
- b) Hvernig starf kennarans þróast.
- c) Viðhorf og skoðanir kennarans til eigin kennslu.
- d) Hvaða hlutverk skólustjórinn hefur og hvernig starfshættir hans eru (Ragnar F. Ólafsson og Júlíus K. Björnsson, 2009).

Í TALIS-rannsókninni (2009) segir, að skólustjórnendur hafi mikilvægu hlutverki að gegna og þeir þurfi að fást við mismunandi aðstæður. Rannsóknin kannar einnig hvernig skólustjórum gengur að styðja við kennara sína og leysa þau verkefni sem þörf er á að leysa.

Rannsóknin byggist á huglægu mati eða upplifun kennara og skólustjórnenda á aðstæðum sínum og eftirfarandi atriði komu fram í rannsókninni. Kennarar telja sig fá mat og endurgjöf frá skólustjóra einu sinni á ári og frá öðru samstarfsfólki einu sinni til tvisvar á ári. Frá utanaðkomandi aðilum fá þeir hins vegar endurgjöf á tveggja ára fresti. Kennarar á yngstastigi og miðstigi fá oftast endurgjöf og mat en kennarar á unglingastigi. Flestir kennarar töldu að mat og endurgjöf hafi ekki áhrif á starfsöryggi þeirra og áhrif á starfsánægju voru lítil. Þó taldi fjórðungur kennara að endurgjöf og mat hefði mikil áhrif á starfsánægju.

Samskipti kennara og nemenda og fagleg samvinna, námsárangur og skipulag höfðu áhrif á trú kennarans á eigin getu. Mikill meirihluti kennara hefur trú á eigin getu og sjálfstraust. Um 90% kennara eru sáttir við starf sitt í heildina. Um tveir þriðju hluti kennara taldi skólustjóran nota hrós þegar við á og að þeir sjái til þess að kennarar fái upplýsingar um möguleika á að endurnýja þekkingu sína. Hins vegar telja þeir að skólustjórar skipti sér lítið af kennslunni sjálfri og skólustjórar voru á sama máli.

Þegar skólustjórar voru spurðir um það hvernig verkefni dreifast yfir skólaárið var skiptingin á eftirfarandi hátt:

- Innri stjórnun (t.d. starfsmannamál, reglur, skýrslur og fjármál, stundatafla) tók 44% af tíma þeirra.
- Námskrár og verkefni tengd kennslu (þ.m.t. kennsla, undirbúningur kennslu, eftirlit í skólstofum, leiðsögn kennara) tók um 21% af tíma þeirra.

- Svör við fyrirspurnum frá skólaskrifstofu, sveitarfélagi, ríki eða embættismönnum menntakerfisins tók 11,5% af tíma þeirra.
- Það að mæta sem fulltrúi skólans á fund eða annars staðar í samfélaginu og tengslamyndun tók 11,3% af tíma þeirra.
- Annað tók um 11,4% af tíma þeirra (Ragnar F. Ólafsson og Júlíus K. Björnsson, 2009).

Ein mikilvæg spurning í rannsókninni var hvernig skólastjórnendur bregðast við ef starfi kennarans er ábótavant eða að kennarinn sinnir ekki starfi sínu. Algengasta lausn skólastjórnenda var sú að kynna kennaranum niðurstöðu á mati á starfi hans og setja fram starfsþróunaráætlun til þess að takast á við veikleika í starfi. Það segir einnig í þessari rannsókn að fjarvistir kennara hrjá um fimmtung skólanna að nokkru eða miklu leyti (Ragnar F. Ólafsson og Júlíus K. Björnsson, 2009).

2.5 Stjórnandinn og stjórnunaraðferðir

Það er talið að sá sem er við stjórn í skólum þurfi að hafa ákveðna sýn á skólastarfið. Skólastjórinn verður að geta fylgt henni eftir og framkvæmt. Stjórnandinn þarf að vera viljasterkur til þess að koma skoðunum sínum á framfæri og fá fólkið með sér. Starfsmenn skólanna þurfa að treysta stjórnandanum og hann verður að geta sannfært samstarfsfólk sitt um að þessi sýn sé sú rétta (Armstrong, 2009).

Þau Rúnar Sigbórsson, Börkur Hansen, Jón Baldvin Hannibalsson, Ólafur H. Jóhannesson, Rósa Eggertsdóttir og Mel West (2005) fjalla um stjórnun og forystu. Þau telja hugtökin vera náskyld en þó sé nauðsynlegt að gera greinarmun á þessum hugtökum. Þau telja að forysta skapi aðstæður og virki aðra þannig að hugmyndir verði til og stefna sé mótuð. Stjórnunin hins vegar, hryndir framkvæmdum af stað, fylgir stefnu og áætlun framkvæmda. Þess vegna er hún ekki aðeins bundin við það að viðhalda stöðugleika og reglufestu heldur verður forystan og stjórnunin að fara hönd í hönd við umbótastarf og breytingar.

Kotter (2001) var prófessor við Harvard Business School í Boston en er nú komin á eftirlaun. Á starfsárum sínum gerði hann margar rannsóknir á forystu og stjórnun. Hann fullyrðir að það sé stjórnandinn sem fari með forystuna. Hún snýst um að takast á við breytingar. Stjórnun er hins vegar það, að takast á við margbreytileika og felur í sér ákveðna aðferð við að framkvæma hluti. Stjórnun heldur utanum ólíkan hóp fólks og tæknilega þætti og fær starfsmenn til þess að vinna ötullega. Helstu þættir í stjórnun

eru skipulagning, fjármál, ráðningar starfsmanna og lausn vandamála. Stjórnandinn aðlagar stofnunina að breyttum aðstæðum, og ákveður hvernig framtíðin verður, síðan virkjar hann samstarfsmenn sína að þeirri sýn og hvetur þá til þess að láta hlutina verða að veruleika.

Í bókinni *The Principalship: A Reflective Practice Perspective* (5. útgáfu) frá árinu 2006, segir Sergiovanni að „hjarta“ stjórnandans sé tengt hverju hann trúi, draumum hans, gildum og einurð. Þessa sýn notar hann til góðra samskipta. „Höfuð“ stjórnandans snertir bæði fræðin og verklagið og því hefur hann möguleika á að bregðast við samkvæmt því. Þessi persónulega sýn snertir allar athafnir hans og framkvæmdir. „Hönd“ stjórnandans merkir þær framkvæmdir og ákvarðanir sem hann tekur. Þessi þáttur í fari stjórnandans hefur áhrif á stofnunina varðandi skipulag, aðferðir og stefnu hennar. Hvernig stjórnandinn stjórnar með „hjarta og höfði“ er persónuleg sýn á hlutina en persónuleiki stjórnandans hefur einnig áhrif á það hvernig hann bregst við nýjum kringumstæðum. Hver stjórnandi verður að finna leið til þess að takast á við hlutverk sitt. Ef „hjarta, höfuð og hönd“ eiga samleið, þá er hægt að byggja upp árangursríkt skólastarf.

Sergiovanni (2006) segir að skólastjóri sé leiðtogi eða stjórnandi skólans. Hann þarf að vera hugrakkur og hæfileikaríkur til þess að móta menningu innan skólans. Menningu sem byggist á traustum tengslum milli starfsmanna, reglufestu og framkvæmdum. Það er vegna þess að menningin í skólanum hefur mikil áhrif á það hvað fólk hugsar, segir og hvernig framkvæmdir í skólanum eru. Þá segja þeir Freeman og Isaksen (2002) að þegar stjórnandinn styður við kennara sína þá skapist umhverfi þar sem fólk treystir hvert öðru. Slíkt skólaumhverfi skapar frelsi til þess að afla og deila upplýsingum og ólíkum skoðunum sem getur leitt til öflugra og áhrifaríkra breytinga. Það skapast jákvætt tilfinningaríkt andrúmsloft og fólk fær tíma og stuðning til þess að finna nýjar leiðir til framkvæmda. Í slíku umhverfi ríkir góðvild, gleði og skemmtilegheit.

Í hvetjandi skólaumhverfi hjálpar stjórnandinn kennurum og styður við bakið á þeim, en hindrar þá ekki í starfi. Hjá styðjandi stjórnanda stuðlar skipulagið og reglurnar að lausn ágreiningsmála sem upp koma í skólanum en refsa fólki ekki þó að það geri mistök. Í hvetjandi skólaumhverfi ríkir samvinna milli skólastjórans og kennarana og reglur geta verið sveigjanlegar og eru til leiðbeiningar frekar en að búa til vandamál. Reglurnar og skipulagið eiga að styðja við kennarana (Hoy og Miskel, 2008).

Það er talin vera góð stjórnun þegar að stjórnandinn setur ákveðin gildi fyrir starfsmenn sína. Gildin eru þekkingin, samskiptin, hlutverkin og þeir hlutir sem hafa áhrif og viðhalda vellíðan, starfsánægju og árangri

starfsmanna. Góður stjórnandi verður að takast á við siðgæði og siðferðilega þætti og óvæntar uppákomur sem varða mannlega þáttinn. Ef stjórnandinn sýnir ekki siðferðilega umhyggju t.d. með því að leysa vandamál sem upp koma, þá geta hin mannlegu gildi skyndilega horfið (Williams, 2005). Auk þessa verður stjórnandinn að vera ábyrgur, taka siðferðilegar ákvarðanir og sýna góða dómgreind. Góður stjórnandi fær fólk til þess að horfast í augu við raunveruleikann varðandi ógnir eða tækifæri. Virkjar hópinn til framkvæmda og lagar hann að gildum, venjum, framkvæmdum og forgangsröðun. Hann notar þekkingu sína og innsæi til stjórnunar og sýnir ábyrgð (Williams, 2005). Williams telur sex þætti stjórnunar skipta mestu máli en það eru, aðgerðir eða framkvæmdir, þróun innan stofnunar, öflug samskipti, að viðhalda stöðugleika og að lokum nýsköpun og lausn vandamála.

Samkvæmt kenningum Goleman (2004) þá skipta tilfinningar leiðtoga miklu máli í mannlegum samskiptum. Það skiptir máli að leiðtoginn sýni tilfinningatjáningu t.d. með andliti, rödd eða látbragði. Eftir því sem leiðtoginn er leiknari í því að senda tilfinningaboð því betur nær hann til samstarfsmanna sinna. Auk þessa skiptir máli hversu opinn hann er í samskiptum við aðra, hversu vel hann tjáir skoðanir sínar og hugmyndir. Eftir því sem hann er einlægari, þá fyllast þeir sem í kringum hann eru sama eldmóðinum. Slíkir leiðtogar laða til sín fólk og smita út til starfsmanna uppörvandi tilfinningum. Fólk sækist eftir því að vinna með leiðtogum sem hafa tilfinningagreind, það upplifir ánægju við það að vinna í návist þeirra.

Spears fjallar um hinn þjónandi stjórnanda (e. Servant leader) í grein sinni *Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders* (2010). Hann segir að þjónandi stjórnandi sé ástríkur, lætur sér annt um aðra og hefur a.m.k. tíu persónueinkenni. Slíkur stjórnandi leitast við að fá aðra til liðs við sig í ákvarðanatökum, hann sýnir ástríka ábyrga hegðun og leggur áherslu á að aðrir dafni í starfi til þess að bæta gæði og umhyggju innan stofnunarinnar. Spears hefur rannsakað ritverk Greenleafs (1977/2002) um þjónandi stjórnanda og eftir þær rannsóknir hefur hann sett fram tíu persónueinkenni slíks stjórnanda. Þessi einkenni eru:

- Hlustun. Stjórnendur hafa verið metnir fyrir færni í samskipta- og ákvarðanatöku. En auk þess þarf hinn þjónandi stjórnandi að geta hlustað af gaumgæfni. Hann hlustar bæði á það sem sagt er og það sem er ósagt. Þjónandi stjórnandi greinir vilja hópsins og hjálpar til við að skýra hlutina.

- Samúð. Þjónandi stjórnandi reynir að skilja og setja sig í spor annarra til þess að sýna samúð. Fólk þarf á því að halda að vera metið að verðleikum.
- Græðari. Þessi eiginleiki er nauðsynlegur til þess að umbreyta og sameina. Þjónandi stjórnandi reynir að sætta og græða í samskiptum við aðra.
- Skilningur. Þjónandi stjórnandi þarf bæði að hafa skilning á sjálfum sér og öðrum. Skilningur hjálpar honum til þess að skilja hluti eins og siðferði, vald og gildi.
- Sannfæring. Þjónandi stjórnandi reynir að sannfæra aðra án þess að nota vald eða þvinga aðra til fylgni við sig.
- Hugmyndavinna. Þjónandi stjórnandi leggur áherslu á að ná skammtíma framkvæmdamarkmiðum.
- Framsýni. Þjónandi stjórnandi reynir að læra af því sem áður hefur verið gert og skynjar raunveruleika nútíðarinnar og hvaða áhrif ákvarðanir hafa fyrir framtíðina.
- Ráðmennska. Þjónandi stjórnandi leggur aðaláherslu á að þjóna þörfum annarra.
- Skuldbinding til þess að aðrir dafni. Það þýðir að hinn þjónandi stjórnandi leggur áherslu á að þjóna og efla hvern einasta einstakling innan stofnunarinnar, bæði persónulega og faglega.
- Samfélag. Þjónandi stjórnandi leggur áherslu á að finna sameiginlegan tilgang innan stofnunarinnar.

Speras (2010) leggur áherslu á að þessi persónueinkenni séu ekki tæmandi, en hafi þann tilgang að skýra samskiptamunstur hins þjónandi stjórnanda. McGee-Cooper og Trammell (2002) segja að hinn þjónandi leiðtogi finni fyllingu og innri gleði í því að gefa öðrum tækifæri. Þetta getur þjónandi leiðtogi gert með því að hlusta og skilja aðra án þess að dæma. Hlusta jafn mikið eftir tilfinningum fólks eins og staðreyndum og bjóða fram aðstoð sína. Þjónandi leiðtogi verður að geta viðurkennt mistök og á fundum þarf að ræða það sem vel var gert og hvað þarfnast breytinga. Hann þarf að vera opinn og traustur og geta sýnt samstarfsfólkinu þakklæti, vera óhræddur við að spyrja hvað fólki finnist betur megi fara t.d. í sambandi við ákvarðanir og taka tillit til þessarar

endurgjafar. Þjónandi leiðtogi verður að fá aðra til þátttöku t.d. í fundum og finna tíma til þess að leiðbeina öðrum.

Ghasemizad, Zadeh, Bagheri, (2012) framkvæmdu rannsókn sem heitir A Study of the Relationship between Teachers and Principals' Spiritual Leadership, Quality of Worklife, Job Satisfaction and Productivity. Rannsóknin var gerð í Kerman High School í Íran. Fjöldinn í úrtakinu voru 420 skólastjórar og kennarar og notuð var meginleg aðferðarfræði. Fjórar spurningar voru lagðar fyrir, um andlega forystu (e. Spiritual leadership), gæði vinnunnar, starfsánægju og árangur. Niðurstöður þessarar rannsóknar voru þær að mikil fylgni var milli andlegrar leiðsagnar stjórnenda við kennara og gæði vinnunnar. Jákvæð fylgni var einnig milli andlegrar leiðsagnar skólastjórnenda við kennara og árangri af starfi þeirra. Þar skipti stjórnunin mestu máli. Þá var jákvæð fylgni milli andlegrar leiðsagnar skólastjórans og starfsánægju kennara og svo einnig milli gæði vinnunnar og árangri af starfi kennarans. Því meiri sem gæði vinnunnar var, því meiri árangri náðu kennarar í starfi sínu. Sterk fylgni var einnig milli árangurs sem kennarar náðu og starfsánægju þeirra. Í rannsókninni segir að veigamesti þátturinn hafi verið andleg leiðsögn stjórnandans.

Í rannsókn sem Anna Guðrún Edvarsdóttir (2004) framkvæmdi er fjallað um gildismat íslenskra skólastjóra og markmiðið var að komast að því hvort munur væri á gildismati og stjórnunarlegri hegðun íslenskra skólastjóra eftir kynferði. Rannsóknin var bæði eigindleg og meginleg. Spurningalisti var lagður fyrir íslenska skólastjóra en jafnframt var tekið viðtal við fjóra skólastjórnendur. Helsta niðurstaðan var sú að nánast enginn munur var á gildismati kvenskólastjóra og karlskólastjóra og stjórnunarleg hegðun þeirra var svipuð. Bæði kynin sýndu stjórnunarlega hegðun sem einkenna kvenskólastjórnendur. Í rannsókninni segir að þessi niðurstaða sé ólík því fram kemur erlendis, þar sem munur er á milli kynjanna. Samkvæmt þessari rannsókn bendir því allt til þess, að kvenlegur stjórnunarstíll henti menntastofnunum hér á landi þar sem áhersla er á mannleg samskipti, samvinnu og virðing fyrir starfsfólki sé í hávegum höfð.

2.5.1 Samantekt um stjórnandann og stjórnunaraðferðir

Það helsta sem fram kemur í undirkafla 2.5 er að fræðimennirnir Rúnar Sigbórsson, Börkur Hansen, Jón Baldvin Hannibalsson, Ólafur H. Jóhannesson, Rósa Eggertsdóttir og Mel West (2005) segja stjórnun og forystu vera náskylda þó að munur sé á þessum hugtökum. Þau telja ásamt Kotter (2001) að stjórnun og forysta þurfi að fara hönd í hönd við umbótastarf og breytingar. Þá segja fræðimennirnir Armstrong (2009) og

Sergiovanni (2006) að stjórnandinn þurfi að hafa ákveðna sýn á skólastarfið til þess að koma skoðunum sínum á framfæri og fá fólkið með sér. Þeir telja að traust þurfi að ríkja milli skólastjórans og kennara því það hafi áhrif á alla framvindu innan skólans. Freeman og Isaksen (2002) og Hoy og Miskel (2008) leggja áherslu á að skólastarfið þurfi að vera hvetjandi og ef skólastjórinn styður við bakið á kennurum sínum skapist tilfinningaríkt andrúmsloft.

Williams (2005) leggur áherslu á að góð stjórnun sé þegar skólastjórinn setur fram ákveðin gildi um þekkingu, samskiptin og hlutverkin innan skólans, það viðhaldi vellíðan og ánægju. Jafnframt leggur hann áherslu á siðgæði og siðferðilega þætti til þess að hægt sé að takast á við óvæntar upþakomur eins og ágreining.

Goleman (2004) segir aftur á móti að tilfinningar leiðtoga skipti máli í mannlegum samskiptum og eftir því sem leiðtoginn sé leiknari í að senda tilfinningaboð nái hann betur til starfsmanna sinna. Hann telur slíkan leiðtoga laða til sín fólk og smita uppörvandi tilfinningum. Þá leggur Spears (2010) áherslu á hinn þjónandi leiðtoga en hann er ástríkur og lætur sér annt um aðra. Undir þetta taka þeir McGee-Cooper og Trammel (2002) en þeir telja að þjónandi leiðtogi finni fyllingu og innri gleði með því að gefa öðrum tækifæri. Þeir Ghasemizad, Zadeh, Bagheri (2012) fjalla um andlega forystu í sínum rannsóknum og segja að mikil fylgni sé milli andlegrar leiðsagnar stjórnenda við kennara, gæði vinnunnar, árangri af starfi kennarans og starfsánægju.

Að lokum er greint frá rannsókn Önnu Guðrúnar Edvardsdóttur (2004) en hennar markmið var að komast að því hvort munur væri á gildismati kvenstjórnenda og karlstjórnenda og stjórnunarlegrar hegðunar þeirra. Niðurstaðan var sú, að enginn munur var þarna á milli. Það sem einkum er eftirtektarvert í þeirri rannsókn er það, að niðurstaðan er ólík því sem fram kemur í erlendum rannsóknum.

2.6 Samskipti og samskiptaaðferðir

Í íslensku máli eru oft mörg orð yfir sömu eða svipuð hugtök. Í íslensku samheitaorðabókinni frá árinu 2012 er samheiti orðsins samskipti boðskipti (Svavar Sigmundsson, 2012). Þegar ordabok.is, ensk-íslensk, (rafræn frá 2012) er skoðuð, þá er orðið samskipti (e. communications) þýtt sem tjáskipti. Ég hef ákveðið að nota orðið samskipti í rannsókn minni.

Keyton (2011) segir að samskipti í stofnunum séu bæði allsráðandi og flókin. Í öllum störfum, starfsvettvangi og atvinnugreinum eru samskipti nauðsynleg. Samskiptin geta verið formleg eða óformleg, munnleg eða án

orða, skrifuð eða stafræn, óundirbúin eða mikilvæg, tengd verkefnum eða tengslamiðuð

Persónuleg samskipti eru þær aðferðir sem fólk notar til þess að koma upplýsingum á milli. Slík samskipti geta bæði verið jákvæð og neikvæð. Heilbrigð jákvæð samskipti eru skapandi og öflug til þess að leysa vandamál og ná settum markmiðum (Rani og Tyagi, 2011). Rani og Tyagi telja að mikil og góð samskipti skipti máli milli kennara og skólastjóra til þess að skólinn nái árangri. Samskiptafærni sé ein mikilvægasta leiðin til þess að vinna „hjörtu“ fólks. En þar fyrir utan skiptir tónninn í samræðunum máli, látbragð fólks, líkamstjáning og tilfinningar. Í samskiptum er mikilvægt fyrir skólastjórann að geta skoðað vandamálin frá sjónarhorni kennara. Hvatning frá yfirmanni skiptir máli og gefur betri árangur. Þá er talið að kímni gáfa sé mikilvæg til þess að efla góð samskipti og áhuga. Rani og Tyagi leggja áherslu á að stjórnendur komist að því hvað kennarar eru að hugsa með því að spyrja opinna spurninga eins og hvernig, hvað, hvar, hvenær og hvers vegna. Þannig sé hægt að fá eðlilega sýn á hlutina hvort sem hún er jákvæð eða neikvæð. Þá leggja þeir einnig áherslu á að hægt sé að nota tæknilegu samskiptin t.d. tölvur eða margmiðlun (Rani o.fl., 2011).

Það er ljóst að samskipti snerta alla þætti skólustarfsins og þjóna ýmsum tilgangi. Skilaboð í gegnum samskipti geta haft áhrif á þekkingu, skilning, mismunandi viðhorf fólks, breytingar á skólamenningunni. Auk þess geta slík samskipti haft áhrif á starfsánægju og endurnýjað eða myndað tengsl milli viðmælenda. Nauðsynlegt er fyrir þann sem tjáir sig að fá endurgjöf til þess að hann átti sig á áhrifum skilaboðanna. Þannig er hægt að komast að sameiginlegri niðurstöðu. Það sem talið er hafa mikilvæg áhrif á samskipti er neikvætt andrúmsloft innan skólans, mikið skrifræði og lítið traust en það getur torveldað eða jafnvel komið í veg fyrir samskipti í skólum (Hoy og Miskel, 2008). Samskipti í skólum gerir starfsmönnum kleift að setja markmið og ákveðið skipulag, koma á framfæri staðreyndum og upplýsingum, stjórna og leiðbeina einstaklingum, skýra frá ákvarðanatöku og skýra frá reglum. Auk þess geta þau haft áhrif á félagstengsl sem hefur svo áhrif á sameiginlegan skilning. Því skýrari sem skilaboðin eru til allra innan skólans því meiri árangur er talinn verða af skólustarfinu (Hoy o.fl., 2008). Samskipti þýðir það að fólk skiptist á skilaboðum, hugmyndum og viðhorfum til þess að ná sameiginlegum skilningi. Sá aðili sem er góður í samskiptum þekkir ýmsar leiðir og einkenni þeirra, hvernig á að nota samskiptin á skilvirkan hátt og velja á milli þeirra. Samskipti eru notuð í félagslegum aðstæðum og geta bæði verið formleg og óformleg, einnig geta þau verið munnleg eða farið

fram í gegnum miðla, t.d. tölvur. Til þess að ná árangri og sameiginlegum skilningi í samskiptum þá verður endurgjöf að koma til (Hoy o.fl., 2008).

Kotter (2005) telur að öflug samskipti við starfsmenn byggist á skýrleika og einfaldleika skilaboðanna. Hann telur að samskipti séu best þegar þau eru hrein, bein og einföld. Þau þurfa að vera skýr og ef stjórnandinn notar fagmál þá verður hann að vera viss um að hlustandinn skilji og þekki slíkt mál. Vel valin orð gera skilaboðin skýrari og auðveldara verður fyrir starfsmenn að muna þau. Kotter telur einnig að eftir því sem skilaboð séu oftar endurtekin því öflugri verði þau. Þá telur hann að til þess megi nota alls konar miðla fyrir utan samtöl milli fólks. Þá eru samtöl án endurgjafar ekki eins öflug og ef starfsmenn fá t.d. ekki að vera þátttakendur og þeim finnst að á þá sé hlustað, upplifa þeir höfnun.

McEwan (2003) segir að það sé alveg sama hversu skýr, hrein, bein og óumdeilanleg skilaboð stjórnandans eru um ákveðið efni til viðmælanda síns. Stjórnandinn þurfi alltaf að reyna að setja sig í spor viðmælanda síns bæði í sambandi við hugsanir og tilfinningar, sérstaklega ef viðmælandinn hefur leitað til stjórnandans að fyrra bragði. Gorton, Alston og Snowden (2007) segja að skólastjórnendur sem vilji koma skilaboðum á framfæri þurfi að huga vel að því í samskiptum við einstaklinga eða hópa, hverju skilaboðin eigi að skila. Eiga skilaboðin að tilkynna fólki ákveðna hluti, að vekja upp spurningar, breyta viðhorfum fólks, hvetja fólk til dáða, vera hamlandi á ákveðnar athafnir, sannfæra fólk, veita stuðning, skýra ákveðna hluti eða hafa þau einhvern annan tilgang. Með því að hafa skilaboðin sem skýrust næst betri árangur í góðum samskiptum. Þá segja þessir fræðimenn einnig að til þess að samskipti geti verið öflug, þarf fólk að skilja þau og bregðast við þeim. Skólastjórinn þarf að fá endurgjöf eða viðbrögð við því sem hann kemur á framfæri til þess að það fari ekki á milli mála að starfsmennirnir hafi skilið hlutina á réttan hátt.

Sagt er að í öllum stofnunum komi til ágreinings milli fólks og hópa og oft er hann óumflýjanlegur í skólum. Það er talinn vera þáttur í mannlegum samskiptum. Skólastjórnendur eiga að reyna að fyrirbyggja eyðileggjandi áhrif ágreinings og stýra honum þannig að hann verði að jákvæðu afli. Að vissu marki getur ágreiningur stuðlað að mikilvægum breytingum og framförum. Ef enginn ágreiningur verður í langan tíma er það talið geta leitt til stöðunar. Aftur á móti er truflandi stöðugur útbreiddur ágreiningur merki um það að eitthvað sé að innan stofnunarinnar. Slíkur ágreiningur hefur slæm áhrif á andlega heilsu fólks. Þá er talið að ekki sé almennilega hægt að leysa ágreining milli fólks nema tekið sé tillit til tilfinninga þess (Gorton o.fl. 2007).

Í öllum samskiptum, hópum og stofnunum hefur fólk mismunandi sýn á hlutina. Það er einmitt þessi mismunur sem gerir okkur kleift að þroskast og breytast. Séu hlutirnir alltaf eins getum við staðnað. Ágreiningur getur orðið ef einstaklingar vilja ekki hlusta á skoðanir annarra, framlag þeirra, hugmyndir eða gildi. Þá eru hugsanir og tilfinningar fólks á skjön við aðra. Þetta sama fólk getur gert öðrum ókleift að jafna ágreininginn eða fara samningaleiðina. Nokkrar leiðir er hægt að fara ef ágreiningur kemur upp og má þar nefna, að láta sem hann sé ekki til en það þykir ekki vera góður kostur, koma með tillögu að lausn eða að fá viðkomandi aðila til þess að vinna að lausnum ágreiningsins. Sé ágreiningur ekki leystur getur það valdið kennurum hugarangri og streitu (Brown og Ralph, 1994).

Skólastjóri sem nær árangri er góður í samskiptum. Hann hefur þann eiginleika að vera opinn, hreinskiptinn, hlustar vel á aðra og getur sett sig í spor annarra og nær tengslum við aðra með hjálpsemi og hvatningu. Eiginleikar slíks skólastjóra eru eftirfarandi; hann veitir athygli, hlustar, setur sig í spor annarra, opnar sig fyrir öðrum, nær samhengi sögunnar, spyr rétttra spurninga, segir það sem hann meinar og meinar það sem hann segir. Slíkur stjórnandi getur tekið gagnrýni, getur leiðrétt og leiðbeint öðrum. Hann er skapandi, getur verið ósammála á réttlátan hátt, tengist starfsmönnum sínum bæði tilfinningalega og faglega. Þá á hann auðvelt með að tengjast fólki á árangursríkan hátt og er hjálpsamur (McEwan, 2003).

Bryk og Schneider (2003), segja að það séu hin daglegu samskipti sem skipti máli í skólasamfélaginu. Þeir segja að nýlegar rannsóknir um traust milli t.d. foreldra og kennara skipti verulegu máli og svo hafi stjórnandinn þar mikil áhrif. Traust byggist upp í félagslegum samskiptum í skólum. Samskipti þar sem fólk sýnir virðingu fela í sér að hlusta á það sem aðrir hafa að segja og taka tillit til þess þegar hlutir eru framkvæmdir eða skipulagðir. Jafnvel þegar fólk er ekki sammála og upp kemur ágreiningur, þá getur fólki fundist það metið að verðleikum ef borin er virðing fyrir skoðunum þess. Fyrsta spurningin í sambandi við traust er það hvort við getum treyst öðrum til þess að standa við orð sín.

Price (2011) gerði rannsókn á samskiptum kennara og skólastjórna og á hvaða hátt öflug samskipti og tengsl móta viðhorf skólastjórna og kennara og hafa þar með áhrif á starfsánægju, samvinnu og ábyrgð. Rannsóknin heitir *Principal-Teachers Interactions: How Effective Relationships shape Principal and Teachers Attitudes*. Rannsóknin var gerð í barnaskóla í Bandaríkjunum á árunum 2003-2004. Niðurstaða hennar var sú, að jákvæð tengsl skólastjórna við kennara hefur áhrif á starfsánægju beggja, samvinnuna og ábyrgð þeirra gagnvart skólanum.

Þetta hefur áhrif á andrúmsloft skólans. Jákvæð tengsl skólastjórans sem stjórnanda, hefur bein áhrif á viðhorf kennara sem leiðir til góðs anda í skólanum. Það kom einnig fram í þessari rannsókn að samband skólastjóra og kennara sem byggist á trausti hefur enn meiri fylgni milli starfsánægju, samvinnu og ábyrgðar. Þá segir í rannsókninni hvernig tengsl stjórnandans við undirmenn sína móta viðhorf þeirra og bæta vinnustaðinn. Það er talin vera leið til þess að efla kennslu og námsárangur barnanna að samband skólastjóra og kennara sé öflugt og jákvætt. Traust og öflug tengsl eru talin lykiltríði í góðum samskiptum (Price, 2011).

Árlestig (2008) hefur gert nokkrar rannsóknir í skólum í Svíþjóð varðandi samskipti kennara og skólastjóra. Ein þessara rannsókna heitir Structural Prerequisites for Principals' and Teachers' Communications about Teaching and Learning Issues. Rannsóknin byggist á samskiptum skólastjórnenda við kennara í 24 skólum í Svíþjóð um það hvernig þeir takast á við fræðilega og félagslega þætti í skólastarfinu. Skólastjórnendur í skólum sem teljast árangursríkir skólar, notuðu samskipti á fjölbreytilegri hátt og töluðu oftari við kennara sína um kennslufræðilegt efni. Skólastjórar í öllum þessum skólum heimsóttu skólastofur sjaldan og gáfu kennurum sjaldan endurgjöf. Notuð var eigindleg aðferðarfræði við rannsóknina en úrtakið var tölfræðilegt úrtak skóla. Skólarnir sem urðu fyrir valinu eru með nemendur á aldrinum 13-15 ára og voru flokkaðir í fjórar tegundir skóla: AS skólar (fimm) þar sem námslegur árangur var mikill og mikil áhersla á félagslega þætti í skólastarfinu. As (sjö) þar sem námsárangur var mikill en lítil áhersla á félagslega þætti. aS (átta) þar sem mikil áhersla var á félagslega þætti en lítill námslegur árangur. Skólar sem flokkast sem as (fjórir) þar sem námsárangur var lítill og lítil áhersla var á félagslega þætti.

Helstu niðurstöður rannsóknarinnar eru að skólastjórnendur í AS skólum tóku oftast þátt í fundum með kennurum, en þátttaka skólastjóra í þessum fundum leiddi ekki til öflugra samskipta. Samkvæmt mati kennara allra skólanna þá hitta kennarar skólastjórnann oftast á starfsmannafundum. Í AS skólum voru einnig oftari óformlegir fundir en mikill munur var á skoðunum kennara og skólastjóra varðandi fjölda þessara óformlegu funda. Sem dæmi má nefna að 21,7% kennara í AS skólum sögðust funda óformlega með skólastjórum einu sinni í viku, 3,6 % kennara sögðust nánast aldrei hitta skólastjóra á óformlegum fundum. Útkoman var mjög mismunandi eftir því hvernig skólar voru flokkaðir. Skólastjórnendur í AS skólum töldu sig einnig hafa meiri samskipti við kennara dags daglega um vinnu dagsins, námsárangur nemenda og endurgjöf til kennara. Skólastjórnendur í As skólum fengu lágt mat

sérstaklega varðandi endurgjöf og kennslu samkvæmt skoðunum kennara. En meginniðurstaðan var sú að það var skoðanaágreiningur milli kennara og skólastjórnenda á samskiptum innan skólanna. Kennurum finnst skólastjórnendur skipta sér lítið af kennslufræðilegum þáttum. Einnig er mikill munur á hversu oft skólastjórnendur telja sig hitta hvern kennara. Þessar skiptu skoðanir skólastjórnenda og kennara telur Ärlestig benda til samskiptablindu innan skólanna. Þegar aðrar rannsóknir voru skoðaðar og bornar saman við þessa virðist skipta mestu máli að kennarar hitti skólastjórnendur oft og þeir tali saman um efni sem varða bæði kennslu og nám. Endurgjöf skólastjórnenda til kennara skiptir einnig miklu máli en öflug samskipti kennara og skólastjórnenda hefur áhrif á árangur skólans (Ärlestig, 2008).

Guðrún G. Halldórsdóttir (2011) gerði rannsókn þar sem hún kannaði viðhorf tíu kennara í tveimur skólum til fundarsetu. Niðurstaða rannsóknarinnar var meðal annars sú, að kennarar voru ósáttir við þann tíma sem ætlaður var til samstarfs en þessi tími er mikið notaður fyrir fundi. Allir kennararnir voru sammála um mikilvægi funda fyrir samskiptin. En það sem kennarar voru ósáttir við, var að málefni fundanna ætti ekki alltaf erindi við þá og því væri tími þeirra illa nýttur. Kennararnir vildu frekar nýta tímann í deildar- og fagfundi sem nýttist þeim betur. Þá sögðu kennararnir að skólastjórnendur þyrftu að skipuleggja fundi sína með starfsmönnum betur og með tilliti til allra.

Önnur rannsókn sem Ärlestig (2007) gerði í sænskum skólum heitir Principals' Communications Inside schools: A Contribution to School Improvement. Rannsóknin fjallar um það hvernig formgerð skóla, menning og skilaboð innhalda tilfinningaleg samskipti milli skólastjóra og kennara í sænskum skólum. Rannsóknin sýndi að samskiptin og upplýsingarnar nægðu tæplegast til þess að stjórna daglegri vinnu sem leiddi til ákveðinnar hegðunar. Samskiptin leiddu heldur ekki til betri námsárangurs og voru ekki nægjanleg við uppeldislega þætti, eða leiddu til betra skólastarfs. Ärlestig segir að samskipti séu mikilvæg í skólum. Hún vitnar í rannsókn sinni í Witherspoon (1997) sem segir:

Skólastjórnun fer eingöngu fram í gegnum samskipti. Skólastjórnendur eru mjög mikilvægir til þess að skapa menningu, taka ákvarðanir, og gera breytingar. Þessi hlutverk krefjast samskipta til þess að ná sameiginlegum skilningi, leita og nota upplýsingar á öflugan hátt, og skapa og koma á framfæri sameiginlegri sýn til þess að móta framtíð stofnunarinnar og leiða hana í gegnum breytingar.

Í rauninni á þessi rannsókn að sýna fram á það að skólastjórnun fer ekki fram án samskipta heldur notar stjórnandinn samskiptin til þess að leiða og sameina fólk til þess að ná námslegum árangri og til þess að skólinn verði öflugri.

Rannsóknin var gerð í skóla í Norður-Svíþjóð og fór fram með viðtölum, spurningum og gögnum sem tilheyrðu skólanum. Þátttakendur í henni voru tveir skólastjórar skólans, kona og karlmaður. Auk þeirra tóku 36 kennarar þátt í rannsókninni.

Niðurstaðan í rannsókninni varð sú að upplýsingaflæði til allra stafsmanna byggðust á eftirfarandi samskiptum. Á mánudagsmorgnum er upplýsingafundur í tuttugu mínútur sem skólastjórar stjórna. Nánast allir kennarar mæta á þessa fundi. Samskiptin eru í eina átt, frá skólastjórum til kennara og enginn tími er fyrir spurningar. Einu sinni í mánuði á miðvikudögum hitta kennarar skólastjórnendur til þess að fara í gegnum einn til tvo námslega þætti. Skólastjórnarnir stjórna fundinum og hvetja kennara til samræðna. Allar upplýsingar eru skráðar þannig að kennarar geta skoðað nánar það sem fram kom á fundinum. Í skólanum eru notuð tölvusamskipti og kennarar eru hvattir til að skoða þau daglega. Þá kemur út vikulegt fréttabréf. Einu sinni í viku hittast kennarar í teyrum og skipuleggja og ræða saman. Skólastjórnendur heimsækja teymin einu sinni til tvisvar á önn. Einu sinni í viku hitta skólastjórnendur teymisstjórana til að fá upplýsingar.

Kennarar segja að samskipti þeirra við skólastjórnendur fari aðallega fram á fundum eða í gegnum skrifuð skilaboð. Kennarar sögðu skólastjórana sjaldan heimsækja þá inn í skólastofuna og sögðust sjaldan fá endurgjöf frá þeim. Skólastjórnendur voru sama sinnis. Einu sinni á önn hitta skólastjórar hvern kennara fyrir sig í einstaklingsviðtölum. Þá kvörtuðu kennarar yfir því að skólastjórnarnir væru ekki sýnilegir í skólanum og væru lítið við, en auðveldast væri að ná í þá í gegnum tölvusamskipti.

Yfirleitt var það svo að kennarar hlustuðu á fundum, en lögðu lítið til málanna þó þeir væru ekki alltaf sammála skólastjórnendum. Þeir sögðu ekkert til þess að koma í veg fyrir ágreining. Í kennarateyrum var aðallega rætt um nemendur, en ekki námið sjálf. Um helming kennara fannst þeir geta leitað til skólastjóranna ef vandamál kæmu upp og einum þriðji hluta kennara fannst þeir fá stuðning frá skólastjórnendum kæmi upp ágreiningur við foreldra eða nemendur. Skólastjórnendum og kennurum greindi stundum á um ýmislegt varðandi samskiptin en skólastjórnendur höfðu jákvæðari sýn á hluti eins og viðhorf til árangurs í skólanum.

Kennarar höfðu miklar væntingar til skólastjórnenda. Þeir kröfðust öflugrar stjórnunar, að skólastjórnendur gæfu góð svör og kæmu málefnum til skila á greinagóðan hátt til þess að forðast misskilning og ósætti. Þeir sögðu að ósamræmis gætti milli daglegrar vinnu, kennslu og árangurs í skólanum. Eins vildu kennarar fá betri og beinni stjórnun við uppeldislega þætti.

Samkvæmt skólastjórnendum voru einstaklingsviðtöl hluti af samskiptum þeirra við kennarana og þeir sögðu kennara fá endurgjöf vikulega. Árangur í skólanum og hlutverk stjórnandans voru tveir þættir sem kennarar og skólastjórnendur höfðu ólíkar skoðanir á. Lokaniðurstaðan rannsóknarinnar var sú, að samskipti innan skólans þyrfti að bæta og rannsaka frekar. (Ärlestig, 2007).

West og Ainscow (1991) segja að miklar fundarsetur séu í skólum og að það sé ekki óalgengt að kennarar kvarti undan hversu langan tíma þær taki. Þess vegna er nauðsynlegt að fundirnir séu vel skipulagðir. Þátttakendur eigi að fá upplýsingar um það fyrirfram um hvað verður rætt á fundinum svo að þeir geti undirbúið sig. Fundir eiga að leiða til þess að niðurstaða fái stíð í ákveðnum málum eða að ákvarðanir séu teknar, þess vegna þarf umræðan að vera skýr og markviss. Þá á að skrá það sem fram fer á fundinum og síðan eiga þátttakendur að fá afrit af fundargerðinni. Það er talið vera mjög mikilvægt að þátttakendur fái að leggja eitthvað til málanna til þess að skapa jákvæðan starfsanda.

Ásta Bjarney Elíasdóttir (2011) gerði rannsókn á árunum 2009-2011 í þremur grunnskólum þar sem hún tók viðtal við tvo kennara í hverjum skóla og skólastjórnendur. Rannsóknin fjallar um sýn kennara á þörf fyrir faglega ráðgjöf. Niðurstaðan benti til þess að skólastjórnendur eru lykilpersónur í að skipuleggja faglega ráðgjöf til kennara og að kennarar fá ráðgjöf frá skólastjórnendum, samstarfsfólki og ýmsum sérfræðingum. Þessi ráðgjöf er helst um samskipti við nemendur og foreldra en einnig hagnýt mál sem snerta kennsluna. Almennt voru kennarar með jákvæð viðhorf til ráðgjafar og áhugasamir um að fá ráðgjöf inn í bekk. Kennarar virðast þó vera feimnir við að fá utanaðkomandi ráðgjöf. Þá komu fram í rannsókninni hindranir á faglegri ráðgjöf að mati að skólastjórnarnir en þær voru tímaskortur og skortur á fjármagni.

2.6.1 Samantekt á samskiptum og samskiptaaðferðum

Keyton (2011) greinir frá því að samskipti í stofnunum geti verið mjög flókin. Þau eru nauðsynleg, formleg eða óformleg, munnleg eða án orða, skrifuð eða stafræn, óundirbúin eða mikilvæg, tengd verkefnum eða

tengslamiðuð. Undir þetta taka þeir Rani og Tyagi (2011) og telja enn fremur, að samskiptin séu aðferð til þess að koma upplýsingum á framfæri. Þeir segja að heilbrigð jákvæð samskipti séu skapandi og öflug og skipti máli milli kennara og skólastjóra til þess að skólinn nái árangri. Auk þess geta slík samskipti haft áhrif á starfsánægju.

Kotter (2005), McEwan (2003) og Gorton, Alston og Snowden (2007) leggja öll áherslu á að samskipti við starfsmenn séu byggð á skýrleika og einfaldleika skilaboðanna. Þá eru þessir fræðimenn ásamt þeim Hoy og Miskel (2008) sammála um að til þess að ná árangri og sameiginlegum skilningi þurfi endurgjöf að koma til. Í rannsókn Ástu Bjarneyjar Elíasdóttur (2011) var niðurstaðan einmitt sú, að kennarar höfðu jákvætt viðhorf til ráðgjafar og töldu skólastjórana vera lykilpersónur í að skipuleggja faglega ráðgjöf en helsta hindrunin var tímaskortur hjá skólastjórnendum og skortur á fjármagni.

Gorton, Alston og Snowden (2007) og Brown og Ralph (1994) segja að í öllum stofnunum hafi fólk mismunandi sýn á hlutina og oft komi til ágreinings. Þá skipti máli að skólastjórinn grípi inn í og reyni að fyrirbyggja eyðileggjandi áhrif hans. Þá segir McEwan (2003) að skólastjóri sem nái árangri sé góður í samskiptum. Hann sé opinn, hreinskiptinn, hlusti vel á aðra, getur sett sig í spor annarra og nær tengslum með hjálpsemi og hvatningu. Undir þetta taka þeir Bryk og Schneider (2003) en þeir segja að það séu hin daglegu samskipti í skólasamfélaginu sem skipti máli og þar hafi stjórnandinn mikil áhrif. Þetta kemur einnig fram í rannsókn Price (2011) en niðurstaðan hennar var sú, að jákvæð tengsl skólastjóra við kennara hefur áhrif á starfsánægju beggja, samvinnuna og ábyrgð þeirra gagnvart skólanum.

Í rannsóknum Ärlestig (2008) í sænskum skólum kom fram að oft voru skiptar skoðanir milli kennara og skólastjórnenda á samskiptum innan skólanna. Einnig var munur á því hversu oft skólastjórnendur töldu sig hitta kennarana. Þessar skiptu skoðanir segir Ärlestig vera samskiptablindu. Það sem virtist skipta mestu máli og fleiri rannsóknir styðja er, að skólastjórinn hitti kennarana oft og þeir tali saman um efni varðandi kennslu og nám. Þá kemur einnig fram hjá Ärlestig að endurgjöf skólastjórnenda til kennara skipti máli. Í annarri rannsókn Ärlestig (2007) segir að kennarar hafa miklar væntingar til skólastjórnenda. Þeir vilja öfluga stjórnun, að skólastjórnendur gefi greinargóð svör og komi málefnum til skila.

Þá kemur fram í rannsóknum West og Ainslow (1991), að kennarar kvarta yfir löngum fundarsetum í skólum, að nauðsynlegt sé að skipuleggja

fundina vel og þeir eigi að leiða til þess að niðurstaða fái stöð og ákvarðanir séu teknar. Í rannsókn Guðrúnar G. Halldórsdóttur (2011) voru allir kennarar sammála um mikilvægi funda í skólum en voru ósáttir við að efni fundanna ætti ekki alltaf erindi til þeirra og því væri tími þeirra illa nýttur.

2.7 Skólamenningin og skólaandinn

Hvað er skólamenning og hverjir móta hana? Þeir Peterson og Deal (1998) segja að skólamenning séu hefðir, gildi, trú, venjur og siðir sem orðið hafa til með tímanum þegar fólk vinnur saman við að leysa vandamál og takast á við óvænta hluti eða ögranir. Væntingar fólks og gildi mótar hugsanir fólks, líðan þess og hvernig það vinnur innan skólans. Þessi flókni vefur, heldur skólanum saman og gerir hann á einhvern hátt sérstakan. Fólkið sem skapar menninguna eru skólastjórinn, kennararnir og oft foreldrar. Í skólum þar sem skólamenningin er neikvæð eru samræður fólks neikvæðar, framkvæmdir eru neikvæðar og öll skipulagning. Það eru ekki margir sem vilja vinna í slíkum skólum. Þeir skólar sem aftur á móti hafa sterka jákvæða menningu eru skólar þar sem:

- Starfsmenn hafa sameiginlegan tilgang og leggja sig fram í kennslu.
- Undirliggjandi venjur í skólanum eru samvinna, árangur og mikil vinna.
- Metnaður nemenda og hefðum er fagnað, ásamt árangri nemenda, nýjungum frá kennurum og ábyrgð foreldra.
- Upplýsingar og samskipti starfsmanna móta félagslegt kerfi stuðnings og upplýsinga.
- Árangur, gleði og skemmtilegar upptökur eru ríkjandi.

Í skólum þar sem jákvæð skólamenning ríkir er sameining um hluti sem skipta máli eins og að bera hag annarra fyrir brjósti, sýna umhyggju og síðast en ekki síst sinna þeim skyldum að hjálpa nemendum í námi (Peterson og Deal, 1998).

Barth (2002) segir að skólamenningin sé flókið form hefða eins og viðhorf, trú, hegðun, gildi og venjur. Þetta séu goðsagnir sem greiptar eru í skólasamfélagið. Skólamenningin hefur tilgang og mikið vald sem kemur fram í því að móta hugsanir fólks og hegðun.

Ef skólaandinn er svo skoðaður þá segir Loukas (2007) að hann sé mjög mismunandi. Sumir skólar líti út fyrir að vera hlýlegir, styðjandi og taka manni opnum örmum. Aðrir skólar eru algjörlega á hinn veginn. Þeir eru fráhrindandi, skapa óvissukennd og einstaklingar hafa það á tilfinningunni að þeir séu óvelkomnir. Tilfinningin og viðhorfin sem framkallast af skóla-umhverfinu eru tengd andrúmslofti skólans. Margir fræðimenn telja að erfitt sé að skilgreina andrúmsloft skóla en þeir eru á eitt sáttir um að skólaandinn tengist fræðilegum þáttum, líkamlegum, andlegum og félagslegum.

Peterson og Deal (1998) segja að í sumum skólum náist enginn árangur þar sem skólinn hafi neikvætt andrúmsloft. Þessir skólar hafa sundurleita starfsmenn og þeir ásamt foreldrum eru oft á öndverðum meiði, gera í því að skaprauna öðrum og kynda undir vanmætti.

Aðalheiður Diego Hjálmarsdóttir (2012) gerði rannsókn á samstarfi foreldra og skóla og faglegu hlutverki skólastjóra. Rannsóknin var eigindleg og hún tók viðtal við sex skólastjóra. Helstu niðurstöður rannsóknarinnar eru m.a. þær, að skólastjórar líti svo á að gott samstarf milli heimilis og skóla felist í góðum upplýsingum og að skólinn uppfylli þær væntingar sem foreldrar gera til hans. Samkvæmt niðurstöðunum er hlutverk skólastjórans, að stuðla að jákvæðu viðmóti foreldra gagnvart skóla með því að taka vel á móti foreldrum þegar þeir eiga erindi í skólann og hvetja starfsmenn til jákvæðra samskipta við foreldra. Það kom einnig fram í rannsókninni að skólastjórnendur hafa ólíkar skoðanir á hlutverki sínu gagnvart foreldrum sérstaklega varðandi mikilvægi samstarfsins. Þá leggja skólastjórar á yngstastigi og miðstigi meiri áherslu á góð samskipti við foreldra heldur en skólastjórar í unglingaskólum.

Cohen, McCabe, Michelli og Pickeral (2009) segja að skólaandinn lýsi gæðum og einkennum skólans. Skólaandinn hefur áhrif á reynslu fólks af skólalífinu og endurspeglar þær hefðir, venjur, gildi og samskipti milli fólks. Þá hefur skólaandinn sterk áhrif á kennslu, nám og stofnanabraginn í heildina. Jákvætt styðjandi andrúmsloft ýtir undir nám og þroska nemenda svo þeir geti öðlast gott líf í lýðræðisþjóðfélagi. Price (2011) telur að það sem skipti máli séu viðhorf og tengsl skólastjórans við kennarana. Sérstaklega það traust sem ríkir á milli þeirra. Allar væntingar til kennara þurfa að vera skýrar fyrir árangursríkt samstarf milli skólastjórans og kennarana. Þannig skapast starfsánægja, samheldni og sterk tengsl.

Það eru fleiri þættir sem hafa áhrif á starfsanda skóla. Hoy og Miskel (2008) telja að góður starfsandi einkennist af samvinnu og virðingu milli skólastjóra og starfsmanna. Ef skólastjórinn hlustar á kennara sína, er

opin fyrir uppástungum, er einlægur og duglegur að hrósa þeim þá öðlast hann virðingu kennara. Skólastjórinn þarf að gefa kennurum ákveðið frelsi og má ekki hafa þá undir stöðugri smásjá. Á sama hátt geta kennarar stuðlað að opnum samskiptum. Kennarar þekkja hver annan og eru oft góðir vinir, vinna saman í sátt og samlyndi og eru tengdir vinnunni. Þannig verða samskiptin opin og áreiðanleg.

Til þess að skólastjórinn fái kennara til þess að vinna með sér þarf hann að öðlast traust þeirra og láta starfsmönnum líða þannig að þeir skipti verulegu máli. Að öðlast slíkt traust og samvinnu getur tekið tíma en það eru nokkrir þættir sem hafa verður í huga. Stjórnandinn verður að sýna starfsmönnum sínum virðingu og kunna að meta þá, umbuna, ávita eða leiðbeina þegar það á við. Þeir þurfa að sýna starfsmönnum sínum athygli, þekkja þá og muna eftir þeim. Skólastjórinn verður að gefa fólki svigrúm til þess að vinna vinnuna sína án mikilla afskipta, koma í veg fyrir að starfsmenn séu hræddir um að bregðast eða gera mistök og þá má alls ekki krefjast of mikils af starfsmönnum (Green, 2000). Hins vegar er traust ekki talið snúast eingöngu um stjórnun heldur tengist það meira tengslum milli fólks og stuðningi. Traust ýtir undir sameiginlegan skilning og væntingar starfsmanna. Það sem helst hefur áhrif á myndun trausts er þegar stjórnandinn er heiðarlegur við fólk, stendur við orð sín, er góð fyrirmynd og gerir sömu kröfur til sjálfs síns og annarra. Þá skiptir einnig máli að stjórnandinn sé sanngjarn og geti komið skoðunum sínum á framfæri við fólk þannig að starfsmennirnir upplifi sig sem þátttakendur. Kennarar eru taldir hafa meiri trú á skólastjóranum ef hann meinar það sem hann segir, gerir það sem hann segist ætla að gera, stendur alltaf við það sem hann hefur lofað og síðast en ekki síst þá þarf sanngirni í garð kennara að vera ríkjandi (Armstrong, 2009). Þá hafa þeir Skarlicki og Dirks (2002) rannsakað hvernig stjórnendur geti byggt upp traust á vinnustaðnum. Þeir segja að traust skipti máli fyrir það hvernig starfsmenn upplifa vinnustaðinn. Til þess að byggja upp traust og viðhalda því þá telja þeir Skarlicki og Dirks að stjórnendur verði að vera fyrirmyndir og sýna öðrum traust og þá verði traustið gagnkvæmt. Þá skipti máli að stjórnendur komi jafn fram við alla, þeir standi við orð sín og geri sömu kröfur til starfsmanna sinna þannig að ekki sé um neina mismunun að ræða. Starfsmenn þurfa að vera með í ákvörðunum sem skipta máli fyrir þá og mikilvægt er að árangur náist.

2.8 Skólasamfélagið innri og ytri áhrifaþættir

Það eru bæði innri og ytri áhrifaþættir sem geta haft ýmist bein eða óbein áhrif á skólasamfélagið og skólastarfið í heild sinni. Hér á eftir er fyrst umfjöllun um innri þætti skólasamfélagsins og síðan er fjallað um ytri þætti sem hafa haft mikil áhrif.

Ef skoðuð er skilgreining Sergiovannis (2006) á skólasamfélaginu, þá álitur hann að það sé hjarta skólans og einkenni hans. Skólasamfélagið snertir innri þætti skólans, þ.e. tilganginn og rammann utan um skólastarfið. Sergiovanni segir skólasamfélagið vera safn af fólki sem deilir skuldbindingum, hugmyndum og gildum. Skóla er svo hægt að greina á eftirfarandi hátt:

- Námsgættisfélag þar sem nemendur og aðrir meðlimir skólans hugsa og þroskast þar sem nám og vinna eru ákveðin viðhorf og hluti af lífinu.
- Samstarfssamfélag þar sem fólk tengist til þess að ná sameiginlegum árangri og markmiðum. Þar hefur fólk ákveðnum skyldum að gegna.
- Umhyggjusamfélag þar sem fólk skuldbindur sig hvert við annað og tengist.
- Innihaldssamfélag þar sem fjárhagslegir, trúarlegir, menningarlegir eða aðrir ólíkir þættir eru sameinaðir og virtir.
- Fyrirspurnarsamfélag þar sem kennarar og skólastjórinn skuldbinda sig til þess að vinna saman faglega og leita lausna á vandamálum sem þeir standa frammi fyrir.
- Ábyrgðarsamfélag þar sem skólastjórinn, kennarar og nemendur eru siðferðilega skuldbundnir og eru ásáttir um hvernig vinna skuli hlutina miðað við hvert hlutverk þeirra er.
- Verklagssamfélag þar sem einstaklingar tengjast kennaranum óformlega, þannig að kennslan skili árangri (Sergiovanni, 2006).

Miklar breytingar hafa orðið á skólasamfélaginu á undanförunum árum, ekki hvað síst það sem flokka má undir ytri áhrifaþætti. Allt hefur þetta haft áhrif bæði á kennara, skólastjórnendur og samfélagið í heild sinni. Í lögum um grunnskóla frá 13. mars 1995 var rekstur skólanna færður frá ríki yfir til sveitarfélaga og samfara því fengu skólastjórar meiri völd innan

skólans og meiri vinna var lögð á þeirra herðar. Helstu þættir í auknu vinnuálagi hjá þeim voru aukin fjárhagsleg ábyrgð, aukin ábyrgð á endurmenntun starfsmanna, aukið samstarf við kennara og í flestum skólum er þróunarstarf innan skólans sem leiðir til aukinnar vinnu. Auk þess hafa samskipti við foreldra aukist (Lög um grunnskóla nr. 66/1995). Í grein um rannsókn sem þau Börkur Hansen, Ólafur H. Jóhannsson og Steinunn Helga Lárusdóttir framkvæmdu árið 2001 og ber nafnið Breytingar á hlutverki skólastjóra í grunnskólum: Kröfur, mótsagnir og togstreita var athyglinni einkum beint að breyttu hlutverki skólastjóra. Rannsóknin fjallaði um hvernig skólastjórar verja tíma sínum og sagt er frá því hvernig skólastjórinn metur þessar breytingar varðandi deildarstjóra, kennara og foreldra. Það sem helst kom fram er að forysta skólastjórans hefur vikið fyrir daglegri umsýslu einkum í kringum fjármál og ábyrgð. Kennarar töldu í þessari rannsókn að skólastjórinn væri að fjarlægjast kennarahópinn (Börkur Hansen o.fl., 2008). Börkur og félagar framkvæmdu svo nýja rannsókn árið 2006 þar sem fram kemur að forgangsröðun verkefna skólastjórnenda hefur breyst frá árunum 1991 og 2001. Í rannsókninni 2006 eru starfsmannamálin komin í annað sæti yfir forgangsröðun verkefna skólastjórnenda, þá eyða skólastjórnendur meiri tíma í vinnu með starfsfólki og áætlanagerð. Helsta ástæðan er talin vera tilkoma deildarstjóranna en það starfsheiti kom fram í kjarasamningum árið 2001. Með tilkomu deildarstjórnaenda skapaðist meira svigrúm fyrir skólastjórnendur að sinna ýmsum mikilvægum málaflokkum t.d. stefnumótun og daglegri stjórnun. Þá hafa þeir meiri tíma til þess að sinna ráðgjöf við starfsfólk (Börkur Hansen o.fl., 2008).

Það var einmitt í kjarasamningum frá árinu 2001 sem gert var ráð fyrir lýðræðislegri stjórnunarháttum og til varð ný stétt stjórnenda, deildarstjórar, fagstjórar og árgangastjórar. Þessum millistjórnendum var falið að sjá um faglega þætti innan skólans. Auk þess kom fram í samningnum aukin bundin viðvera kennara í skólum eða það sem nefnt hefur verið 9,14 tímar en það eru þeir tímar sem skólastjórar geta ráðstafað að vild í hverri viku (Kjarasamningur, 2001). Í nýjum kjarasamningum árið 2005 var þessi tími 9,14 stytur í 4,14 klst. (Kjarasamningur, 2005). Það kemur fram í rannsóknum Barkar Hansen o.fl. frá árinu 2004, að þessi aukna viðvera hafi ekki fallið í kramið hjá kennurum en hins vegar voru skólastjórar nokkuð sáttir við þessar breytingar. Með tilkomu millistjórnenda samkvæmt rannsókninni þá eyddu skólastjórnendur meiri tíma í áætlanagerð og vinnu með starfsfólki og 49% þeirra töldu sig hafa meiri tíma í að sinna ráðgjöf við starfsfólk. Almenn virðist það svo, að með tilkomu deildarstjóra hafi skólastjórar

fengið aukinn tíma til að sinna mörgum mikilvægum verkefnum (Börkur Hansen o.fl., 2008). Í rannsóknum þeirra Barkar Hansen, Ólafs Jóhanns og Steinunnar Helgu frá árinu 2006 kom svo í ljós að starfsmannamálin höfðu fengið meira vægi hjá skólastjórnendum en það gæti stafað bæði af því að skólastjórar verja meiri tíma í vinnu með starfsfólki eða að þeir eyða nú meri tíma við endurmenntunaráætlanir og þróunarvinnu með starfsmönnum sínum (Börkur Hansen o.fl., 2008).

Sigríður Anna Guðjónsdóttir gerði rannsókn árið 2006 sem heitir Deildarstjórar í grunnskólum: Hver er afstaða skólastjóra og kennara til deildarstjórarstarfsins, hlutverks þess og mikilvægis? Úrtak rannsóknarinnar náði til 785 kennara í 22 grunnskólum. Allir skólastjórar sem höfðu deildarstjóra eða 78 alls, tóku þátt í þessari rannsókn. Meðal annars var kannað hvort samskipti skólastjóra við kennara hefðu aukist eða minnkað með tilkomu deildarstjóranna. Í ljós kom að helmingur aðspurðra taldi þau hvorki hafa aukist né minnkað, 22% töldu samskiptin hafa minnkað en 2% að þau hafi aukist. Þá voru þátttakendur spurðir álits um hvaða verkefnum deildarstjórar ættu helst að sinna. Flestir voru sammála um að deildarstjórar ættu að sinna kennslu, agamálum, samhæfingu milli stiga og samstarfi við heimili nemendanna. Þátttakendur voru einnig spurðir hvort skólum væri betur stjórnað með tilkomu deildarstjóranna og mikill meirihluti taldi skólunum vera betur stjórnað. Í rannsókninni segir að samskipti við skólastjóra séu meiri eftir því sem þátttakendum fannst skólunum vera betur stjórnað með tilkomu deildarstjóranna. Mikill meirihluti skólastjóra var ánægður með störf deildarstjóra en ánægja kennara var minni.

En hvað segja kennarar um allar þessar breytingar? Hafa kröfur á þá aukist og þar með vinnuálag? Í grein eftir Amelíu Björnsdóttur, Börk Hansen og Ólaf H. Jóhannsson frá 2006 segir frá rannsókn sem þau gerðu árið 2005. Í henni voru lagðar fyrir kennara sem höfðu a.m.k. fimm ára starfsreynslu, spurningar varðandi vinnuálag. Um 50% kennaranna töldu að beinar eða óbeinar kröfur hefðu aukist á kennarana undanfarin ár, 47% töldu þær ekki hafa breyst nýlega. Um 50% kennara töldu kröfur frá skólastjórum hafa aukist og 69% töldu kröfur frá foreldrum hafa aukist. Þá sögðu 64% kennara að kröfur frá skólaskrifstofum hefðu aukist og 58% kennara að álag í kennslustundum hefði aukist. Lítilsháttar munur reyndist á afstöðu kennara úti á landi og kennara í Reykjavík (Amelía Björnsdóttir, Börkur Hansen, Ólafur H. Jóhannsson, 2006).

Hvernig hafa þessar breytingar haft áhrif á starfsánægju? Marsibil Ólafsdóttir (2011) gerði rannsókn í átta grunnskólum í Reykjavík. Þar

kannaði hún starfsánægju kennara með viðtölum, bæði við skólastjórana og kennarana í þessum skólum. Niðurstaða rannsóknarinnar gáfu vísbendingar um það sem gerðu kennara ánægða eða óánægða, hvernig bæta megi starfsandann og halda góðum starfsanda sem er til staðar. Það sem skipti mestu máli fyrir góðan starfsanda var jákvæðni og viljinn til þess að gera vel. Þetta krefst mikillar vinnu bæði að hálfu kennara og skólastjórnenda. Í rannsókninni segir einnig, að þegar skólastjórnendur leggja sig fram í vinnu gera kennarar það líka. Kennarar virðast svo hafa mismunandi skoðanir á gildi hróss og hvatningar en að meirihluti kennara tekur því fagnandi. Það sem skapar góðan starfsanda er því, vilji, jákvæðni, vinnusemi og jákvætt andrúmsloft en mesta óánægjan skapaðist af því að kennurum fannst launin vera allt of lág og endurspegli ekki mikla vinnu þeirra. Þetta dregur úr starfsánægju og enn frekar sú neikvæða ímynd sem starfið hefur í samfélaginu.

Í rannsókninni var einnig spurt um álag og vinnustreitu. Meiri hluti viðmælenda var sammála um það, að álag fylgdi kennarastarfinu. Þó virðist kennurum líða vel upp til hópa og voru ánægðir með skólann sinn. Neikvæðu þættirnir á starfsánægju voru því, óánægja með launin, neikvæð ímynd starfsins, streita, áreiti, erfiðir nemendur, minni endurmenntun en áður og minni samskipti við foreldra.

2.9 Samantekt

Miklar þjóðfélagslegar breytingar hafa orðið á undanförunum árum sem hafa haft ýmiss konar áhrif á skólakerfið. Þjóðfélagsskipanin hefur í raun orðið flóknari og samfara því bætast stöðugt við ný viðfangsefni. Skólarnir þurfa að vera öflugri en áður og nauðsynlegt er að skólastjórnendur styðji við bakið á kennurum sínum, efli nám nemenda og lagi skólann að breyttum aðstæðum. Skólastjórnendur þurfa að efla skólamenninguna og andrúmsloft skólans til þess að ýta undir opin samskipti, samvinnu við kennarana til þess að þeir séu betur í stakk búnir að takast á við allar breytingar.

Ábyrgð skólastjórans er mikil, þar sem hann fer með forystu í skólastarfinu. Hlutverk kennarans er einnig margþætt og mikilvægt þar sem hann er kennslusérfræðingurinn, bekkjarstjórnandi, sérfræðingur í samskiptum, ráðgjafi og framkvæmdarstjóri, aðal hvatamaður og fyrirmynd. Þá er nemendahópurinn afar fjölbreytilegur allt frá góðum námsmönnum yfir í nemendur sem eiga við ýmis vandamál að etja bæði námsleg, félagsleg eða eiga við fötlun að stríða. Einnig hefur aukist að börn með erlent ríkisfang eða erlent móðurmál sækja íslenska skóla. Allar þessar breyttu aðstæður þurfa kennarar að takast á við. Þess vegna skiptir máli að samskipti skólastjóra og

kennara séu góð, opin og heiðarleg svo að kennarar geti leitað til skólastjórans með þau málefni sem þeir þurfa að ræða.

Fólkið sem vinnur í skólanum er starfsmannaauður skólans og nauðsynlegt er að huga að væntingum og þörfum starfsmanna til þess að þeir geti notið sín í vinnunni. Talið er að ánægðir starfsmenn leggi meira að mörkum til skólastarfsins. Þess vegna skiptir máli að virðing og traust ríki milli stjórnenda og kennara. Mannauðsstjórnun er einnig mikilvægur þáttur í skólastarfinu því hún hefur áhrif á ákvarðanir, hegðun starfsmanna, viðhorf þeirra og frammistöðu, starfsánægju, starfsmannaveltu, fjarvistir og ásóknir í störf innan skólans. Þá skiptir vinnuumhverfið máli, eins og skipulagning vinnunnar, innihald hennar, áhrif starfsfólksins á vinnuaðstæður, vinnutími og upplýsingaflæði á vinnustaðnum. Á vinnustaðnum eru sálfélagslegir áhættuþættir sem geta valdið streitu og kulnun, veikindum eða ótímabærum starfslokum. Stuðningur skólastjóra, virðing hans fyrir einstaklingnum, hrós og endurgjöf á störf kennara, er það sem skólastjórinn þarf að huga að, til þess að auka vellíðan kennara í starfi.

Mikið hefur verið skrifað um þjónandi stjórnanda. Slíkur stjórnandi er talinn vera ástríkur, sýnir ábyrga hegðun og lætur sér annt um aðra. Það eru einkum tíu einkenni á þjónandi leiðtoga en þau eru, hlustun, samúð, það að græða, skilningur, sannfæring, hugmyndarvinna, framsýni, ráðmennska, skuldbinding og samfélagið. Þetta eru allt hlutir sem taldir eru mikilvægir í öfluggu skólastarfi. Þá eru öll samskipti og samskiptaaðferðir mikilvæg. Ef samskiptin eru heilbrigð og jákvæð þá er auðveldara að leysa vandamál og ná settum markmiðum.

Í fræðilega kaflanum er sagt frá nokkrum rannsóknum sem gerðar hafa verið í skólum í Svíþjóð, Íran, Bandríkjunum og á Íslandi um tengsl og samskipti skólastjóra og kennara. Það helsta sem fram kemur í þessum rannsóknum er að jákvæð fylgni var milli andlegrar leiðsagnar skólastjórnenda og kennara, gæði vinnunnar, árangurs kennara í starfi og starfsánægju og það sem einnig skipti máli var að öll samvinna sé byggð á trausti. Það hefur einnig áhrif að skólastjórinn hitti kennarana oft og að þeir tali um hluti sem varða bæði kennslu og nám. Þá hefur endurgjöf frá skólastjórum áhrif á árangur í skólastarfinu samkvæmt þessum rannsóknum.

Auk ofangreindra rannsókna er sagt frá ýmsum öðrum rannsóknum sem m.a. varða nemendamál, foreldramál o.fl.

Í kjarasamningum frá árinu 2001 var gert ráð fyrir lýðræðislegri stjórnunarháttum innan skólanna með tilkomu millistjórnenda

(deildarstjóra, fagstjóra og árgangastjóra). Þá fengu starfsmannamálin meira vægi hjá skólastjórnendum. Það er einmitt þetta sem ég kem til með að skoða í rannsókn minni hvernig þessum samskiptum milli kennara og skólastjórnenda er háttað. Rannsóknarspurning mín er þessi: *Hvaða þættir skipta máli í samskiptum skólastjóra við kennara og hvaða málefni ræða kennarar helst við skólastjórnann?*

3 Rannsóknaraðferð

Í þessari rannsókn var notuð eigindleg rannsóknaraðferð. Það er aðferðarfræði þar sem rannsakandinn reynir að setja sig inn í hugarheim og umhverfi þeirra einstaklinga sem skoðaðir eru og á þann hátt reynir rannsakandinn að skilja upplifun þeirra á raunveruleikanum (Sigurlína Davíðsdóttir, 2003). Eigindleg aðferðafræði er ein leið þar sem rannsakandinn safnar upplýsingum, skipuleggur og flokkar upplýsingar og notar augu og eyru sem eins konar síu. Þess konar rannsóknaraðferð krefst nákvæmra viðtala við einstaklinga í náttúrulegu og/eða félagslegu umhverfi (Lichtman, 2010). Ég hef tekið viðtöl við sex skólastjóra á höfuðborgarsvæðin um hvaða þættir skipta máli í samskiptum skólastjóra við kennara og hvaða málefni kennarar ræða helst við þá og hef fengið þeirra sýn á rannsóknarefnið. Of viðamikil hefði orðið að skoða þetta út frá öllum starfsmönnum skólans, því valdi ég aðeins kennarana. Ég hef skoðað hvort þessi málefni varða kennsluna, nemendurna, foreldra barnanna eða hvort þetta eru þættir sem snúa beint að kennaranum eins og t.d. líðan hans í starfi eða eru það hugsanlega einhver önnur mál sem skólastjórinn þarf að takast á við varðandi kennara sína.

Skólarnir sex sem ég valdi voru allir ólíkir eins og fram kemur hér á eftir. Nöfnum skólanna hefur verið breytt og hafa þeir fengið eftirfarandi nöfn: Akurgerðisskóli, Birkihlíðarskóli, Dalalandsskóli, Einihlíðarskóli, Fagrahlíðarskóli og Giljalandskóli. Kynjahlutfall skólastjórnenda er jafnt eða þrjár konur og þrjú karlar. Skólarnir eru ólíkir á eftirfarandi hátt:

- Akurgerðisskóli er gamall rótgróinn meðalstór skóli. Í skólanum er móttökudeild fyrir nýbúa og íslenska nemendur sem dvalist hafa langdvölum erlendis.
- Birkihlíðarskóli er fjölmennur skóli sem hefur starfað í nokkur ár. Í skólanum er sérhæft námsver. Það er ætlað nemendum með námslega, félagslega og/eða tilfinningalega erfiðleika og eiga erfitt með að nýta sér kennslu inni í bekk.
- Dalalandsskóli er rótgróinn, meðalstór skóli með sveigjanlega, fjölbreytta og skapandi starfshætti þar sem upplýsingatækni er nýtt í öllu skólastarfinu. Í skólastarfinu fer fram útikennsla.

- Einihlíðarskóli er fámennur einkarekinn skóli sem byggir á gömlum hefðum þar sem mikil áhersla er á markviss og öguð vinnubrögð.
- Fagrahlíðarskóli er tiltölulega nýr meðalstór skóli með sveigjanlega kennsluhætti og samkenndu í árgöngum. Með sveigjanlegum kennsluháttum er átt við fjölbreytta kennsluhætti, þar sem nám nemenda fer að miklu leyti fram í para- eða hópavinnu, jafnvel milli nemenda á ólíkum aldri. Í skólanum er lögð áhersla á að samþætta námsgreinar og tengja umhverfið með útikennslu.
- Giljalandsskóli er frekar fjölmennur skóli eftir að hafa sameinast öðrum skóla. Tveir skólar voru sameinaðir í einn og lúta stjórnar sama skólastjóra, en eru þó í sitt hvoru húsnæðinu.

Áhugavert hefur verið að skoða samskipti skólastjóranna við kennarana og hvort þau málefni sem skólastjórar og kennarar ræða aðallega um, eru svipuð, eins eða algjörlega ólík í þessum skólum.

Til þess að fá fram upplifun skólastjórnenda á þeim málefnum sem kennarar leita til þeirra með hef ég notað opnar- og hálfopnar spurningar (viðauki 3). En svör við opnum spurningum eru ekki bundin ákveðnum atriðum heldur fær viðmælandinn tækifæri til þess að tjá sig frjálst um hlutina. Þannig er hægt að fá fram meiri dýpt í þá reynslu sem rannsókuð er (Helga Jónsdóttir, 2003). Í viðtalsrammanum (viðauki 3) hafa verið settar fram nokkrar spurningarnar sem ég hef stuðst við en ég var viðbúin því að þurfa að bæta við fleirum eða spyrja ítarlegar út í einhver atriði. Það er vegna þess að talið er æskilegt að spurningar í eiginlegum rannsóknum séu lagðar þannig fram að um sem eðlilegust samskipti sé að ræða. Þess ber þó að gæta að allir viðmælendur fái spurningar sem eru eins orðaðar (Helga Jónsdóttir, 2003)..

Viðtöl mín við skólastjórnendur er hægt að flokka undir óstöðluð viðtöl. Grundvöllur þeirra er að þau séu ekki alveg í föstum skorðum og þau séu opin þannig að rannsakandinn stýri þeim sem minnst. Þá eru spurningarnar oftast opnar í byrjun viðtalsins en verða afmarkaðri þegar líður á viðtalið (Helga Jónsdóttir, 2003). Spurningarnar tengjast samskiptum skólastjórans við kennarana, mikilvægi þessara samskipta og hvernig þeim háttar til. Einnig kemur fram spurning um hvort kennarar hafi greiðan aðgang að skólastjóranum dagsdaglega eða á ákveðnum tímum. Þungamiðjan í spurningunum var hvaða málefni kennarar ræða

helst við skólastjórann, hvort það séu persónuleg mál, ágreiningsmál eða annað. Ég spurði einnig um hvort kennarar fái leiðsögn og endurgjöf. Þá komu spurningar um fjarvistir kennara og breytingar á starfshópi kennara á undanförunum árum (viðauki 3).

Það sem skiptir miklu máli í viðtölum sem þessum er að rannsakandinn sé trúr þátttakendum, að hann sé nákvæmur og heiðarlegur og fylgi þeim aðferðafræðilegu forsendum sem hann lagði upp með (Helga Jónsdóttir, 2003).

3.1 Undirbúningur og framkvæmd rannsókna

Ég byrjaði á því að senda væntanlegum viðmælendum mínum tölvupóst þar sem ég kynnti rannsókn mína (viðauki 1) og óskaði eftir þátttöku þeirra í rannsókninni. Að nokkrum dögum liðnum hringdi ég í þá og athugaði hvort þeir hefðu möguleika á að taka þátt í rannsókninni. Þar sem skólastjórnir samþykku þátttöku, sammæltumst við um tíma og jafnframt óskaði ég eftir því að fá að nota upptökutæki í viðtalinu. Ég sendi þeim svo spurningarnar áður en við hittumst. Áður en viðtalið fór fram óskaði ég eftir undirskrift þeirra á upplýstu samþykki sem ég hafði útbúið (viðauki 2).

Spurningarnar sem ég lagði fyrir viðmælendum mína voru byggðar á því fræðilega efni sem ég hafði kynnt mér fyrir rannsóknina og tengdist rannsóknarspurningu minni.

3.2 Skráning og úrvinnsla gagna

Eftir viðtöl mín við skólastjórana skráði ég samtölin frá orði til orðs eftir hljóðrituninni. Síðan þar ég viðtölin saman til þess að fá upplýsingar um hvort samskonar mál koma upp í þessum sex skólum eða hvort þau eru ólík. Þá voru niðurstöður mínar bornar saman við fræðilegt efni og aðrar rannsóknir sem gerðar hafa verið. Tilgangur eigindlegra rannsóknaraðferða er að rannsaka hluti í heild sinni, í náttúrulegu umhverfi til þess að fá skilning á tilfinningum og hugmyndum þeirra sem rannsakaðir eru. Eftir slíka upplýsingasöfnun eru gögnin greind. Slík nálgun við greiningu gagna og túlkun þeirra ýtir undir skipulag og skilning rannsakandans (Lichtman, 2010). Flestar greiningar gagna ganga út á það að finna þemu og í framhaldi af því að finna ákveðin lykilorð/kóða sem síðan er hægt að flokka og bera saman við önnur gögn (Lichtman, 2010). Á þennan hátt hef ég unnið til þess að komast að þeim atriðum sem verulega skiptu máli í viðtölum mínum við skólastjórana.

3.3 Tilkynningaskylda og leyfi

Rannsókn þessa tilkynnti ég til Persónuverndar, þar sem opinberar rannsóknir eru tilkynningaskyldar. Í 2. gr. um tilkynningarskyldu stendur:

Ábyrgðaraðili skv. 4. tl. 1 mgr. 2. gr laga nr. 77/2000 skal tilkynna Persónuvernd um sérhverja rafræna vinnslu persónuupplýsinga sem hann framkvæmir eða fer fram á hans vegum. Hann ber að lögum ábyrgð á því að við vinnslu persónuupplýsinga sé ávallt hagað í samræmi við efni tilkynningar til Persónuverndar og lög nr. 77/2000 (Persónuvernd, 2012, bls. 1).

Það er heimilt að hefja vinnslu þegar ábyrgðaraðila hefur borist staðfesting á því að Persónuvernd hafi móttengið tilkynninguna eða að liðnir séu 15 dagar frá því að tilkynningin var send inn (Persónuvernd, 2012).

3.4 Siðfræðileg atriði

Siðferðilegir þættir sem taka þarf tillit til eru m.a. þeir, að vísindaleg athugun felst eingöngu í því að afla upplýsinga og vinna úr þeim. Þátttakendur í rannsókninni eru þeir einstaklingar sem gögnin fjalla um, einkahagir þeirra og þeir þættir sem eru persónugreinanlegar. Friðhelgi er um einkahagi fólks þegar aðrir hafa ekki aðgang að upplýsingum um það og þær upplýsingar sem þátttakandinn hefur trúað öðrum fyrir mega ekki fara lengra, nema þátttakandinn samþykki það. Þess vegna þarf að nota dulnefni eða dulkóðun. Þeir sem taka þátt í rannsóknum eiga rétt að vita í hverju rannsóknin felst og hvernig upplýsingar í henni verða birtar. Þátttakandi í rannsókn hefur leyfi til þess að draga þátttöku sína til baka á hvaða tímapunkti sem er. Þá er talið mikilvægt að þátttakandinn fái að lesa yfir afraksturinn og taka út þætti ef honum sýnist svo. Að fá upplýst samþykki er ein leið fyrir rannsakandann að vinna á heiðarlegan hátt. Í meðferðum viðtala reynir á þagmælsku, varkárni rannsakandans og trúnað. Það eru fjögur meginatriði sem skipta máli í siðferðilegu tilliti í vísindalegum rannsóknum, virðing, velgjörðir, skaðleysi og réttmæti (Sigurður Kristinsson, 2003).

4 Niðurstöður

Í þessum kafla geri ég grein fyrir þeim atriðum sem fram koma í svörum þeirra sex skólastjóra sem ég tók viðtöl við. Skólarnir eru ólíkir bæði hvað stærð og gerð varðar, þá læt ég töflu yfir skólana fylgja hér að neðan til frekari skýringa. Einnig má geta þess að skólastjórnarnir eru með mismunandi langa stjórnunarreynslu, allt frá þremur að tuttugu árum. Kynjahlutföll skólastjórna voru jöfn, þrjár konur og þrír karlar. Tekið skal fram að öllum nöfnum hefur verið breytt.

Tafla 1. Lýsing á skólunum sem valdir voru vegna rannsókna

Skólar	Skólastjórar	Stærð skóla	Lýsing á skóla
Akurgerðisskóli	Máni	<i>Meðalstór</i> Fjöldi nemenda um 300-400	Rótgróinn skóli. Í skólanum er móttökudeild fyrir nýbúa og íslenska nemendur sem dvalist hafa langdvölum erlendis.
Birkhliðarskóli	Örn	<i>Fjölmennur</i> Fjöldi nemenda um 500-600	Hefur starfað í nokkur ár. Í skólanum er námsver fyrir nemendur með námslega, félagslega eða tilfinningalega erfiðleika og eiga erfitt með að nýta sér kennslu inni í bekk..
Dalalandsskóli	Birkir	<i>Fjölmennur</i> Fjöldi nemenda 500-600	Rótgróinn skóli með sveigjanlega starfshætti, skapandi skólastarf þar sem upplýsingatækni er nýtt í öllu skólastarfinu
Einihlíðarskóli	Rósa	<i>Fámennur</i> Fjöldi nemenda 200-300	Skóli sem byggir á gömlum hefðum og gildum. Mikil áhersla er á markviss og öguð vinnubrögð.
Fagrahlíðarskóli	Birta	<i>Meðalstór</i> Fjöldi nemenda um 300-400	Sveigjanlegir (fjölbreytilegir) kennsluhættir og samkensla í árgöngum
Grenibergsskóli	Alda	<i>Fjölmennur</i> Fjöldi nemenda um 500-600	Hefur nýlega sameinast öðrum skóla. Skólarnir eru undir stjórn sama skólastjóra en í sitt hvoru húsnæðinu.

Í umfjölluninni verður vitnað beint í vitalið við skólastjórana til þess að gefa sem skýrasta mynd af því sem fram kom í svörum þeirra. Niðurstöðukaflanum er skipt í fimm hluta, eftir þeim þemum, sem viðtölin leiddu í ljós. Sum þessara meginþema hafa svo undirþemu eins og sjá má hér á eftir. Fyrsta meginþemað tekur til samskipta kennara og skólastjórnenda en undirþemun þar eru; traust og virðing, eðlileg og vingjarnleg samskipti, heiðarleiki og hreinskiptni, vellíðan á vinnustað, viðhorfskannanir, aðgengi að skólastjóranum þ.e. hvar fara samskiptin fram innan skólans og hvernig er þeim háttað. Annað meginþemað tengist þeim málefnum sem kennarar ræða við skólastjóran. Undirþemun þar eru; málefni sem varða nemendur, foreldra nemenda, sérkennslumál, persónuleg mál, ágreiningsmál, fagleg og kennslufræðileg mál, launamál eða önnur mál eins og innkaup, ráðgjöf o.fl. Þriðja meginþemað er um breytingar á starfshópi kennara og það fjórða um fjarvistir kennara. Síðasta meginþemað er um hrós og endurgjöf skólastjórnenda til kennara.

4.1 Samskipti kennara og skólastjórnenda

Það fór ekki á milli mála að í öllum þessum sex ólíku skólum sem ég heimsótti, þá leggja skólastjórnarnir mikið upp úr öflugum og góðum samskiptum. Eins og fram kom í svörum skólastjórana, þá lýsa þeir daglegum samskiptum á nokkuð ólíkan hátt.

Máni skólastjóri telur sig vera í góðum og hreinskiptum samskiptum við kennara. Þau byggja á trausti og þess vegna leitar fólk til hans með sín mál. Hann leggur áherslu á að segja sannleikann, því það telur hann vera bestu leiðina. Þetta finnst honum skipta máli þar sem oft koma upp „krisuáðstæður“ hjá fólki, bæði persónulegar og í tengslum við starfið. Hann vill ræða málin eins og þau koma fyrir, en þó með mildilegum hætti og gefa fólki svigrúm til athugasemda, þ.e.a.s. hann reynir að forðast það að dæma.

Örn segir samskipti sín við kennarana almennt vera góð, dags daglega. Hann telur að kennarar átti sig á því fyrir hvað hann stendur og að hann viti hvað þeir eru að gera.

Birkir telur einnig samskipti sín við kennarana yfirleitt vera mjög jákvæð. Hann tekur því fram að í stórum, fjölmönnum skóla, geta ekki allir alltaf verið sammála um allt. Það telur hann vera mjög eðlilegt og undirstaða þess að einhver þróun verði. Það sé einfaldlega nauðsynlegt að fólk hafi skiptar skoðanir.

Rósa segir að það komi ýmislegt upp á „stórum bæjum“ eins og hún orðar það. Má þar nefna misklíð milli kennara og/eða starfsmanna, en þá

sé henni alltaf blandað í málin. Rósa fylgist vel með því sem er að gerast í húsinu og henni finnst að kennarar treysti sér.

Alda hefur smá formála áður en hún kemur að samskiptum sínum við kennarana. Það er vegna þess að það hafa orðið gríðarlegar breytingar síðasta árið vegna sameiningar tveggja skóla, en hún stjórnar nú báðum skólunum. Starfsmannafjöldinn tvöfaldaðist og mikil orka hefur farið í þessa sameiningu. Hún segir að allir séu að reyna að stilla saman strengi og kynnast, en helmingurinn af hópnum þekkist vel. Þetta hefur aðeins litað samskiptin. En samskipti hennar við kennarana telur hún vera yfir höfuð góð og heiðarleg, hrein og bein. Hún segist ræða við fólk ef hún þurfi þess, hvort sem málin eru erfið eða auðveld. Alda nefnir sérstaklega að einstaklingar upplifi slíkt með mismunandi hætti og hennar upplifun sé sú að Íslendingum þyki ekkert sérstaklega gaman að láta segja sér til. Þar séum við svolítið sér á báti.

Birta segir að samskipti hennar við kennarana í skólanum fari fram daglega. Fólk getur alltaf rekið nefið inn til hennar, þannig að hurðin er opin þegar hún er að vinna. Í Fagrahlíðarskóla séu þróunarteymi með stigstjóra í hverju teymi. Hann er tengill milli stjórnenda og kennara. Hún fundar reglulega með unglingastiginu og kemur inn á stigsfundi. En annars telur hún þessi daglegu samskipti snúast um það að leysa úr litlum málum og spjalla.

Hér á eftir verður greint frá þeim undirþemum sem fram komu í tengslum við samskipti kennara og skólastjórnenda, þ.e. traust og virðing, eðlileg og vingjarnleg samskipti, heiðarleiki og hreinskiptni, vellíðan á vinnustað, viðhorfskannanir, aðgengi að skólastjóranum, þ.e. hvar samskiptin fara fram innan skólans og hvernig þeim sé háttað.

4.1.1 Traust og virðing

Allir skólastjórnarnir töluðu um mikilvægi trausts, en útskýrðu það á mismunandi hátt. Máni skólastjóri segist finna það greinilega á því hvernig fólk leitar til hans með hin ýmsu mál. Þetta á einnig við um Örn, sem telur að samskipti verði að byggjast á trausti. Hann segist reyndar oft hafa sagt það við sjálfan sig, að hann gæti brugðist fyrr við, ef honum finnst traust ekki vera til staðar, t.d. í sambandi við það hvernig fólk vinnur vinnuna sína. Honum finnst stundum að hann sé ekki að veita nógu gott aðhald og bíði of lengi með að grípa inn í.

Birkir skólastjóri segir að auk traustsins skipti máli, að menn séu samkvæmir sjálfum sér og gagnvart öllum. Honum finnst mikilvægt að það sé ekki jafnræði á milli fólks, en stundum finnst fólki eins og jafnræðið sé ekki

til staðar. Þá hefur hann beðið fólk um að tala opinskátt og ef menn eru eitthvað ósammála um það, þá er kannski minna um að því sé fylgt eftir.

Rósu finnst það líka skipta sig máli og að fólkinu líði vel. Ef hún hefur það á tilfinningunni að svo sé ekki, að starfsmönnum líði illa eða eitthvað hafi gerst, þá tekur hún það nærri sér. Þetta segir hún gerast með reglulegu millibili og Birta nefnir að það skipti líka máli að kennarar viti, að þeir geti leitað til stjórnenda, bæði með fagleg mál og erfið mál sem koma upp t.d. nemendamál, samskiptamál eða eitthvað sem tengist persónu kennarans eða einkalífi. Oft séu kennarar að koma og biðja um einhverja tilhliðrun út af ákveðnum aðstæðum og þá skiptir þessi virðing og traust máli. Það sé eiginlega lykilatriði. Alda nefndi einnig mikilvægi trausts, en fór ekkert frekar út í þá sálma.

4.1.2 Eðlileg og vingjarnleg samskipti, heiðarleiki og hreinskiptni

Það var aðeins einn skólastjórinn sem talaði um að eitt af því mikilvægasta í samskiptum væri, að þau séu eðlileg og vingjarnleg. Að þau gangi út á það að heilsast og kveðjast, og að kennarar geti leitað óhindrað til hans og hann til þeirra. Hann segir:

Þannig þarf það að vera og þó að það komi upp einhverjar athugasemdir eða einkennileg hegðun, þá á maður ekki að láta það slá sig út af laginu. Fólk er bara mennskt og því líður misvel og eitthvað sem, getur hérna kannski hljómað sem hroki eða frekja, eða að það sé verið að vinna gegn manni sko. En þá er þetta oft bara byggt á misskilningi.

Tveir skólastjórnendur lögðu áherslu á hvað heiðarleiki og hreinskiptni skipta miklu máli. Í því felst að segja sannleikann. Stundum koma upp erfiðar aðstæður eða eins og annar skólastjórinn nefndi það, „krísuaðstæður bæði persónulegar og í sambandi við starfið.“ Þess vegna er mikilvægt fyrir hann að nálgast þetta með mildilegum hætti, en samt að leggja málin upp eins og hann telur þau vera. Gefa svo kennurum svigrúm til þess að koma með athugasemdir án þess að dæma. Málin eiga að vera til umræðu. Heiðarleiki var það sem fyrst kom upp í hugann hjá öðrum skólastjóra. Hann taldi að það skipti máli að fólk geti glaðst saman, brosað og haft gaman. Að allir séu að stefna að sama marki. Þegar hins vegar upp koma þær aðstæður, að skólastjórinn þurfi að ræða einslega við fólk, sérstaklega ef hann þarf að gagnrýna eitthvað eða leiðbeina kennaranum, þá tekur fólk því oft mjög persónulega:

Maður þarf svo oft að tilkynna, að ég sé að ræða þetta atvik, en ekki þig sem persónu. Þetta er bara gegnum gangandi að fólk tekur hlutunum eins og það sé verið að stinga það í hjartað. En jú, jú. Ég held að ég sé hérna, að það sem ég segi, það stend ég við. Þannig að fólk getur gengið að því, að það veit að ég er ekkert að hugsa eitthvað annað, eða að plotta eitthvað annað bak við tjöldin.

4.1.3 Velliðan á vinnustað

Þrír skólastjórar töluðu um að það skipti miklu máli að fólki líði vel á vinnustaðnum. Rósa nefndi að það skipti hana verulegu máli að fólki finnist það vera hluti af heildinni og að starfsfólkið upplifði að skólinn sé þeirra vinnustaður. Þess vegna stofnaði hún teymi um velliðan á vinnustað, þar sem unnið hefur verið með samskipti og að ýmsu innan skólans. Þetta segir hún að hafi skilað sér. Henni finnst að fólk sé minna að tala hvert um annað og tali nú frekar hvert við annað. Þannig séu samskiptin hreinni.

Birkir skólastjóri nefndi að félagslífið væri mjög öflugt og gott innan skólans og það væri þáttur í því að bæta starfsandann. Þá sameinast hópar um ákveðin verkefni, t.d. fyrir jól eða á þorranum. Þá er tekið upp mikið af myndböndum eða kennarar og aðrir starfsmenn syngja saman. Þetta er gert til þess að „peppa“ upp hópinn eins og hann segir. Það sem skipti máli er að fá helst alla til þess að taka þátt í þessum uppákomum. Einnig hefur verið farið í hvataferðir t.d. í byrjun skólaárs. Þar hefur skólastarfið verið rætt, gildin, hvað skiptir máli og hverju má sleppa. Hvað er verið að gera og að fólk læri hvert af öðru. Þetta er allt þáttur í því að hvetja til samstöðu.

Birta segir að í skólanum hjá henni sé gleði- og menningarteymi. Það hafi það hlutverk að hressa upp á starfsandann og starfsmannamálin. Það sama eigi við um nemendamál. Reyndar séu mörg teymi í skólanum en það sé ákveðinn hópur sem sinni þessu. Teymið sjái um að koma með skemmtilegar uppákomur og hlúa að starfsandanum. Stjórnendurnir reyni einnig að vera þátttakendur í teyminu.

4.1.4 Viðhorfskannanir

Tveir skólastjórnendur nefndu mikilvægi viðhorfskannana til þess að auðveldara sé að skoða stjórnun og samskipti innan skólans. Annar þeirra er Máni. Hann segir að skólinn sem hann stjórnir, hafi langa hefð fyrir viðhorfskönnunum. Þá séu m.a. gerðar kannanir á viðhorfum starfsmanna til starfsins og viðhorfi þeirra til stjórnunar skólans. Einnig eru aðrir hlutir eins og líðan nemenda, einelti, viðhorf foreldra til skólans og fleiri þættir

sem verið er að vinna með kannaðir. Hann bendir einnig á að Reykjavíkurborg hafi einnig gert slíkar kannanir annað hvert ár. Skólastjórinn talar aftur á móti um mikilvægi þessara mælinga og lýsir því á eftirfarandi hátt:

Að vera stjórnandi er svolítið eins og að aka bíl. Maður þyrfti að hafa mæla í mælaborðinu alveg eins og eða á sama hátt eins og þú sért að aka bíl. Þú þarft að fylgjast með olúnni, hitanum, vatninu, bensíninu o.s.frv. Þannig að, ef þú hefur ekki þessa mæla, þá veist þú ekki hvort bíllinn er í lagi og þér sé óhætt að aka áfram. Halda áfram og kannski taka nýjar beygjur eða fara á nýjar slóðir.

Hinn stjórnandinn er Örn. Hann segir að reyndar hafi verið gerðar athugasemdir af kennurum í athugunum, að þeim finnist að skólastjórinn mætti fylgjast betur með og hrósa meira. Stundum þykir honum kennararnir nokkuð óvægirnir í viðhorfskönnunum sem gerðar eru og ekki alveg í takt við það sem hann er að upplifa dags daglega. En Örn orðar þetta á eftirfarandi hátt:

Það hefur mikið breyst á þessum árum síðan maður byrjaði. Sérstaklega eftir að skólinn flutti til sveitarfélaganna og skólastjórinn varð yfirmaður stofnunarinnar og fór hinum megin við skrifborðið og var eiginlega svolítið á ská eða alveg 180° sko. Þannig að, maður finnur aðeins eða dálítið fyrir samskiptum þannig að maður er ekki í sama liði, sem maður vildi kannski gjarnan.

4.1.5 Aðgengi að skólastjóranum

Spurt var um aðgengi að skólastjórunum, þá töldu allir skólastjórnarnir mjög mikilvægt að hafa opið inn á skrifstofuna til sín dags daglega og taka á móti þeim sem þangað leituðu. Þeir hafa hins vegar allir þá hefð að ef þeir eru vant við látnir, þá loka þeir inn til sín og setja jafnvel miða á hurðina. Þetta virða allir í skólunum. Önnur svör við spurningunni voru mismunandi eftir stjórnendum eins, og sjá má hér að neðan.

Máni skólastjóri talar um mikilvægi þess að svara öllum tölvupósti eins greiðlega og hann mögulega getur. En það sé ekki nóg að svara, heldur skipti einnig máli hvernig unnið sé úr þeim upplýsingum sem berist. Hann telur það skapi öryggiskennd hjá kennurum, að þeir geti alltaf náð í

einhvern stjórnanda, hvort sem það sé hann sjálfur, aðstoðarskólalastjórinn eða fulltrúi skólalastjóra.

Örn nefndi að kennarar séu ekkert að nýta sér mikið að leita til hans, alla vega ekki í sambandi við agamál. Agamálin séu að mestu leyti í höndum aðstoðarskólalastjórans. Hann segir einnig, að samskiptin við kennara fari mikið fram í gegnum tölvupóst. Hann telur það vera vegna þess að hann reyni að svara honum fljótt og vel. Það hafi borist kvartanir frá kennurum um að erfitt sé að ná í skólalastjórann frá kennslustofunum. Örn telur það vera vegna þess að hann sé oft á ferð um skólann og nefnir það sérstaklega, að skólalastjórinn megi alls ekki festast við skrifborðsstólinn.

Birkir skólalastjóri var stuttur um það, hvort kennarar hafi greiðan aðgang að honum dags daglega. Svárið var einfaldlega, já. Það væri ákveðin verkaskipting milli sín og aðstoðarskólalastjórans. Ef hann væri ekki við, tæki aðstoðarskólalastjórinn yfir. Mál varðandi stundatöflur, sérkennslu og þess háttar væri í höndum annarra. Birkir segir einnig að mörg mál fari hreinlega til deildarstjóranna og að kennarar í unglingsdeild leiti mikið til þeirra. Þannig teldi hann álagið dreifast svolítið.

Rósa segist hitta og tala við hvern einasta kennara að meðaltali a.m.k. tvisvar í viku. Reyndar hefur hún auglýst tvo viðtalstíma á viku, en það sé enginn sem leiti í þessa tíma og aðeins einu sinni hefur hún fengið beiðni um viðtal í slíkum tíma. Þannig að fólk kemur bara til hennar þegar það þurfi þess og opið sé inn til hennar.

Birta skólalastjóri bendir á að hún stjórnar nú skóla sem er á tveimur stöðum eftir samruna skólanna. Rúmlega helming tímans er hún í þeim skóla sem sé fjölmennari og hefur viðveruna í hinum skólanum aðeins styttri. En aðstoðarskólalastjórinn sé yfirleitt til staðar í þeim skóla, þar sem hún er ekki og sinni þá þeim málum sem að upp koma.

Alda skólalastjóri reynir að vera mjög sýnileg í skólanum, en þar sem skólinn sé stór, þá eyðir hún allt of miklum tíma bak við skrifborðið. Samt reynir hún að stilla sig af og fara í kaffi á sama tíma og bæði kennarar og annað starfsfólk. Þó að það sé ekki nema einu sinni á dag þá veit fólk að það hefur greiðan aðgang að henni. En eins og hún segir: „Það má tríflla mig hvenær sem er skilurðu, þannig lagað.“

4.1.6 Hvar og hvernig fara samskiptin fram

Allir skólalastjórarnir voru sammála um það, að nauðsynlegt sé að vera sýnilegur innan skólans og að öll samskipti við kennara fari fram á vettvangi skólans, á göngunum, í kennslustofum, á kennarastofunni og á

fundum. Eina undantekning frá þessu er hjá Rósu í Einhlíðarskóla, en skólinn er mjög líttill og persónulegur. Hún segist reyndar oft þurfa að sinna starfsmannamálum um helgar.

Alda segir þetta um samskipti sín við kennarana:

Bara hvar og hvenær sem er yfir skóladaginn. Maður reynir að vera sýnilegur, en því miður eftir því sem stofnunin er stærri, þá fer því miður allt of mikill tími bak við skrifborðið hérna.

Örn og Birta segjast bæði reyna að vera í anddyri skólans að morgni og taka á móti bæði nemendum og kennurum. Þar vita kennarar af þeim og þau eru til viðtals ef þeir þurfa á að halda. Sömuleiðis leggja fjórir skólastjóranna þau Máni, Örn, Rósa og Birta áherslu á það að hitta kennarana í matar- og kaffitímum. Þá fari fram þessi óformlegu samskipti sem skili oft ýmsu eins og einn þeirra komst að orði.

Einn skólastjórinn nefnir það sérstaklega að hann heimsæki kennarana í skólastofurnar og heilsar upp á þá og þetta geri hann jafnt og þétt. Þá fylgist hann með þeim verkefnum sem verið er að vinna og spyr út í þau.

Skólastjórunum var tíðrætt um fundarsetur innan skólanna. Allir skólastjórnendurnir sækja og stjórna flestum fundum innan skólans. Þó eru fundir eins og deildarstjórafundir, stigsfundir eða árgangafundir stjórnað af kennurunum sjálfum eða deildarstjórunum. Fundir eru einnig mismargir innan hvers skóla. Máni nefnir að samtals stjórnir hann 24 fundum á mánuði, en eins og hann segir:

En mér finnst það mjög mikilvægt því að það er svona líka mitt mælaborð. Fylgjast svona með hvort púlsinn er réttur.

Örn og Birkir nefna, að samskiptin fari ekki mikið fram á fundum vegna stærðar skólanna. En eins og Birkir talar um; „eiginlega minna heldur en hann vildi hafa þau.“

4.2 Málefni sem kennarar ræða við skólastjórnann

Annað meginþemað sem fram kom í viðtölunum við skólastjórnendur er um þau málefni sem kennarar ræða helst við skólastjórnann. Undirþemun sem þar komu fram eru málefni sem varða nemendur, málefni tengd foreldrum, sérkennslumál, persónuleg mál, ágreiningsmál, launamál, fagleg- og kennslufræðileg mál og að lokum önnur mál. Svör skólastjóranna eru nokkuð mismunandi eftir skólum. Þó nefna þeir allir að

kennarar ræði málefni sem varða nemendur, foreldra og svo ágreiningsmál sem upp koma innan skólanna.

4.2.1 Málefni varðandi nemendur

Allir skólastjórnir voru sammála um það að kennarar ræði við þá nemendamál. Máni í Akurgerðisskóla segir að þau nemendamál sem kennarar leiti helst til hans með séu þau, að kennarar hafi áhyggjur af einstaka nemanda og séu að leita eftir því í hvaða farveg setja eigi slík mál. Þegar málin séu komin í ákveðinn farveg er hægt að vinna úr þeim og hlutirnir hafi greiða leið. Máni leiðbeinir kennurum með slík. Hann telur að fyrst og fremst séu þetta nemendamál og fagleg mál.

Helstu nemendamálin varða nemendur með sértækan vanda, afar sjaldan mál sem varða börn sem hann kallar eðlileg og heilbrigð. Það er eitthvað um geðræn vandamál og eitthvað um barnaverndarmál. Komi upp barnaverndarmál, þá séu þau sett í ákveðinn farveg. Að minnsta kosti fjórar slíkar tilkynningar hafa verið gerðar í haust. Kennarinn kemur að þessum málum og kynnir fyrir nemendaverndarráði, en síðan eru þessi mál sett í hendurnar á öðrum. Mætingarmál nemenda telur hann vera í góðum farvegi vegna ástundunarkerfis sem notað sé í skólanum. En það eru helst níundu bekkingar sem þurfa að bæta sig.

Í Akurgerðisskóla er móttökudeild fyrir erlenda nemendur og ég spurði því hvort einhver mál kæmu frá kennurum þaðan. Máni segir að engin mál komi þaðan, enda sé mjög fær og metnaðarfullur kennari sem sjái alfarið um deildina. Það er frekar að kennarinn láti hann heyra ef honum þyki skólastjórinn ekki vera að standa sig í stykkinu og gera sem best fyrir deildina.

Það sem Örn í Birkihlíðarskóla nefnir helst í sambandi við nemendamál voru hegðun og mætingar. Einnig ræða kennarar mál eins og stuðning fyrir nemendur. Hann telur að í raun sé skólinn of duglegur að leysa slík mál innanhúss, þar sem þeir hafi haft mannskap sem tekur á slíkum málum eins og aðstoðarskólastjórann og námsráðgjafann. En Örn bætir við:

Við höfum verið með námsver þar sem við höfum getað kælt krakkana dálítið niður og tekið út úr bekk nánast. Það er ekki geymslustaður heldur er reynt að byggja upp. Ómetanlegt. Það er minna um þetta rótleysi. Það er það sem skapar oft agavandamálin. Þá eru börn búin að vera í mörgum skólum og eru að koma eftir dvöl erlendis og eru kannski mikið verri en þau voru.

Örn nefnir einnig að heilmörg barnaverndarmál séu rædd en úrræðin fyrir þessi börn séu ekki að sama skapi góð. Skólinn sé bara oft og tíðum að redda málunum. Það séu ótal tilkynningar og nóg um að ræða á nemendaverndarráðsfundum. En þar eru erfið nemendamál tekin fyrir. Eftir slíkar tilkynningar séu málin sett í hendur sérkennara, námsráðgjafa og skólastjórnenda.

Birkir skólastjóri Dalalandsskóla nefnir hegðun nemenda og annað varðandi þá sem víki frá þeim reglum sem skólinn setur. Einnig námslega stöðu nemenda. Hann telur að í einhverjum tilvikum geti verið um geðræn vandamál barna að ræða. Birkir segist þurfa að vísa mörgum málum áfram.

Jú það eru fullt af málum sem við þurfum að vísa áfram. Mörg mál sem eru inni á BUGL eða hafa tengingu þangað inn. En það er svo erfitt að segja til um það sko. Auðvitað má segja að í 500-600 barna hópi þá sé allur skalinn. Eflaust eru einhver í þeim hópi börn sem eiga við geðræn vandamál að stríða. En svo er spurningin. Hvað þýðir það? Hver er skilgreiningin á því? Við erum náttúrulega með mjög mörg börn með ADHD. Við erum með fullt af börnum með alls konar fatlanir eins og einhverfu og þess háttar.

Birkir heldur áfram og segir frá því að það séu mörg barnaverndarmál í skólanum. Hann telur að það vera í kringum 25 mál á ári sem séu virk. Þetta eru ekki endilega mál sem skólinn hafi þurft að tilkynna, heldur fær skólinn oft spurningar frá barnavernd, þar sem verið sé að afla upplýsinga. Eftir umfjöllun um mál barna í nemendaverndarráði, þá fara sum mál til barnaverndar. Þetta er stór skóli með mjög mörg erfið, félagsleg mál. Bara samsetning hverfisins sé þannig, að það megi segja að þetta sé þungur skóli að því leitinu.

Rósa, skólastjóri Einihlíðarskóla, segir að kennarar ræði flest frávík við sig varðandi nemendur, t.d. ef upp komi ágreiningur milli nemenda, biðji kennararnir hana um að taka á því. Einnig þegar nemendur sýni óæskilega hegðun gagnvart kennara eða starfsfólki, þá sé hún fengin til þess að miðla málum. Í mörgum tilvikum er haft samband við foreldra og málin leyst með þeirra hjálp og aðkomu. Rósa bætir við:

Svo má ekki gleyma þegar vel gengur. Ekkert er yndislegra en fá að fylgjast með sigrum í skólalífinu.

Birta segir kennara oft ræða við hana um nemendur ef þeir hafi áhyggjur af hegðun þeirra. Þá reyni hún að ráðleggja með ferla og skerpa á þeim og síðan sé farið yfir málið á fundum. Stundum telur hún að þetta geti verið geðræn mál. Birta segir að hún sé einstaklega heppin með kennarateymið, sérkennsluteymið, námsráðgjafann og annað fagfólk. Allir vinni saman við að leysa þau mál sem upp koma og síðan er hægt að fá stoðþjónustu í þjónustumiðstöðinni og einnig frá skóla á frístundarsviði, þannig að baklandið er gott.

Þannig að ég held að við upplifum okkur ekkert mjög varnarlaus í þessum efnum. Við höfum bjargirnar, en að sjálfsögðu eru vandamálin til staðar.

Alda skólastjóri Grenibergsskóla, talar einnig um að kennarar leiti mjög mikið til sín með nemendamál. Oftast sé það í sambandi við félagslega þáttinn og agann. Kennarar vita það að hún bregst við nemendamálum. Hún segir að það sé til starfslýsing fyrir kennara og annað starfsfólk.

Ef að þú sem umsjónarkennari ert annað hvort komin upp að vegg eða þig vantar bara speglun á það sem þú ert að gera. Ég fæ gríðarlega mikið svoleiðis.

4.2.2 Málefni tengd foreldrum

Allir skólastjórnarnir nefndu að kennarar ræddu foreldramál við þá og a.m.k. tveir þeirra töldu þetta geta verið með erfiðustu málunum, þ.e. samskiptin við foreldra. Ef kennarar leiti til Mána með slík mál þá gangi hann strax í þau. Yfirleitt séu þetta þá mál sem varði börnin. Hann telur það mikilvægt að axla þá ábyrgð með kennaranum svo að kennarar þurfi ekki að líða fyrir það þegar foreldrar eru þeim erfiðir. En þá kalli hann á fund með kennaranum, og foreldrum, skýri stöðuna, þannig að fólk átti sig á að það séu hreinar línur. Máni segir að það hafi orðið miklar breytingar á starfi grunnskólans síðan hann kom inn sem stjórnandi fyrir nokkrum árum. Í raun sé ekkert hægt að líkja þessu saman. Hann talar um að stundum hafi ríkt hálfgerð stríðsástand hér á árum áður en núna hafi hann og aðstoðarskólastjórinn frið til þess að vinna.

Kennarar leita talsvert til Arnars með foreldrasamskipti. Þá skrifa foreldrar honum oft bréf eða öðrum stjórnendum skólans. Hann segir að stundum séu þessi mál mjög erfið og hann taki þau mjög mikið inn á sig. Það megi bara ekki taka sjálfan sig of alvarlega en stundum komist hann

ekki hjá því fái hann ómaklega gagnrýni. Honum finnst skipta máli að fólk komi hreint fram.

Birkir nefnir einnig að kennarar leiti til hans með foreldrasamskipti.

Já, já. Það kemur oft fyrir að við stjórnendur komum inn í mál með kennurum sem eru erfið. Og ég held að það sé bara gott fyrir alla aðila. Það er gott fyrir barnið fyrst og fremst, fyrir foreldrana og kennarana. En það er alltaf sko. Við reynum að hafa svona, ja, svona að spila ekki öllum trompunum út í einu, skilurðu? Auðvitað þarf kennarinn alltaf að sinna svona fyrstu samskiptunum og fyrstu vinnunni. Eftir því sem málin eru alvarlegri þá færast þau kannski til deildarstjóra og síðan kem ég kannski inn í eða aðstoðarskólalastjóri.

Rósa telur að alla jafna séu foreldrar ánægðir, en ef þeir séu óánægðir með eitthvað snúa þeir sér yfirleitt beint til hennar. Sérstaklega ef eitthvað kemur virkilega upp á. Yfirleitt séu þetta mál sem eru leyst hratt, en þó ekki alltaf. Þetta gengur heldur ekki endilega út á, að foreldrar séu að klaga kennarann heldur vilja þeir ekki fara millileiðina. Stundum vilja foreldrar einhverja þjónustu, eða breytingar og það er ekki víst að það henti kennaranum. Stundum séu þetta ágreiningsmál milli kennara og foreldra og þá hafi hún þurft að boða til fundar og „settle“ þau mál. Þá séu foreldrar ósáttir við eitthvað hjá kennaranum og þó að skólinn sé með þjónustu fyrir foreldrana, þá telur Rósa það skipta miklu máli, að málin séu ekki leyst á kostnað kennarans. Hún telur að slíkt komi eflaust fyrir að kennaranum finnst hún ekki hafa staðið við bakið á þeim. Hugsanlega vegna þess að hún þurfti að verja foreldrið en hlutirnir séu oft flóknir því ekki sé hægt að velja atburðarásina. Eitt svona mál kom upp í haust en leystist þannig að foreldrar og kennarar töluðu saman.

Birta segir að stundum leiti kennarar til hennar með foreldramál.

Auðvitað eru foreldrar eins misjafnir og börnin. Eins og við kennararnir. Það eru allir ólíkir einstaklingar. Það getur verið kvíði fyrir einhverjum foreldrasamskiptum eða einhver erfið mál. Þá hef ég jafnvel boðið þeim að vera með þeim á slíkum fundum eða hringt í foreldri til að undirbúa fundinn. Þannig að ég geng svona inn í það að vinna með kennaranum.

Kennarar láta hana líka vita ef þeir hafa áhyggjur af einhverju í sambandi við foreldra t.d. ef það sé eitthvað sem þurfi að fylgja eftir eða

hafa áhyggjur af. Sérstaklega ef foreldrar eru ekki alveg að sinna sínu hlutverki eða jafnvel líðan foreldris. Stundum hangi eitthvað á spýtnni eins og barnaverndarmál og þá koma kennarar og bera það undir hana og aðstoðarskólalastjórann.

Alda segir að kennarar leiti oft til hennar með foreldramál, sérstaklega ef það er ósætti eða skoðanaskipti. En þá vita kennarar að hún taki þá málið að sér og það finnst kennurum vera góð tilfinning. Þá vita kennarar að þeir þurfi aldrei að standa einir í óþægilegum foreldrasamskiptum, en eins og hún nefnir þá geti foreldrar verið misóvægnir.

4.2.3 Sérkennslumál

Fimm skólalastjórar nefndu sérkennslumálin. Máni segir að í skólanum sé sérstakur farvegur fyrir slík mál. Sérkennslumálin tengjast einstaklingsvanda og hálfsmánaðarlega eru nemendaverndarráðsfundir þar sem öll sérkennslumál eru tekin fyrir, þannig að ef kennari hefur áhyggjur af vandamáli, sérkennslumáli, hegðunarmáli eða einhverju slíku, sem tengist náminu, er það rætt á þessum fundum. Kennarinn skrifar tilkynningu um vanda barnsins og leggur fyrir fundinn. Síðan er málið sett í farveg. Þá er málið sett í hans hendur, til aðstoðarskólalastjóra eða fulltrúa skólalastjóra sem einmitt hefur sérhæft sig í hegðunarmótandi kerfi fyrir nemendur. Síðan hafa þau aðgang að sálfræðingi, félagsfræðingi og hjúkrunarfræðingi. Úrlausn kemur alltaf strax fyrir kennarann. Þannig að þegar fundinum lýkur léttir kennaranum og hann hefur skilað einhverju af sér. Hann segir þó að slík mál geti verið mjög erfið og þurfi oft mikla eftirfylgni. Sérstaklega mál sem tengjast geðröskunum barna.

Sérkennslumál koma lítið inn á borð til Arnars skólalastjóra, þar sem hann er með millistjórnendur, aðstoðarskólalastjóra, deildarstjóra verkefna og sérkennslustjóra sem sinna þessum málum. Það er helst að sérkennslustjóri og deildarstjóri verkefna komi með eitthvað og beri undir hann. Birkir skólalastjóri tekur í sama streng. Hann segir að slík mál fari yfirleitt til aðstoðarskólalastjóra og deildarstjóra sérkennslu, sem sé eiginlega ábyrgðarmaður fyrir slíkum málum. Birkir kemur þó að þessum málum þegar þau eru rædd á nemendaverndarráðsfundum.

Rósa segir að hún fái vitneskju um sérkennslumál frá kennurum. Í framhaldi af því fundi hún með sérkennslustjóra og þá sé farið yfir þörfina fyrir sérkennslu og hvaða mannafla og úrlausnir þau hafi. Í upphafi skólaárs liggja flest mál fyrir en þau sem koma upp á skólaárinu, komi inn á borð til hennar í gegnum kennarana. Síðan vinni hún allt sem tengist sérkennslunni með sérkennslustjóra og sérkennsluteyminu.

Alda skólustjóri segist vera einn af miðpunktunum í kennslumálunum.

Sko, þessi skóli er náttúrulega sérstakur fyrir það að við erum með gríðarlega háa tölu af börnum með sérþarfir. Mjög háa, það gerist varla hærra. Við erum með sérúrræði hér á unglíngastigi sem er bara eitt í rauninni. Hvað segir maður? Bara einstakt og einsdæmi sem reynist okkar börnum ekki síður, en börnum annars staðar frá. Þetta hefur verið gríðarlega mikið þúsl, bæði fjárhagslega og faglega. Þess vegna er ég mjög innvolveruð í öll sérkennslumál og náttúrulega sit alla nemendaverndarfundir og er tengiliður við barnavernd og þjónustumiðstöðina. Og sem sagt, þó að ég segi eins og nú, sendi ég þig á fund hjá BUGL eða barnavernd, þá fer það allt í gegnum mig.

4.2.4 Persónuleg mál

Þegar rætt var um persónuleg mál kennara, þá var það mismunandi eftir skólum, hvort eða hvernig kennarar ræddu slík mál við skólustjórana. Máni segir að kennarar ræði slík mál alls ekki mikið við sig. En ef fólk eigi við persónulegan vanda að stríða, þá komi það til hans. Það sem honum þykir vænst um er, að hann fær oft góð ráð frá kennurum, hvernig vinna skuli málið eða vinna úr slíku máli. Hann er mjög þakklátur fyrir góð samskipti við kennarana og segir, að þegar kennarar sjái vanlíðan hjá öðrum kennara, er honum sagt frá því og hann nálgast viðkomandi á nærgættinn hátt. Mána finnst hann fá góð ráð og ráðgjöf frá sínum kennurum. Örn tekur í sama streng. Hann segir að kennarar ræði slík mál ekki svo mikið við hann. Segist vera lítið forvitinn og ekki mikið fyrir það að fara lengra en það sem fólk segir honum að fyrra bragði. Stundum hefur hann uppgötvað að hann sé búinn að vera með starfsmenn í tíu til fimmtán ár og hann veit nánast ekkert um þeirra einkahagi.

Birkir segir að kennarar leiti stundum til sín með persónuleg mál. Hann segist þó ekki geta sagt að skólustjóri og aðstoðarskólustjóri séu trúnaðarvinir því oft sé það þannig að kennarar eigi trúnaðarvin í starfsmannahópnum. Birki finnst mjög jákvætt að sumir kennarar sýni sér traust og ræði sín persónulegu mál. Það sé svo margt að gerast í lífi fólks og það geti leitað til sín eða annarra stjórnenda í skólanum og rætt persónuleg trúnaðarmál

Þeir geta valið á milli. Ég hugsa að karlarnir komi frekar til mín. Konurnar gera það reyndar líka, skilurðu. En það er bara,

Þegar að skapast gott traust og góður starfsandi á vinnustað þá held ég að þetta gerist. P.e.a.s. að fólk leitar og hreinlega ber á borð og segir bara að það séu bara ákveðnir erfiðleikar sem ég er að glíma við, eða fjölskylda mín og hérna, ég vil að þú vitir af því, og þá skiptir náttúrulega máli hvernig maður bregst við.

Birkir segir að þessi máli snerti bæði kennarann í starfi og einkalífi. Hann segir jafnframt að stundum finni kennarar ekki þennan stuðning eða hafi ekki þetta traust til yfirmanns síns eins og gengur. Hann telur að það séu alveg til dæmi um það.

Rósa segir að kennarar treysti sér fyrir og leiti oft til hennar með mál sem eru persónuleg og snerti þeirra persónulegu hagi. Helstu málin sem kennarar ræða við hana eru tengd samskiptunum á vinnustaðnum, persónulegum málum sem upp koma á milli starfsmanna og heilsufarsmálum.

Þegar kennarar leita til Birtu með persónuleg mál þá eru þeir oft að biðja um einhverja tilhliðrun í sambandi við vinnuna, vegna þeirra eigin heilsu eða aðstæðna heima fyrir. Oftast er þetta eitthvað tímabundið og fólk vill láta vita að það sé illa statt og því líði illa. Stjórnendur reyna ávallt að sýna fólki skilning þegar erfiðar aðstæður koma upp.

Þessi persónulegu mál tengjast yfirleitt einhverjum aðstæðum, t.d. veikindum í fjölskyldunni eða dauðsfalli, veikindum maka eða skilnaði. Alda tekur svo í sama streng, og segir að kennarar leiti oft til hennar með persónuleg mál. Hún lýsir því á eftirfarandi hátt:

Það skiptist svolítið eftir starfshópum innan skólans. Hjá almenna starfsfólkinu. Persónuleg mál sem maður fær oftast þar, eru sko virkilega persónuleg. Það geta verið heimilismál eða annað slíkt. Fjármál og svoleiðis og samskipti við samstarfsfólk. Persónuleg mál hjá kennurum eru minna kannski svona inn á svona það allra persónulegasta, fjármál eða samskipti hjóna eða eitthvað svoleiðis. En engu að síður eru það samskipti við samstarfsfólk. Það eru málefni barna þeirra, mjög mikið og ef það eru einhvers konar veikindi eða eitthvað sem fólk þarf að fara í eða sem betur fer er það nú oftast en ekki þannig að fólk kemur og segir manni hérna, að það stendur til.

Þessi mál eru oft starfstengd mál. Alda segist sjá mikinn mun á málum sem kennarar og annað starfsfólk ræðir. Annað starfsfólk innan skólans fer lengra og þorir frekar að segja ef það er eitthvað persónulegt.

4.2.5 Ágreiningsmál

Þegar skólastjórnir voru spurðir hvort oft kæmu upp ágreiningsmál innan skólanna töldu flestir að svo væri, en svör þeirra voru mjög mismunandi. Einn skólastjórinn sagði að það kæmi varla fyrir að slíkt kæmi upp. En þó mundi hann eftir einu slíku máli sem varðaði hann sjálfan og einn af kennurunum innan skólans. Kennarinn kvartaði undan því að fá ekki nógu miklar undirtektir í umræðum frá skólastjóranum, hann reiddist og hætti í því verkefni sem honum hafði verið falið. Skólastjórinn og kennarinn unnu svo úr þessu saman og eru í góðum samskiptum með ýmis mál í dag. Þessi sami skólastjóri nefndi einnig, þó að hann vissi ekki hvort hann gæti túlkað það sem ágreiningsmál, að þá hafi komið upp þær aðstæður að kennarar hafi ekki verið að standa sig í sínu faglega starfi. Þá hafi hann orðið að finna leiðir til þess að láta kennarann horfast í augu við það, með hagsmuni barnanna að leiðarljósi. Það hafi komið upp þó nokkur slík mál á hans ferli sem skólastjórnanda.

Annar skólastjóri sagði, að eðli málsins samkvæmt, þá komi auðvitað upp ágreiningsmál og mismunandi skoðanir. Ágreiningur og jafnvel árekstrar. Það er bara hluti af mannlegum samskiptum. Hann segir að fólk sé bara alls ekki alltaf sammála.

Já, já og hérna. Þetta fylgir í rauninni. Við erum auðvitað að fást við ýmislegt. Þá er ég að hugsa um skólastarfið sko. Ef að samskiptin eru ekki í lagi og hvernig við leysum þá úr þessum ágreiningi og skoðanamun og þess háttar, þá lendum við í klípu. Ef þetta fer allt í einhverjar skotgrafir í staðinn fyrir að það sé hægt að ræða um og hérna. Fólk á auðvitað að segja sína meiningu.

Stundum þarf hann að koma að ágreiningsmálum milli kennara og annarra starfsmanna. Einstaka sinnum sé líka verið að setja út á yfirmanninn. Skólastjórinn talar um að það sé ekki alltaf logn í lífi okkar eða í skólastarfinu. Stundum er mikið álag og stundum segir fólk hluti sem það eigi ekki að segja eða gerir eitthvað sem það eigi ekki að gera. Þá þarf bara að finna leiðir til lausna.

Enn annar sagði að auðvitað kæmu upp ágreiningsmál. Sumt verður hann var við vegna þess að fólk leitar til hans, en aðrir koma ekki með slík

mál inn á borð til hans. Hann nefnir að auðvitað geti fólk ekki alltaf verið sátt en þá finnst honum æskilegt að hann sé látinn vita. Yfirleitt séu málin leyst þar sem hann hafi ákveðinn sveigjanleika og hann er alltaf tilbúinn til þess að skoða málin.

Skólastjórinn sagði að það þurfi líka að passa það að vera ekki of sveigjanlegur svo það bitni ekki á næsta manni. Þetta segist hann hafa lært í gegnum árin.

Fleiri skólastjórnendur töluðu um að ágreiningsmál komi oft upp. Þau geti verið m.a. milli starfsfólksins og foreldranna. Þetta væru oftast einhverjir samskiptaörðugleikar og í raun hefðu þessi mál ekkert með skólastjórann að gera, þó að hann blandist oft inn í þau. Stundum séu þessi mál tengd vinnurými sem fólk þurfi að deila, en eitt slíkt mál hafði nýlega komið upp í einum skólanna. Og síðan sé stundum ágreiningur milli foreldra og kennara og þá þurfi skólastjórinn oft að ganga í málin. Annar skólastjóri talar um að sérstaklega komi oft upp ágreiningur á milli kennara vegna mikillar samvinnu kennara í teyllum og samkennslu. Það sé oft áherslumunur og ágreiningur um nálganir, eða þá að einn kennarinn sé skapandi og vill leggja fram meiri vinnu á meðan annar vill halda sig innan vinnurammans. Svo vilja kennarar hreinlega fara mismunandi leiðir í faglegri vinnu.

Jú, jú svo geta komið upp hnökrar af því að þetta er svo flókinn vinnustaður. Eins og t.d. með skólaliða. Það getur orðið ergelsi af því að þeim finnst einhver gera of mikið og annar of lítið eða einn geri vel og hinn ekki eins vel. Það getur orðið píringur yfir einhverju slíku. Svo það er ýmislegt sem kemur upp á. En allt er hægt að leysa sko. Já, já, já, já.

Annar skólastjóri sagði að eðlilega komi ágreiningsmál inn á hans borð. Það bara gerist á stórum vinnustöðum að kennarar lendi í krísu sín á milli. Í skólanum hefur verið sett upp lausnarteymi og í því sitja jafningjar, bæði kennarar og almennir starfsmenn. Teymið á að taka á málum ef að fólk lendir í einhvers konar krísu, hvort sem það er með bekkinn, við samkennara eða stjórnendur. Þá getur fólk leitað og fengið jafningjastuðning. Jafnframt getur teymið kallað á einstaklinga og stutt við bakið á þeim ef það telur þörf á.

Skólastjórinn biður teymið stundum um að hafa auga með ákveðnum aðilum ef hann telur að viðkomandi þurfi stuðning. Með því að hafa slíkt teymi, þá segir hann samkennndina aukast, þar sem fólk geti ekki verið sama um náungann. Ágreiningurinn er af öllum toga, þar sem í skólanum

er mikill fjöldi kennara og allur „regnboginn“ eins og hann orðar það. Fínar frúr, niður í unga gaura, sem virka oft eins og vítamínsprauta inn í skólastarfið, en getur stundum slegið eldri kennarana út af laginu. Skólastjórinn leggur áherslu á, að það þurfi að skoða hvað sé best fyrir nemendurna. En vegna ágreiningsmála þá hafi hann einu sinni þurft að fá utanaðkomandi aðstoð og telur að fólkið hafi bara haft gott af því.

4.2.6 Launamál

Fimm skólastjórar töluðu um að kennarar kæmu til sín og ræddu launamál, þó að þeir séu bundnir kjarasamningum Kennarasambandsins. Máni skólastjóri segir, að aðstoðarskólastjórinn sjái alveg um launamál.

Og við náttúrulega fylgjum bara öllum reglum alveg út í æsar og reynum alltaf að passa upp á það að allir fái það sem þeim beri að fá. Alveg samkvæmt reglunum. Það snýst aðallega um það að passa upp á að hlutirnir séu rétt gerðir og enginn sé hlunfharinn.

Máni segir að kennarar komi til sín þegar farið sé að undirbúa næsta vetur í janúar eða febrúar og þá komi kennarar með óskir og það séu dæmi um það, að kennarar vilji fá aðeins fleiri kennslustundir með yfirvinnu. Hann segist reyna að verða við því eins og hann geti og yfirleitt séu næg verkefni fyrir alla.

Örn segir kennara vilja ræða launamál við sig í upphafi vetrar.

Jú, jú einhverjir minna mann á að þeir eigi að hækka um þrep, því að þeir séu orðnir það gamlir og í einhverjum tilfellum þurfa þeir að láta aðstoðarskólastjórann vita. Einhverjir láta hann vita um að þeir þurfi að fá einhvers konar álag, þar sem eru erfiðir nemendur og eru þá kannski að sverma fyrir pottfokkinn.

Kennarar fá yfirleitt það sem þeir eru að biðja um. En eftir hrunið þá telur hann að kennarar séu orðnir meðvitaðri um að staða skólans og skólastjóra hafi breyst varðandi launaskýrslur þeirra. Örn telur þetta vera miklu skýrara heldur en það var.

Birkir skólastjóri segir slíka umræðu aðallega fara fram í kringum launaskýrslur á haustin. Það hafi orðið miklar breytingar, sérstaklega árið 2001 þegar símenntunarflokkarnir komu inn. Eftir það hafi ekki orðið miklar breytingar milli ára í úthlutun launaflokka og þess háttar. En

kennarar fá greitt fyrir ákveðin verkefni sem þeir eru að vinna og fáí þá greitt úr pottinum.

Já kannski verður fólk dofið af því að það gengur illa að hækka launin almennilega. Ég veit það ekki. Ég veit að það skiptir líka máli, ég held sko að sem kennarar, þá þekkjum við það að við erum alltaf í launabaráttu og kjarabaráttu. En það verður samt einhvern veginn. Maður verður að stoppa við. Það þýðir ekkert sko, að vera alltaf með hnefann á lofti og fólk verður bara að velja sig frá starfinu og fara að gera eitthvað allt annað ef að þetta verður svona óbærilegt af því að það breytist mjög lítið á milli samninga.

Rósa skólastjóri segir að kennarar ræði samningana við hana:

Hver og einn kennari gerir samning við mig og einhverjir kennarar eru með sérverkefni þannig að það er verið að víla og díla hversu mikils virði viðkomandi verkefni séu og hversu mikinn afslátt fæ ég og allt þetta. Það er ekki beint ágreiningur, en það er eitthvað sem þarf að lenda. Já, en klárlega er það ágreiningur þegar viðkomandi finnst hann eigi að fá, sem sagt telur sig eiga eitthvað inni hjá skólanum, vegna þess sem hann er að taka að sér. Þannig að hann er að verja sig, en það hafa verið lengstu fundirnir vegna slíkra mála, þar sem viðkomandi er að verja sig.

Alda skólastjóri segir að það megi alls ekki gleyma launamálum og kjaramálum því það sé svo sannarlega eitt af því, sem kennarar ræði við hana um. Hún segir kennara ekki vera að ræða um þá launaflokka sem þeir séu í, enda þar allt í föstum skorðum.

En fólk vill náttúrulega alltaf meira, það er svona svolítið. Þetta er alltaf ákveðinn hópur sem vill taka þessa umræðu við mann. Þó að þeir viti að ég geti ekki breytt, skilurðu, hvaða launaflokki þú ert í eða hvað þú færð fyrir hann. En það er alltaf og maður finnur það alltaf að þetta er svolítið stór hluti. Sérstaklega á haustin þegar við erum að klára vinnurammana og vinnuskýrslurnar og þetta.

Alda nefnir einnig að hún taki fólk alltaf í starfsmannaviðtöl. Þar getur fólk lagt línurnar og sagt hvers það óski og í 97% tilfella segist hún geta

orðið við þeim beiðnum. Hún segist vilja óska að þessir samningar væru öðruvísi. Hún telur samningana allt of erfiða og flókna. Oft sé það hreinlega þannig, að kennarar kunni ekki samninginn, því hann sé svo flókinn. Þess vegna fer mikil umræða í það, hvers vegna er þetta svona eða hins eigin. Jafnvel hjá kennurum sem hafa verið starfandi í þrjátíu ár. Af hverju er ég í þessu? Hvað þýðir þetta? Öll þessi mínútutalning og vinnutímarammar. Alda segir launasamningana mikið koma fram í samskiptum sínum við kennarana.

4.2.7 Fagleg og kennslufræðileg mál

Það voru fimm af sex skólastjórum sem minntust aðeins á að kennarar ræddu við þá um fagleg- og kennslufræðileg mál. Þessi umræða var mismunandi mikil í hverjum skóla fyrir sig. Rósa nefndi aðeins faglegu málin og bætti því svo við að það væru hreinlega öll mál innana skólans rædd við hana.

Máni skólastjóri komst svo að orði:

Þessi faglegu mál eru ekki beint það sem er að gerast dags daglega. Minn still er sá, að ég er ekki sem stjórnandi, eða sem sagt ég gef mikið faglegt frelsi. Það finna kennarar og ég auðvitað fylgist með hvernig verið er að vinna o.s.frv. En ég er ekki sem sagt skólastjóri, sem situr á öxlinni á hverjum og einum og fylgist með að þeir séu að gera þetta eða hitt. Þannig að ég treysti kennurum fyrir því sem þeir eru að gera og þeir treysta mér fyrir því sem ég er að gera.

Örn skólastjóri segist ekki fá mikið af slíkum málum inn á sitt borð.

Ég held að kennarar finni að það sé þeirra mál. Það er alveg skýrt í þeirra lýsingu. Samt sem áður, þá bera þeir undir mig svona ákveðnar bækur sem þarf að kaupa og fá mitt samþykki. En ég myndi segja bara að málið væri í höndum verkefnastjóra og aðstoðarskólastjóra. Já og varðandi kennsluna líka.

Alda skólastjóri nefndi kennslufræðileg mál og bætti við:

Við erum sérstök hér. Við höfum verið með faggreinarkennara niður á miðstig sem var mitt hugarfóstur á sínum tíma eða þegar því var hrint af stað eða þeirri vinnu. Það líður varla sá

dagur að maður sé í einhverjum samskiptaspili um það hvernig best er að gera hlutina.

Birkir skólastjóri segist vera hlynntur meiri faglegri umræðu. Hann telur jafnframt, að fólk taki sameiginlegar ákvarðanir um stór verkefni, t.d. um byrjendalæsi svo dæmi sé tekið. Slíku sé ekki bara hent inn. Birkir bendir einnig á að oftari fari fram fagleg umræða á deildarfundum, frekar en á t.d. kennarafundum.

4.2.8 Önnur mál

Það eru nokkur mál til viðbótar sem skólastjórnendur nefndu að kennarar ræði við þá en þau varða t.d. húsnæði og búnað. Einnig bera kennarar undir þá kaup á alls konar varningi en kennarar þurfa að fá heimild frá skólastjórunum fyrir slíku.

4.3 Breytingar á starfshópi kennara

Þriðja meginþemað sem fram kom í viðtölum mínum við skólastjórnendur fjallar um breytingar á starfshópi kennara. Allir þessir skólar eiga það sameiginlegt að litlar breytingar hafa orðið á starfshópi kennaranna a.m.k. á síðustu tveimur til fjórum árum. Þeir höfðu þetta að segja.

Máni í Akurgerðisskóla segir að starfslið skólans hafi verið mjög stöðugt, sérstaklega á yngsta stiginu. Þar sé sterkur faglegur starfshópur sem vinnur þétt saman. Oft eru ólíkar nálganir hjá þessum kennurum í kennslunni en þrátt fyrir það starfa kennararnir vel saman og eru að skila frábærri vinnu. Helst hafa orðið miklar breytingar á miðstiginu, þó að þar sé unnið mjög gott faglegt starf. Smám saman hafi hópurinn á miðstigi þó verið að styrkjast. Á unglingsstiginu hafa einnig orðið nokkrar breytingar, en síðustu tvö árin hafi verið mun minna um þær. Máni bendir reyndar á það að stundum finnist eldri kennurum erfitt að hætta þegar þeir séu komnir á aldur og hann hafi þurft að sækja um undanþágu fyrir einhverja þeirra til þess að fá að starfa lengur. Þá hafi þeir jafnvel starfað við skólann í eitt til tvö ár eftir sjötugt, ýmist við einhver verkefni eða í hlutakennslu.

Örn í Birkihlíðarskóla segir að síðustu fjögur árin hafi orðið litlar breytingar á kennarahópnum og sem dæmi um það, kom aðeins einn nýr kennari til starfa þetta skólaárið af yfir fimmtíu kennurum. Hann telur þetta líklegast tengjast hruninu. Störfum hafi fækkað og tímum hjá nemendum, auk þess sem nemendum hafi fækkað í skólanum. Það séu færri stöðugildi.

Birkir í Dalalandsskóla segir að endurnýjun í kennarahópnum sé nokkuð eðlilegur. Jafnvel minni en hún þyrfti kannski að vera. Að meðaltali séu þetta svona einn til tveir kennarar sem hætta á ári, en þetta hafi verið svona síðustu þrjú til fjögur árin. Birkir segist vera heppinn með starfsfólkið, en þessar litlu breytingar á kennarahópnum séu væntanlega tengdar þjóðfélagsástandinu.

En svo er einhvern veginn, held ég, að ef maður er sáttur við starfið sitt sem kennari og hefur þessa sýn á bara börn og ungmenni, að vilja vinna með þessum hópi. Þá einhvern veginn, þetta togar svolítið í okkur. Það er dálítið annað að fara að vinna á skrifstofu úti í bæ, heldur en að vera í þessu, já ferli sem er. Þannig ef að fólk finnur sig í kennarastarfinu, þá held ég að það sé ekkert endilega að stökkva til, þó að grasið sé eitthvað grænna hinum megin í einhvern smá tíma. Auðvitað eru alltaf kostir og gallar í öllu og það þarf náttúrulega að hafa þessa sýn að sjá kostina og sjá jákvæðu hlutina.

Sami skólastjóri bætir við að á næstu árum megi búast við því að nokkrir kennarar hætti, þar sem þeir eru að komast á aldur. En þetta er svona eðlileg endurnýjun að hans mati.

Rósa, skólastjóri Einihlíðarskóla, telur breytingar á kennarahópnum ekki hafa verið miklar. Það sé alltaf einhver endurnýjun t.d. þegar eldri kennarar hætta. Fólk finnst gott að starfa við skólann og vilji halda í vinnuna sína. Það voru einhverjir að hætta og einhverjir að fara í frí, t.d. vegna fæðingarorlofs, þannig að í haust réð hún fjóra nýja kennara. Þessir kennarar eru strax farnir að hafa áhyggjur af því að fá ekki áframhaldandi kennslu næsta vetur.

Birta í Fagrahlíðarskóla segir að hér á árum áður við „gamla skólann“ eins og hún nefnir það að þá hafi verið litlar breytingar, þessi ár sem hún sé búin að starfa við skólann hafi verið í mesta lagi einn til tveir kennarar á ári sem hættu. Í þessum hluta skólans er eldri kennarahópur og karlmenn að stórum hluta. Hún telur að þeir séu síður að skipta um starf. Í hinum skólanum sem hún stjórnar eru aftur á móti yngri kennarar, það er meiri kvennavinnustaður og þar eru mjög margir í leyfum. Hún þyrfti að ráða til sín átta nýja kennara við þann hluta skólans í vor, en það tengist bæði fæðingarorlofum og námsleyfum. Birta segir að sennilega tengist þetta hruninu að fólk sé ekki að hlaupa í önnur störf.

Alda, skólastjóri Grenibergsskóla, segir að stöðugleiki kennara við skólann eftir hrún sé mikill. Fólk sé alls ekki að hætta, nema e.t.v. ef það er að flytja erlendis eða í annan landshluta.

4.4 Fjarvistir kennara

Fjórða meginþemað í viðtölunum við skólastjórnendur lýtur að fjarvistum kennara. Fjarvistir kennara eru mjög mismunandi eftir skólum. Í þremur af þessum sex skólum telja skólastjórnendur að fjarvistir séu nokkuð eðlilegar eða bara í meðallagi. Í tveimur skólanna töldu skólastjórnarnir fjarvistir vera allt of miklar og í einum skólanna hefur skólastjórinn kortlagt fjarvistirnar og virðist það fara eftir álagstímum í skólastarfinu hvernig þær eru.

Mána þykir fjarvistir kennara vera eðlilegar og stundum mæta kennarar hreinlega veikir til vinnu. Eitthvað er um leyfisóskir sem er breyting frá því sem áður var.

Nei, námsleyfin eru nú allt í lagi með. En svolítið um að fólk sé að taka sér frí. Mér finnst það vera að aukast svolítið.

Stundum koma upp aðstæður þar sem margir eru frá, en ef það er eitthvað óeðlilegt þá reynum við að taka á því. Hann segir að það séu engir kennarar við skólann nú sem séu mikið fjarverandi.

Örn skólastjóri segir að fjarvistir séu eitt af því erfiðasta í skólastarfinu og að flestar þeirra tengist veikindum kennara og annarra starfsmanna, eða barna þeirra. Hann telur að slíkar fjarvistir mælist háar í skólanum eða yfir meðaltali. Örn nefnir að bæði streita og álag geti valdið þessum fjarvistum. Þess vegna finnst honum nauðsynlegt að gefa vetrarleyfi tvisvar á ári, bæði fyrir og eftir jól, en þessi leyfi komu inn í skólastarfið fyrir tíu eða ellefu árum síðan. Örn segir að mikið sé um tveggja daga veikindi hjá kennurum og einnig er meira um langtímaveikindi heldur en á árum áður. Það sé þó nokkuð um að fólk sé að fara í aðgerðir og þurfi svo langan tíma til að jafna sig. Síðan koma inn í þessi leyfi t.d. utanlandsferðir. Hann hefur velt því fyrir sér hvort hann eigi ekki að banna slíkt eða láta leyfin vera algjörlega launalaus. En sá siður er í skólanum að fólk getur unnið af sér slík leyfi. Örn telur því nauðsynlegt að vera með forfallakennara og helst mjög „sterka forfallakennara“ eins og hann orðar það.

Birki skólastjóra þykja fjarvistir kennara vera of miklar. Hann hittir skólastjóra frá Englandi á þessari önn sem sagði honum að aðeins einn kennari hefði verið veikur frá því að skólinn byrjaði og þangað til í nóvember. Birkir taldi því að það yrði gaman að greina þetta sérstaklega.

Þessar fjarvistir kennara í Dalalandsskóla séu oft tengdar börnum kennaranna en allar fjarvistir komi niður á skólastarfinu, þó að það séu ekki nema tveir eða þrjú dagar í senn. Hann segir að ekki líði sá dagur að einhver sé veikur.

Birkir bætir því við að kennarar séu líka að fá leyfi til utanlandsferða en hann hafi bent þeim á að tengja þær vetrarleyfunum. Tilhneigingin væri sú að kennarar vilji þá framlengja leyfinu, þannig að hann er eiginlega búinn að taka fyrir þetta. Birkir segir:

Það er enginn leikur ef það vantar, segjum sem svo að það séu þrjú kennarar veikir og fjórir í leyfi. Þá eru náttúrulega sjö hópar, þú veist.

En það eru forfallakennarar sem grípa inn í ef á þarf að halda og einn þeirra er nánast búinn að vera í skólanum daglega síðan í haust. Þetta er eiginlega búið að vera „rosalegt“ í haust og Birkir segir að það sé nú hreinlega nauðsynlegt að rannsaka þetta. Hann bætti við:

Ég veit ekki hvað veldur. Ég held að meðan að vinnutíma-skilgreiningin okkar er svona. Við erum að færa alla vinnuna á styttri tíma heldur en allt árið. Þá er náttúrulega álagið meira og fólk er að kenna 28-29 tíma og taka einhverja gæslu. Þá er fólk að taka að sér vinnu í 48-49 klst. á viku. Það er mjög mikið til lengdar. Við þetta skapast rosalegt álag.

Birkir segist ekki geta sagt að þetta sé einn aðili frekar en annar, en þó hefur hann upplifað slíkt. Hann telur þetta vera áhyggjuefni ekki aðeins fyrir skólastjórnann heldur líka fyrir rekstur skólans. Hann spyr sig hvort það sé í raun eitthvað í starfinu sem gerir það að kennarar verða útsettari fyrir veikindum en aðrir. Ef hann kynni einhver ráð við þessu, vildi hann gjarnan fara í það að skoða þetta.

Rósa telur að í Einihlíðarskóla séu fjarvistir kennara yfirleitt nokkuð eðlilegar. Hún segir að það séu þó til alveg „öfgakennd“ dæmi í sambandi við fjarvistir, en á því hafi verið tekið. Að meðaltali segir hún þetta nokkuð eðlilegt, en er fljót að skynja ef einhver er mikið í burtu. Hún segir að það séu þó einhverjir að fara í aðgerðir og leyfi frá tveimur vikum og allt að þremur mánuðum vegna þeirra. Í raun sé það bara hluti af lífinu.

Alda skólastjóri segir, að fjarvistir kennaranna virðist fara eftir álagi. Reyndar sé einn kennari í langtímaleyfi vegna veikinda, en það sé um margra ára veikindi að ræða. Hún bendir á álagstíma, t.d. hafi komið upp

flensutími í nóvember og þá hafi m.a. allir stjórnendurnir lagst í veikindi. Vorönnin var mikið álag fyrir alla, með sameiningu skólanna og það að stilla saman alla strengi. Svo er þetta alltaf þannig að það skapast fjarvistir hjá kennurum út af veikindum barna þeirra. Nú hefur Alda sannreynt að vetrarfríin séu algjörlega nauðsynleg til þess að kennarar fái örlítið frí. Kennarar hafi hins vegar verið missáttir við þá ákvörðun. Alda kortlagði fjarvistir kennara í sínum skóla þegar kennarar mótmæltu vetrarfríinu sem mest og viti menn.

Það voru akkúrat þessir tímar, skilurðu. Þar sem alltaf þessi spenna og keyrsla á haustin þegar allt er að fara í gang og allir að kynnast og allt að festast í skorður. Svo kemur smá tími, þar sem allt er að keyrast, en svo kemur rúmmmmmm... og það er akkúrat þessi október, nóvembertími og svo fer að koma þessi speningur. Nú kemur jólafríið og svo þessi aðventa og svona og svo byrjar fólk svona hressilega í janúar. Þá er námsmatstíminn og svo keyrist allt af stað í febrúar en svo kemur svona rúmmmm...Þannig að þetta er bara svona.

Alda segir að helgarferðirnar hafi dottið niður fyrst eftir kreppu en séu nú að aukast aftur og fólk er kannski að bæta við sig föstudegi og mánudegi. Hún telur þó best að kennarar reyni að nýta fríin til utanlandsferða en segist skilja að það gangi ekki alltaf upp.

Birta telur að Fagrahlíðarskóli sé meðalskóli hvað fjarvistir kennara varðar. Þar sem kennarahópurinn sé tiltölulega ungur er þó nokkuð um fjarvistir vegna veikinda barna. Þetta telur hún oft vera sama fólkið. Það eru tveir kennarar í langtímaleyfi til þess að vinna í sínum málum. Þeir eru í veikindaleyfi og endurhæfingarprógrammi, ráðgjöf og fleiru. Þar sem að þeir voru búnir að vera einstaklega mikið fjarverandi stakk skólastjórinn upp á því að þeir færu til trúnaðarlæknis og í framhaldi af því í ákveðna meðferð. Að öðru leyti virðist þetta vera eins og gengur og gerist. Sumir mæta alltaf og eru aldrei veikir á meðan aðrir eru meira fjarverandi. Það sé eiginlega allur gangur á þessu.

4.5 Hrós og endurgjöf

Fimmta meginþemað í viðtölum mínum við skólastjórnendur varðaði hrós og endurgjöf. Fjórir af sex skólastjórum nefndu þessa þætti í samskiptum sérstaklega og telja að bæði hrós og endurgjöf séu mikilvægir þættir. Það var þó mismunandi hvort þeir töldu sig sinna þessu sem skyldi.

Örn segir að hann hefði fengið athugasemdir um það í viðhorfskönnunum að hann sé ekki nógu duglegur að hrósa fólki og kennurum finnist að skólastjórinn geti fylgst betur með. Örn telur þetta þó ekki vera sanngjarna gagnrýni, þar sem þetta sé ekki alveg í takti við það sem hann upplifir og gerir dags daglega.

Birkir segist ekki vera duglegur að veita endurgjöf eða hrós og það vanti töluvert upp á það. Hann segist þó vera duglegur að klappa fólki á bakið og telur það mikilvægt. Það að skólastjórinn fylgist með því starfi sem fram fer í skólanum telur hann tengjast hrósi og endurgjöf. Hann kallar kennarana ekki endilega inn til sín, heldur mætir á staðinn, tekur eftir „góðu hlutunum“ eins og hann komst að orði og þá fái fólk endurgjöf. Fólk vilji fá persónulegt hrós en ekki að því sé hrósað yfir hópinn.

Rósa segir að það séu starfmannaviðtöl tvisvar á ári í sínum skóla og í þeim sé farið í endurgjöf á unnin störf. Í viðtölunum sé einnig farið yfir væntingar kennara fyrir næsta skólaár og svo veturinn sem er að líða.

Á þessum fundum er farið yfir það hvernig hefur gengið og allt það. Þannig að þar er endurgjöf og svo er bara þessi daglega endurgjöf, skilurðu. Það fengu allir starfsmennirnir póst þar sem ein móðirin var að hæla skólanum, þannig að þeir sjái þegar við fáum hrós utan út bæ eða frá einhverjum.

Rósa segir starfsmenn taka hrósi mjög mismunandi. Sumum sé hún alltaf að hrósa og þessu sama fólki finnist eins og því sé aldrei hrósað. Svo séu aðrir sem fái einu sinni hrós og verða mjög þakklátir fyrir það. Hún segir að í rauninni sé allur gangur á þessu.

Birta skólastjóri nefnir einnig þessi árlegu viðtöl sem þau eru með í Fagrahlíðarskóla. Þessi viðtöl reyna þau að hafa leiðsagnamiðuð, þannig að viðkomandi fái að vita hvað hefur gengið sérstaklega vel og hvað ekki eins vel. Einnig hittast mismunandi teymi innan skólans, t.d. íslenskuteymið eða stærðfræðiteymið af og til. Þá er farið yfir það hvernig gengur. Þá gefa stjórnendur endurgjöf og reyna að vera leiðbeinandi. Birta segist reyna að hrósa fólki, en mætti vera enn duglegri við það. Hún sé alltaf að reyna að bæta úr því og þegar hún hrósi vilji hún gera það vel.

Ég er ekki svona bara frábært, æðisleg týpa sem segir bara rosa flott. Ég vil frekar ná spjallinu, en gott, en gaman að sjá hvað þetta var vel skipulagt og krakkarnir áhugasamir og flott skipulag hjá þér. Ég vil fara í það hvað það er og hérna, ég nota líka tölvupóstinn svolítið líka, að senda og láta vita.

Gaman að sjá hvernig þetta gekk. Skipulagið rosalega flott og þér tókst að gera þetta rosalega vel. Bara láta fólk vita.

Birta segir að það sé nákvæmlega þetta sem skipti máli, að láta fólk vita að hún taki eftir hvernig gengur.

5 Umræða

Í þessum kafla verða rannsóknarniðurstöðurnar settar í fræðilegt samhengi við það efni sem greint er frá í kaflanum um fræðilegan bakgrunn. Niðurstöðurnar verða ræddar með tilliti til rannsóknarspurningarinnar um það: „Hvaða þættir skipta máli í samskiptum skólastjóra og kennara og hvaða málefni ræða kennarar helst við skólastjórnann?“

Umræðukaflanum er skipt í þrjá undirkafla, þ.e. um samskipti kennara og skólastjórnenda, inntak samræðna kennara og skólastjórnenda, og önnur mál er varða starf kennara.

5.1 Samskipti kennara og skólastjórnenda

Skólastjórnarnir sem voru þátttakendur í rannsókninni leggja allir mikla áherslu á, að öflug og góð dagleg samskipti við kennara skipti miklu máli. Þá nefna þeir allir nokkra sameiginlega þætti sem skipta máli. Fræðimaðurinn Green (2000) leggur einmitt áherslu á að mikilvægasti þáttur vinnunnar tengist fólki. Hann telur að koma eigi fram við alla af virðingu og stjórnandinn þurfi að sýna að hann kunni að meta starfsmenn sína. Ef þetta bregst á einhvern hátt, getur tekið langan tíma að endurvinnna traust fólks aftur. Green segir að það eigi aldrei að taka fólki sem sjálfsögðum hlut og starfsmönnum þurfi að finnast þeir séu metnir að verðleikum. Þeir Rani og Tyagi (2011) eru sammála skólastjórnendum um það, að mikil og góð samskipti milli kennara og skólastjóra skipti máli til þess að skólastarfið nái árangri. Samskiptafærni sé ein mikilvægasta leiðin til þess að vinna „hjörtu“ fólks. Þetta styður rannsókn sem Price (2011) gerði í barnaskóla í Bandaríkjunum á árunum 2003-2004, en hún fjallar um samskipti kennara og skólastjóra. Niðurstöður hennar voru þær að jákvæð tengsl skólastjórnenda við kennara, hafi áhrif á starfsánægju beggja, samvinnu og ábyrgðatilfinningu gagnvart skólanum. Allt hefur þetta svo áhrif á starfsandann í skólanum.

Skólastjórnarnir nefna líka allir, hversu mikilvægt það sé að samskiptin byggji á trausti. Að kennarar geti leitað til stjórnenda með ýmis mál, bæði fagleg og önnur mál. Þetta segja skólastjórnarnir vera eitt af lykilatriðunum í skólastarfinu. Kenningar Greens (2000) styðja þetta, en hann segir að til þess að skólastjórninn fái kennara til þess að vinna með sér, þurfi hann að

öðlast traust þeirra, þannig að starfsmönnum líði vel og upplifi veru sína í skólanum þannig að þeir skipti máli fyrir skólastarfið.

Einn viðmælendanna nefnir, að þegar hann skynji það hjá kennurum, að traust sé ekki til staðar, þá hafi hann e.t.v. brugðist of seint við að byggja upp sterkari tengsl og leiðbeina fólki. Þetta á einkum við um það hvernig kennarar standa sig í starfinu. Þá finnst honum að hann hafi stundum beðið of lengi með að grípa inn í. Green (2000) telur að það geti tekið tíma að öðlast traust og samvinnuvilja, og hafa verði í huga eftirfarandi þætti; að sýna starfsmönnum virðingu, kunna að meta þá og umbuna, en ávita og leiðbeina þegar það á við. Green segir enn fremur að skólastjórnendur þurfi að sýna starfsmönnum sínum athygli, þekkja þá og muna eftir þeim og að þeir verði að gefa starfsmönnum sínum svigrúm til þess að vinna vinnuna sína án mikilla afskipta. Þá segir hann að ekki megi krefjast of mikils af starfsmönnum. Armstrong (2009) fjallar einnig um mikilvægi trausts. Hann telur að það sem helst hafi áhrif á myndun trausts sé það að stjórnandinn sé heiðarlegur við fólk, standi við orð sín, sé góð fyrirmynd og geri sömu kröfur til sjálfs sín og annarra. Þá telur hann að það skipti máli að stjórnandinn sé sanngjarn og geti komið skoðunum sínum á framfæri við fólk, þannig að starfsmenn upplifi sig sem þátttakendur. Þetta styðja rannsóknir þeirra Skarlicki og Dirks (2002) sem hafa rannsakað hvernig stjórnendur geti byggt upp traust á vinnustaðnum, þeir segja að traust skipti máli fyrir það, hvernig starfsmenn upplifa vinnustaðinn. Til þess að byggja upp traust og viðhalda því, þá telja þeir Skarlicki og Dirks að stjórnendur verði að vera fyrirmyndir og sýna öðrum traust og þá verði traustið gagnkvæmt. Þá skipti máli að stjórnendur komi jafnt fram við alla, þeir standi við orð sín og geri sömu kröfur til starfsmanna sinna, þannig að ekki sé um neina mismunun að ræða. Starfsmenn þurfa að vera með í ákvörðunum sem skipta máli fyrir þá og mikilvægt er að árangur náist.

Það er því alveg ljóst að þegar niðurstöður af viðtölum við skólastjórana og kenningar fræðimanna eru skoðaðar, að viðhorf þeirra til trausts er nauðsynlegur þáttur í öflugum og góðum samskiptum.

Allir skólastjórnarnir nefna mikilvægi þess að kennarar hafi greiðan aðgang að þeim dags daglega og að þeir séu sýnilegir innan skólans. Í öllum skólunum fara samskiptin fram á göngum, í skólastofum, á kennarastofunni og á fundum. Kenningar Armstrongs (2009) fjalla um þessi daglegu samskipti. Hann segir að með styðjandi og hvetjandi vinnuumhverfi öðlist starfsmenn reynslu sem hefur áhrif á það hvernig þeir líta á hlutverk sitt og vinnustaðinn. Styðjandi vinnuumhverfi skapi

aðstæður sem sé hvetjandi fyrir vinnuframlag starfsmanna og hegðun. Slíkt vinnuumhverfi telur hann að ýti undir ánægju starfsmanna.

Aðrir þættir sem skólastjórnarnir telja að skipti máli fyrir góð samskipti þeirra við kennarana er; að fólk sé samkvæmt sjálfu sér, að jafnræði ríki milli fólks, að fólk geti talað opinskátt og viti að það geti leitað til stjórnenda hvar og hvenær sem er. Þetta skapi öryggiskennd hjá kennurum. Hoy og Miskel (2008) telja að ef skólar eigi að vera öflugir verði skólastjórnendur að búa til skipulag sem styðji við bakið á kennurum, efla nám nemenda og aðlagi skólann að breyttum aðstæðum. Skólastjórnendur þurfi að finna leiðir til þess að efla skólamenninguna og andrúmsloft skólans sem ýtir undir opin samskipti, samvinnu, sjálfstjórn, veitir nemendum aðhald og öryggi, eflir dug starfsmanna og geri þá móttækilega fyrir breytingum. Þá telja þeir Hoy og Miskel að öll samskipti þurfi að vera opin og stöðug. Auk ofantalinna þátta þá nefna skólastjórnarnir aðra hluti sem skipta máli í samskiptum eins og að þau séu eðlileg, vingjarnleg, heiðarleg og hreinskiptin, sem felst í því að fólk segi sannleikann. Þeir telja að nálgast þurfi fólk með mildilegum hætti og gefa kennurum svigrúm til þess að koma með athugasemdir. Sumir skólastjóranna tala um að það skipti máli að fólk geti glaðst saman, brosað, haft gaman og að allir séu að stefna að sama markmiði. McEwan (2003) telur að skólastjóri sem nær árangri sé góður í samskiptum. Slíkur skólastjóri sé opinn, hreinskiptinn, hlusti vel á aðra, geti sett sig í spor annarra og nær tengslum við aðra með hjálpssemi og hvatningu. Þá segja þeir Rani og Tyagi (2011) að hvatning frá yfirmanni skipti máli og gefi betri árangur og að kímigáfa sé mikilvæg til þess að efla góð samskipti og áhuga starfsmanna á starfinu.

Skólastjórnarnir telja, að það sem skipti einnig máli fyrir samskiptin, sé að fólki líði vel á vinnustaðnum og að kennarar upplifi sig sem hluta af heildinni. Þá leggja nokkrir þeirra áherslu á öflugt og gott félagslíf, bæði innan og utan skólans og einn þeirra nefnir sérstaklega hvataferðir til þess að kennarar geti unnið að skipulagningu og einnig til þess að efla starfsandann. Þetta styðja kenningar Seyfarth (2002). Hann segir að árangursríkt vinnuumhverfi sé það sem geri starfsmönnum kleift að sinna vinnu sinni á öflugan hátt og upplifa starfsánægju og vellíðan. Þá fjallar Goleman (2004) um það í kenningum sínum að tilfinningarík stjórnun skipti miklu máli í mannlegum samskiptum. Hversu opinn stjórnandinn er, hversu vel hann tjáir skoðanir sínar og hugmyndir, og eftir því sem skólastjórinn sé leiknari í því að senda tilfinningaboð, því betur nær hann til starfsmanna sinna. Þá segir Spears (2010) frá hinum þjónandi leiðtoga og að slíkur leiðtogi sé ástríkur og láti sér annt um aðra. Þannig stjórnandi leitast við að fá aðra til liðs við sig t.d. í ákvarðanatökum. Þjónandi leiðtogi

sýnir ábyrga hegðun og leggur áherslu á að aðrir dafni í starfi til þess að bæta gæði og umhyggju innan stofnunarinnar.

Það sem virðist einnig ofarlega í huga skólastjóranna eru fundarsetur. Þær eru mismunandi margar innan hvers skóla, en nauðsynlegur hluti í samskiptum skólastjórnenda við kennarana. Allir skólastjórnarnir segjast sitja nokkra fundi í hverjum mánuði. Á fundunum eru samskiptin yfirleitt í eina átt, það er frá skólastjóra til kennara og einn segist sakna þess að kennarar leggi ekki meira til málanna, sérstaklega á kennarafundunum. Guðrún G. Halldórsdóttir (2011) gerði rannsókn þar sem hún kannaði viðhorf tíu kennara í tveimur skólum til fundarsetu. Niðurstaða rannsóknarinnar var meðal annars sú, að kennarar voru ósáttir við þann tíma sem ætlaður var til samstarfs og það kom í ljós að þessi tími er mikið notaður fyrir fundi. Allir kennararnir voru sammála um mikilvægi funda fyrir samskiptin en það sem þeir voru ósáttir við, var að málefni fundanna ætti ekki alltaf erindi við þá og því væri tími þeirra illa nýttur. Kennararnir vildu frekar nýta tímann í deildar- og fagfundi. Þá sögðu kennararnir að skólastjórnendur þyrftu að skipuleggja fundi sína með starfsmönnum betur og með tilliti til allra. Ärlestig (2008) komst að sömu niðurstöðum í rannsókn sinni í sænskum skólum. Samkvæmt henni þá fara samskipti kennara og skólastjórnenda aðallega fram á fundum og í gegnum skrifuð skilaboð t.d. í tölvupóstum. Yfirleitt sé það þannig, að kennarar hlusti á fundum, en leggi lítið til málanna. Þá segir í rannsókninni að skólastjórnarnir heimsæki kennarana sjaldan í skólastofurnar. Aðeins einn af þessum sex viðmælendum mínum nefnir það að hann heimsæki kennarana af og til í skólastofuna og fái þá upplýsingar um hvaða vinna sé í gangi. Þetta kemur einnig fram í TALIS rannsókninni frá árinu 2009. Samkvæmt henni telja kennarar að skólastjórnendur skipti sér lítið af kennslunni og skólastjórnarnir eru á sama máli (Ragnar F. Ólafsson og Júlíus K. Björnsson, 2009).

Auk þessa sem talið hefur verið upp hér að framan, þá nefnir hluti skólastjóranna mikilvægi viðhorfskannana sem geti auðveldað þeim, að skoða samskipti og stjórnun innan skólans. Á þann hátt geta viðhorfskannanir gert skólastjórum kleift að stuðla að bættum samskiptum innan skólans. Umræða skólastjóranna kom einnig inn á mikilvægi tölvupóstsins, einkum það að honum sé svarað greiðlega og síðan væri unnið úr þeim upplýsingum sem skólastjórunum berast. Tölvusamskipti hafa aukist mikið innan skólanna og skólastjórnarnir segja að það sé orðin stór þáttur í samskiptum þeirra við kennarana.

Niðurstaða rannsóknarinnar er því sú, að skólastjórnendur leggja mikla áherslu á öflug og góð opin samskipti við kennarana. Þessi samskipti þurfa

að vera byggð á trausti, þannig að kennarar geti óhikað leitað til stjórnenda með öll þau málefni sem þeir þurfa að ræða og kennarar þurfi að hafa greiðan aðgang að stjórnendum dags daglega. Skólastjórnendur telja einnig, að jafnræði þurfi að ríkja milli fólks á vinnustaðnum og að samskiptin verði að vera eðlileg, vingjarnleg, heiðarleg og hreinskiptin. Þá leggja skólastjórnendur áherslu á, að kennurum líði vel í vinnunni og að þeir upplifi sig sem hluta af heildinni. Allt þetta styðja fræðilegar rannsóknir eins og komið hefur fram í þessari ritgerð meðal annars í rannsókn Marsibil Ólafsdóttur frá árinu 2011 sem fjallar um starfsánægju.

Það er því alveg ljóst að framangreindir þættir ýta undir starfsánægju kennara og vellíðan á vinnustaðnum sem er lykilatriði í öflugu skólastarfi og góðum samskiptum starfsmanna.

5.2 Inntak samræðna kennara og skólastjóra

Afar mismunandi er eftir skólum hvað kennarar ræða við skólastjórnann. Sum mál ræða kennarar í öllum skólunum við sína stjórnendur, en önnur mál eru aðeins rædd í einstaka skólum.

Allir skólastjórnarnir nefna að kennara ræði við þá nemendamál. Helst eru þetta mál tengd sértekjum vanda nemenda, afar sjaldan mál sem varða eðlileg og heilbrigð börn. Kennarar eru að leita eftir því hvernig setja megi málin í ákveðinn farveg. Nemendamálin tengjast oft óæskilegri hegðun og mætingu nemenda, ágreiningi á milli nemenda, sérkennslumálum, barnaverndarmálum eða geðrænum málum barna. Auk þessa eru kennarar að leita eftir því að fá stuðning fyrir ákveðna nemendur. Ingvar Sigurgeirsson og Ingibjörg Kaldalóns (2006) gerðu rannsókn á hegðunarvanda nemenda í grunnskólum í Reykjavík skólaárið 2005-2006. Þar kom fram að fátt reyndi meira á starfsmenn skólanna heldur en erfið hegðunarvandamál sem ekki tekst að leysa eða alvarlegar geðraskanir hjá börnum. Viðmælendur í rannsókninni voru spurðir hvað þeir teldu helst hægt að gera til þess að koma til móts við slík börn. Langalgengasta óskin var sú, að fólk fengi aukna ráðgjöf, aðgang að sérfræðingum, meiri sérfræðisþjónustu, sérmenntaða starfsmenn og sérhæft starfsfólk. Auk þess var áhersla á gott aðgengi að sérfræðingum eins og sálfræðingum, þroskaþjálfum, félagsráðgjöfum og sérkennurum. Næst algengasta ósk starfsmanna snerti sérúrræði fyrir erfiðustu börnin, og að heilbrigðiskerfið kæmi fyrr að málum, að geðheilbrigðisþjónusta fyrir börn væri bætt og komið væri á bráðaþjónustu. Margir lögðu til að sérdeildirnar yrðu teknar upp aftur (Ingvar Sigurgeirsson og Ingibjörg Kaldalóns, 2006). Þá gerði Klara E. Finnbogadóttir (2011) rannsókn þar sem

sjónum var beint að nemendum með hegðunar- og tilfinningaleg vandamál. Markmiðið með henni var að skoða hvernig á þessum málum væri tekið í tveimur grunnskólum. Rætt var við fjóra starfsmenn í hvorum skóla. Niðurstaða rannsóknarinnar leiddi meðal annars í ljós, að hegðun nemenda í þessum skólum var góð en að margir nemendur áttu þó við hegðunar- og tilfinningarlegan vanda að etja. Sumir nemendanna voru með greiningu en aðrir ekki. Mat viðmælenda Klöru var, að skóli án aðgreiningar gengi ekki upp í núverandi mynd. Til þess að sinna erfiðustu málunum, þyrfti meira fjármagn, þekkingu, sérmenntað fólk og samstarf við fagaðila. Viðmælendum Klöru þótti enn fremur mjög erfitt að eiga við foreldra barna sem væru með hegðunar- og tilfinningalega erfiðleika. Þá kom fram í rannsókninni, að mikill tími kennara fer í agamál barna með hegðunar- og tilfinningalega erfiðleika á kostnað annarra barna, en að ákveðnir verkferlar séu viðhafðir í báðum skólunum þegar upp kæmu agavandamál hjá nemendum.

Samkvæmt upplýsingum frá skólastjórunum í þessari rannsókn, þá eru erfið nemendamál yfirleitt sett í ákveðinn farveg og tekin fyrir á nemendaverndarráðsfundum. Síðan er þeim komið í hendurnar á sérkennara, námsráðgjafa, félagsráðgjafa eða skólastjórnanda. Stundum eru þessi mál leyst í samvinnu við foreldra og stundum með aðkomu þjónustumiðstöðva í hverfunum. Einstaka sinnum þarf að finna önnur tímabundin úrræði fyrir börnin, t.d. á BUGL. Það sem kemur sérstaklega á óvart í þessari rannsókn er hversu mörg barnaverndarmálin eru og í einum skólanum eru allt að 25 mál virk í einu á hverju skólaári.

Sérkennslumálin nefna flestir skólastjórnanna sérstaklega. Þeir koma mismikið að þessum málum og flestir þeirra segja að þau mál séu aðallega í höndum, deildarstjóra, sérkennara eða aðstoðarskólastjóra. Skólastjórnarnir virðast þó allir fá vitneskju um þessi mál og sitja oft fundi sem tengjast þeim eins og nemendaverndarráðsfundi.

Ef skoðaðar eru tölulegar staðreyndir um sérkennslumál, þroskahömlun o.fl. þá kemur það ekki á óvart að kennarar þurfi að ræða nemendamál við skólastjórnendur. Það sem helst kemur á óvart eru þessar háu tölulegu staðreyndir um frávik hjá nemendum. Þetta kemur fram á vefsíðu Hagstofu Íslands (2012). Þar er einnig greint frá fjölbreytilegum nemendahópi barna. m.a. að nemendum með erlent ríkisfang sé stöðugt að fjölga og grunnskólanemendum með erlent móðurmál (Hagstofa Íslands, 2012). Kennarar virðast þó lítið ræða við skólastjórnana um nýbúa og nemendur af erlendum uppruna sem þó hefur stöðugt farið fjölgandi, eða um þau úrræði sem í boði eru fyrir þá. Þá veltir maður fyrir sér hvort

Þessi mál séu í svo góðum farvegi að kennarar ræði þau ekki við skólastjórnendur eða hvort þeim sé hreinlega ábótavant og verði útundan í skólastarfinu? En eins og fram kom í rannsóknum Hönnu Ragnarsdóttur frá árinu 2011, þá virðist íslenskukennslu fyrir erlenda nemendur vera nokkuð ábótavant a.m.k. í þeim skólum þar sem rannsóknin fór fram. Það kom einnig fram að ungmenni á aldrinum 15-24 ára telja að betur megi styðja við íslenskunám innflytjenda í framhaldsskólum.

Anna Kristín Sigurðardóttir (2012) formaður íslenskra sérkennara segir að ríflega 20% barna þurfi sérkennslu. Tilvísunum á Greiningarstöð ríkisins í sambandi við þroskaraskanir barna hefur fjölgað, en í skýrslu frá Greiningastöð ríkisins segir að um 15-20% barna þurfi aðstoð á uppvaxtarárum sínum vegna heilsufarsvanda, þroskafrávika eða námsvanda (Stefán J. Hreiðarsson, Ingibjörg Georgsdóttir, Evald Sæmundsen, Sólveig Sigurðardóttir, Tryggvi Sigurðsson, Þóra Leósdóttir o.fl., 2009). Í skýrslu landlæknis frá árinu 2000 kemur svo fram að faraldsfræðilegar rannsóknir í ýmsum löndum sýni nokkuð stöðuga tíðni geðrænna erfiðleika hjá börnum og unglingum (Páll Tryggvason, Eydís Sveinbjarnardóttir, Guðrún Helga Sederholm, Ingibjörg Georgsdóttir, Jón Steinar Jónsson, Pétur Heimisson o.fl., maí 2011).

Mál er varða foreldra grunnskólabarna ræða kennarar mikið við skólastjórana. Þau geta verið af ýmsum toga og skólastjórnarnir segja að þetta geti verið með erfiðustu málunum sem þeir takast á við. Þessi mál varða oft börn þessara foreldra. Stundum vilja foreldrar einhverja þjónustu eða breytingar sem ekki henta kennaranum. Stundum hafa kennarar áhyggjur af velferð barna t.d. ef þeim finnst foreldrar ekki vera að standa sig í foreldrahlutverkinu, eða að þetta eru mál sem varða líðan foreldris og einstaka sinnum eru foreldramálin tengd barnaverndarmálum. Í flestum tilvikum virðast málin leysast hratt, en svo eru það önnur mál sem geta verið mjög erfið og þá tekur oft lengri tíma að leysa þau, ef þau leysast á annað borð. Skólastjórnendur ganga yfirleitt alltaf í þessi mál og sumir þeirra taka þau alfarið að sér til þess að hlífa kennurunum. Samkvæmt niðurstöðum rannsóknar sem Aðalheiðar Diego Hjálmarsdóttur gerði árið 2012, þá líta skólastjórar mismunandi á hlutverki sitt gagnvart foreldrum og þá sérstaklega varðandi mikilvægi samstarfsins. Það kemur einnig fram í niðurstöðum rannsóknarinnar að skólastjórar líti svo á, að gott samstarf milli heimilis og skóla, felist í góðum upplýsingum og að skólinn uppfylli þær væntingar sem foreldrar gera til hans. Þá segir í rannsókninni að hlutverk skólastjórans sé að stuðla að jákvæðu viðmóti foreldra gagnvart skóla, með því að taka vel á móti foreldrum þegar þeir eiga erindi í skólann og hvetja starfsmenn til jákvæðra samskipta við foreldra.

Kennarar virðast ræða mismikið um sín persónulegu mál við skólastjórnum. Það eru frekar karlkynsskólastjórnarnir sem segja að kennarar ræði slík mál lítið við sig. Einn þeirra nefnir þó að það séu frekar karlkennarar sem leiti til hans með persónuleg mál og konurnar fari frekar til aðstoðarskólastjórns sem er kona. Kvenskólastjórnarnir segja hins vegar að kennarar leiti mikið til þeirra með slík mál og ein þeirra segist sjá mikinn mun á því hvaða persónulegu mál almennu starfsmennirnir og kennarar ræði við sig. Hún segir að annað starfsfólk fari lengra og þori frekar að segja frá persónulegum málum en kennarar. Karlskólastjórnarnir fá stundum ábendingar um vanlíðan kennara frá öðrum kennurum og grípa þá inn í.

Þessi persónulegu mál sem kennarar ræða helst við skólastjórnann tengjast bæði einkalífnum og starfi kennarans. Þau snerta samskiptin á vinnustaðnum, kennarann sjálfan, eru fjölskyldumál, heilsufarsmál eða dauðsföll, veikindi maka eða barna, hjónaskilnaðir og stundum eru kennarar að biðja um einhverja tilhlíðrun vegna annarra tímabundinna erfiðleika heima fyrir. Í rannsókn sem Anna Guðrún Edvardsdóttir gerði árið 2002, er fjallað um gildismat íslenskra skólastjóra og markmiðið var að komast að því hvort munur væri á gildismati og stjórnunarlegri hegðun íslenskra skólastjóra eftir kynferði. Helsta niðurstaða rannsóknarinnar var sú, að nánast enginn munur var á gildismati kvenskólastjóra og karlskólastjóra og stjórnunarleg hegðun þeirra var svipuð. Bæði kynin sýndu stjórnunarlega hegðun sem einkenna kvenskólastjórnum. Í rannsókninni segir að þessi niðurstaða sé ólík því sem fram kemur í erlendum rannsóknum, þar sem munur er á milli kynjanna. Samkvæmt þessari rannsókn, bendir því allt til þess að kvenlegur stjórnarstíll henti menntastofnunum hér á landi, þar sem áhersla er á mannleg samskipti, samvinnu og virðing fyrir starfsfólki er í hávegum höfð (Anna Guðrún Edvardsdóttir, 2004). Það kemur því nokkuð á óvart að persónuleg mál séu frekar rædd við kvenskólastjórnum en karlskólastjórnum eins og fram hefur komið hér að framan og væri því áhugavert rannsóknarefni

Önnur mál sem kennarar ræða oft við skólastjórnum eru ágreiningsmál. Aðeins einn skólastjórnarni segir, að ágreiningsmál komi sjaldan inn á hans borð. Þó mundi hann eftir einu slíku máli sem snerti hann sjálfan og einn af kennurum hans og greint hefur verið frá í niðurstöðukaflanum. Þá nefnir skólastjórnarni, að upp hafi komið aðstæður, þar sem kennarar hafi ekki verið að standa sig í starfi og e.t.v. sé hægt að túlka það sem ágreiningsmál. Í þeim tilvikum hefur skólastjórnarni þurft að grípa inn í og leiðbeina kennurum með hagsmuni nemenda að leiðarljósi. Nokkur slík mál hafa komið upp í skólanum hjá honum.

Aðrir skólustjórar benda á að það komi oft upp ágreiningsmál og árekstrar, hreinlega vegna þess að fólk hafi mismunandi skoðanir og að allir geti ekki alltaf verið á eitt sáttir. Í skólunum sé mikill fjöldi kennara eða eins og einn skólustjórinn orðar það „allur regnboginn“ og annar skólustjóri nefnir að það sé ekki alltaf logn í þeirra lífi eða í skólustarfinu þar sem það sé stundum mikið álag. Rannsóknir þeirra Gorton, Alston og Snowden (2007) styðja álit skólustjóranna og þau telja að í öllum stofnunum og skólum, komi til ágreinings á milli fólks og hópa þar sem að það sé hluti af mannlegum samskiptum. Gorton og félagar segja að skólustjórar eigi að reyna að fyrirbyggja eyðileggjandi áhrif ágreinings og stýra honum þannig að hann verði að jákvæðu afli sem geti stuðlað að mikilvægum breytingum og framförum. Hins vegar segja þau, að ef enginn ágreiningur verði í langan tíma, geti það leitt til stöðunar. Þá benda þau á að ef ágreiningurinn sé truflandi, stöðugur og útbreiddur, þá sé eitthvað að innan stofnunarinnar og geti haft áhrif á andlega heilsu fólks. Þá telja Gorton, Alston og Snowden að ekki sé hægt að leysa ágreining milli fólks, nema tekið sé tillit til tilfinninga þess.

Ágreiningsmálin sem upp koma í skólunum geta snert alls konar þætti í skólustarfinu. Stundum eru þetta ágreiningsmál milli kennara og annarra starfsmanna, eða innbyrðis á milli kennara vegna samvinnu í teyrum. Þá tengjast málin því að kennarar vilja fara mismunandi leiðir og eyða mismiklum tíma í verkefnum, eða að áherslur og nálganir fólks séu mismunandi. Ágreiningsmál geta komið upp þegar sett er út á yfirmanninn eða að þau eru milli starfsfólks og foreldra. Þau geta einnig tengst því að kennarar deila sameiginlegu vinnurými.

Það er ekki ósjaldan að skólustjórnir gangi inn í slík mál og reyni að leysa þau. Stundum tekst þetta mjög fljótt, en önnur mál taka lengri tíma. Það hefur einnig þurft að fá utanaðkomandi aðila til þess að leysa slík mál, t.d. á milli kennara. Einn skólustjórinn segir frá því, að í hans skóla sé starfandi lausnarteymi og í því sitji bæði kennarar og almennir starfsmenn. Teyminu er ætlað að styðja við bakið á öðrum starfsmönnum, lendi þeir í einhvers konar krísum.

Rani og Tyagi (2011) hafa rannsakað ágreining og samskipti. Þeir segja að jákvæð samskipti séu skapandi og öflug til þess að leysa vandamál og ná settum markmiðum. Þá tala þeir Hoy og Miskel (2008) um að í hvetjandi skólaumhverfi hjálpi skólustjórinn kennurum og styðji við bakið á þeim, en hindri þá ekki í starfi. Hjá styðjandi skólustjóra stuðli skipulagið og reglurnar að lausn ágreiningsmála sem upp koma í skólanum, en refsir ekki fólki, þó það geri mistök. Í slíku skólaumhverfi ríki samvinna milli

skólastjórans og kennaranna og reglur geti verið sveigjanlegar og frekar til leiðbeiningar. Reglurnar og skipulagið eigi að styðja við kennarana. Williams (2005) segir jafnframt að góður stjórnandi verði að takast á við siðgæði og siðferðilega þætti og óvæntar uppákomur sem varða mannlega þáttinn. Ef stjórnandinn sýni ekki siðferðilega umhyggju, t.d. með því að leysa vandamál sem upp koma geti hin mannlegu gildi skyndilega horfið. Brown og Ralph (1994) segja að í öllum samskiptum hafi fólk mismunandi sýn á hlutina. Ágreiningur geti orðið ef einstaklingar vilji hvorki hlusta á skoðanir annarra, framlag þeirra, hugmyndir né gildi. Þá eru hugsanir og tilfinningar fólks á skjön við aðra. Þetta sama fólk geti gert öðrum ókleift að jafna ágreining eða fara samningaleiðina en þeir segja að nokkrar leiðir sé hægt að fara ef ágreiningur kemur upp. Í fyrsta lagi hreinlega að láta sem hann sé ekki til, sem þyki þó, ekki vera góður kostur. Í öðru lagi að koma með tillögu að lausn og í þriðja lagi að fá viðkomandi aðila til þess að vinna að lausn ágreiningsins. Sé ágreiningur ekki leystur, getur það valdið kennurum hugarárangri og streitu.

Launamál er eitt af þeim málefnum sem kennarar ræða mikið við skólastjórnendur. Einn skólastjórinn segir að launaumræðan sé í höndum aðstoðarskólastjórans. Hún snýst aðallega um það að kennarar fái þau laun sem þeim beri, samkvæmt samningum. Launaumræðan tengist í sumum tilfellum því að kennarar eru að leita eftir að fá að kenna fleiri kennslustundir eða að kennarar eru að minna á það að þeir eigi að hækka um þrep t.d. vegna aldurs. Stundum eru kennarar að benda á það að þeir þurfi að fá greitt álag vegna erfiðra nemenda eða ákveðinna verkefna sem þeir eru að vinna. Einn af viðmælendum mínum segir að lengstu fundirnir sem hann sitji snúist um það þegar kennarar telji sig ekki hafa fengið greitt nægilega mikið fyrir ákveðin verkefni og telji sig jafnvel eiga eitthvað inni hjá skólanum. Þá segir skólastjórinn að slíkt geti valdið ágreiningi og deilum. Stundum snýst umræðan um það að kennarar skilja hreinlega ekki samninginn af því að hann er svo flókinn, jafnvel kennarar sem hafa starfað lengi. Undir þetta tók einn af viðmælendum mínum og benti á allar þessar mínútutalningar, vinnutímaramma og pottflokka.

Í lögum um grunnskóla frá 13. mars 1995 var rekstur grunnskólans færður frá ríki yfir til sveitarfélaganna. Samfara því fengu skólastjórnendur meiri völd innan skólans og meiri vinna var lögð á þeirra herðar. Helstu þættirnir í auknu vinnuálagi hjá skólastjórnendum voru aukin fjárhagsleg ábyrgð, aukin ábyrgð á endurmenntun starfsmanna, aukið samstarf við kennara og í flestum skólum fer fram þróunarstarf sem leiðir til aukinnar vinnu. Í rannsókn Barkar Hansen, Ólafs H. Jóhannssonar og Steinunnar Helgu Lárusdóttur frá árinu 2001, segir að forysta skólastjórans hafi vikið

fyrir daglegri umsjá, einkum í kringum fjármál og ábyrgð. Börkur og félagar framkvæmdu svo nýja rannsókn árið 2006 og þar kom fram að forgangsroðun verkefna skólastjórnenda hefur breyst frá árunum 1991 og 2001. Í rannsókninni 2006 eru starfsmannamálin komin í annað sæti yfir forgangsroðun verkefna skólastjórnenda og þá eyða skólastjórnendur meiri tíma í vinnu með starfsfólki og áætlanagerð. Helsta ástæða þess er talin vera tilkoma deildarstjóranna en það starfsheiti kom fram í kjarasamningum árið 2001. Með tilkomu deildarstjórnenda skapaðist meira svigrúm fyrir skólastjórnendur að sinna ýmsum mikilvægum málaflokkum, t.d. stefnumótun og daglegri stjórnun. Þá hafa þeir meiri tíma til þess að sinna ráðgjöf við starfsfólk (Börkur Hansen o.fl., 2008).

Skólastjórnarnir eru flestir sammála um að það sé ekki mikil umræða um fagleg- eða kennslufræðileg mál þó svo að þetta sé eitt af lykilmálunum í skólastarfinu. Einn viðmælendanna segir, að hann gefi mikið faglegt frelsi, þó hann fylgist með því sem verið sé að vinna. Annar nefnir, að kennarar finni að fagleg- og kennslufræðileg mál séu alfarið í höndum kennaranna eins og kemur fram í starfslýsingu þeirra og einn segir að þetta sé frekar rætt við aðstoðarskólastjóra, verkefnastjóra eða faggreinakennara. Þá nefnir einn viðmælendinn að hann sé hlynntur meiri faglegri umræðu, en segir svo jafnframt að fólk taki sameiginlegar ákvarðanir um stór verkefni í sínum skóla. Ofangreint styður TALIS rannsóknin sem gerð var árið 2009 en í henni kemur fram, að kennarar telji að skólastjórnendur hafi lítil bein afskipti af kennslunni í kennslustofunum og kanni sjaldan hvort starfið sé í samræmi við kennslumarkmið skólans. Þá telja kennarar að skólastjórnendur komi sjaldan með hugmyndir um það hvernig kennarinn geti bætt kennsluna. Skólastjórnendur eru á sama máli hvað þetta varðar (Ragnar F. Ólafsson og Júlíus K. Björnsson, 2009). Ásta Bjarney Elíasdóttir (2011) gerði rannsókn á árunum 2009-2011 í þremur grunnskólum þar sem hún tók viðtöl við sex kennara og þrjú skólastjórnendur. Rannsóknin fjallar um sýn kennara á þörf fyrir faglega ráðgjöf. Niðurstaðan benti til þess að skólastjórnendur eru lykilpersónur í að skipuleggja faglega ráðgjöf til kennara og að sjá til þess að kennarar fái ráðgjöf frá skólastjórnendum, samstarfsfólki og ýmsum sérfræðingum. Þessi ráðgjöf er helst um samskipti við nemendur og foreldra en einnig hagnýt mál sem snertir kennsluna. Almennu voru kennarar með jákvæð viðhorf til ráðgjafar og áhugasamir um að fá ráðgjöf inn í bekk. Kennarar virðast þó vera feimnir við að fá utanaðkomandi ráðgjöf. Þá segir í rannsókninni að skólastjórnendur telji að tímaskortur og skortur á fjármagni séu hindranir á því að veita kennurum faglega ráðgjöf.

Cohen, McCabe, Michelli og Piceral (2009) telja að það sé skólaandinn sem lýsi gæðum og einkennum skólans og hafi sterk áhrif á kennslu, nám og stofnanabraginn í heildina. Þessir fræðimenn segja að jákvætt og styðjandi andrúmsloft ýti undir nám og þroska nemenda. Price (2011) segir að viðhorf og tengsl skólastjórans við kennarana skipti mestu máli, sérstaklega að traust ríki á milli þeirra. Þá telur hann að væntingar kennara þurfi að vera skýrar fyrir árangursríkt samstarf milli skólastjórans og kennaranna. Þannig skapist starfsánægja, samheldni og sterk tengsl.

5.3 Önnur mál varðandi starf kennara

Hrós og endurgjöf er eitt af þeim atriðum sem fjórir viðmælendanna ræða um í sambandi við samskipti skólastjórnenda og kennara. Einn skólastjórinn segir að hann hafi fengið gagnrýni fyrir það að vera ekki nógu duglegur að hrósa kennurum og þeim finnst hann ekki fylgjast nógu mikið með. Þetta er þó ekki það sem skólastjórinn upplifir dags daglega í samskiptum sínum við kennarana. Annar skólastjóri segir að hann sé alls ekki nógu duglegur að hrósa fólki. Honum finnst þó nauðsynlegt að klappa fólki á bakið. Þegar hann hrósi fólki þá kalli hann það ekki inn á skrifstofu til sín heldur mætir frekar t.d. í skólastofuna og fylgist með því sem verið er að gera og hrósi þegar við á. Skólastjórinn segir það vera gott fyrir kennarana að vita að skólastjórinn taki eftir góðum hlutum. Hann vill hrósa fólki í eigin persónu en ekki yfir hópinn. Í rannsókn sem Marsibil Ólafsdóttir gerði árið 2011 um starfsánægju kennara og skólastjóra í átta skólum kemur fram að kennarar líti mismunandi augum á hrós og hvatningu. Engu að síður kunni flestir kennarar vel að meta það þegar þeim sé hrósað eða þeir eru hvattir áfram í starfi (Marsibil Ólafsdóttir, 2011).

Tveir skólastjóranna nefna sérstaklega starfsmannaviðtölin sem fara ýmist fram einu sinni eða tvisvar á ári og þar fá kennarar endurgjöf á vinnu sína. Í viðtölunum er farið yfir hvaða væntingar kennara hafa til næsta skólaárs og hvað hefur verið vel gert á þessu skólaári og hvað megi betur fara. Annar þessara skólastjóra talar einnig um að dagleg endurgjöf og hrós fari stundum fram í gegnum tölvupóst. Hann segir að fólk taki hrósi misvel. Sumum finnst þeim aldrei hrósað, þó alltaf sé verið að hrósa þeim og svo séu það aðrir sem verði þakklátir sé þeim hrósað einu sinni. Hinn skólastjórinn nefnir að endurgjöf komi líka fram á teymisfundum þegar farið er yfir hvernig hefur gengið í teymunum. Þar fá kennarar endurgjöf frá stjórnendum. Hann segist ekki vera nógu duglegur að hrósa fólki en þegar hann hrósi fólki, vilji hann að fólk viti nákvæmlega fyrir hvað það fær

hrósið. Skólastjórinn segir: „ Bara að láta fólk vita. Það er það sem skiptir máli.“

Seyfarth (2002) telur að árangursríkt starfsumhverfi sé það sem gerir starfsmönnum kleift að sinna vinnu sinni á öflugan hátt og upplifa starfsánægju og vellíðan. Hann telur sex þætti einkenna slíkt vinnuumhverfi. Stöðuga námsmenningu, styðjandi skólastjóra, tækifæri til þess að vinna með öðrum, virðingu fyrir einstaklingum innan stofnunarinnar, tækifærum til þess að nota þá þekkingu og færni sem einstaklingurinn hefur og það að fá endurgjöf á vinnu sína. Auk þessa þurfi kennarinn að hafa allan nauðsynlegan búnað til að geta sinnt vinnu sinni. Seyfart segir að ef einn þessara þátta vanti, þá séu kennarar ólíklegri til þess að ná árangri í starfi og upplifa starfsánægju. Í TALIS rannsókninni frá árinu 2009 segir, að kennarar telji sig fá endurgjöf frá skólastjórnendum einu sinni á ári og frá öðru samstarfsfólki einu sinni til tvisvar á ári. Frá utanaðkomandi aðilum fá þeir endurgjöf á tveggja ára fresti. Fjórðungur kennara segir að endurgjöf og mat hafi mikil áhrif á starfsánægju. Þegar kennarar voru spurðir hvort skólastjórar hrósuðu kennurum þegar við ætti, þá taldi um tveir þriðji hluti kennara að svo væri. Í rannsókninni kemur fram, að um 90% kennara séu sáttir við starf sitt (Ragnar F. Ólafsson og Júlíus K. Björnsson, 2009).

Annað atriði sem skólastjórnarnir nefna eru fjarvistir kennara. Fjöldi fjarvista ættu að geta gefið mynd af líðan kennara, samskiptum á vinnustaðnum og ástundun vinnunnar. Almenn líðan kennara hlýtur að hafa áhrif á það, hvað kennarar ræða við skólastjórnendur og miklar fjarvistir hafi áhrif á skólastarfið í heild sinni. Þegar skólastjórnendur nefndu fjarvistir kennara þá virðast þær vera mjög miklar í tveimur fjölmennu skólanna og í þeim þriðja virðast þær fara eftir álagi í skólastarfinu sem einkum er á haustin þegar skólastarfið er að fara í gang. Síðan skapast oft spenna í desember fyrir jólafríið og svo aftur þegar kemur fram á vor. En einn skólastjórinn taldi það geta verið þarft rannsóknarefni hversu miklar fjarvistir væru í hans skóla. Það er athyglisvert að þessar niðurstöður eru sameiginlegar stærri skólunum og því væri það tilvalið að skoða fjarvistir í skólum með tilliti til stærðar þeirra. Fjarvistir kennara geta verið af ýmsum orsökum en í skýrslu og tillögum vinnuumhverfisnefndar Kennarasambands Íslands frá því í október 2003, eru nokkrir þættir nefndir sem geta orsakað fjarvistir hjá kennurum. Í skýrslunni segir að vinnuumhverfið nái m.a. yfir sálfélagslega áhættuþætti sem geti valdið streitu, kulnun, veikindum og ótímabærum starfslokum. Það séu tengsl á milli of mikils vinnuálags, óskýrra og erfiðra verkefna, mótsagnarkenndra markmiða og vinnustreitu. Í kjölfar þessa geti fylgt alls

konar heilsufarsvandamál og því sé fólk oft fjarverandi úr vinnu vegna veikinda. Þá er talið að andrúmsloftið á vinnustaðnum og samskiptamynstrið gegni einnig stóru hlutverki í sambandi við fjarvistir og veikindi (Aðalheiður Steingrimsdóttir, Elín Ásgrimsdóttir, María Pálmadóttir, Svanhildur M. Ólafsdóttir, 2005).

Önnur mál er varða starf kennarans og sem skólastjórnendur nefna eru breytingar á starfshópi kennaranna á síðustu árum. Skólarnir sex þar sem viðtölin voru tekin, eiga það allir sameiginlegt, að litlar sem engar breytingar hafa orðið á starfshópi kennara á síðustu tveimur til fjórum árum. Það eru að meðaltali einn og upp í fjórir kennarar sem skólarnir hafa þurft að ráða til sín af nýjum kennurum á þessu skólaári. Þó er fjöldi kennara mikill í sumum þessara skóla. Eitthvað hefur verið um það að ráða þurfi kennara jafnvel tímabundið fyrir þá sem eru að fara í barneignarleyfi eða námsleyfi, en svo er eitthvað af kennurum sem eru að hætta sökum aldurs, flytja milli landshluta eða til útlanda. Það kom einnig fram hjá tveimur viðmælendum, að þeim finnst að endurnýjun á kennurum sé of lítil. En eins og kom fram í einu viðtalinu, að þá geta kennarar, sem koma nýir til starfa í skólunum oft virkað sem vítamínsprauta fyrir skólastarfið. Þá talaði einn skólastjóranna um það, að kennarar sem hann hefur ráðið tímabundið eða til eins árs, séu farnir að biðja um áframhaldandi starf næsta vetur. Skólastjórnarnir eru allir sammála um það, a.m.k. að hluta til sé lítil endurnýjun hjá kennurum vegna ástandsins í þjóðfélaginu og atvinnuleysis í landinu.

Í skýrslu Alþingis frá 2011 er sagt frá rannsókn sem Arney Einarsdóttir lektor hjá Háskólanum í Reykjavík gerði um starfsánægju. Í ljós kom að 35% kennara nefndu; inntak starfsins, vinnuaðstæður og vinnuálag, 20% nefndu ímynd fyrirtækisins og starfsþróun, og 11% launakjör. Það kemur fram í rannsókninni að launakjör hafi ekki úrslitaáhrif á ánægju fólks í starfi en að þau skipti starfsmenn máli, einkum það að laun þeirra séu ekki lægri en gerist annars staða. Samskonar niðurstaða hefur fengist í erlendum rannsóknum. Þá segir í skýrslunni að greinileg tengsl séu á milli mannauðsstjórnunar stofnana, framleiðni, afkomu, starfsánægju, starfsmannaveltu, fjarvista starfsmanna og utanaðkomandi ásóknar í þessi störf (Skýrsla Alþingis, 2011).

Ef skoðaðar eru kenningar fræðimannsins Goleman (2004) þá segir hann að eftir því sem stjórnandinn sé einlægari, hversu vel hann tjáir hugmyndir sínar og hversu opinn hann er í samskiptum við aðra, þá virki það hvetjandi á starfsmenn. Hann telur slíka leiðtoga laða til sín fólk og smita uppörvandi tilfinningum til þeirra. Þá segir hann, að fólk sækist eftir

Því að vinna í návist leiðtoga sem hafa tilfinningagreind. Samkvæmt þessum kenningum Goleman þá eiga þeir stjórnendur sem eru tilfinningaríkir og einlægir auðveldara með að ná til fólks, hvetja það og þeim helst betur á starfsfólki en öðrum stjórnendum sem ekki hafa þennan hæfileika.

Miðað við fjölda fjarvista er hægt að draga þær ályktanir að eitthvað er að angra kennarana. Eins og áður hefur komið fram geta slíkar fjarvistir stafað af ýmsu. Sumir kennarar verða oftar veikir en aðrir en það geta líka verið ástæður eins og erfiðleikar heima fyrir, samskiptaerfiðleikar á vinnustaðnum, mikið álag eða einhvers konar vanlíðan. Samt sem áður er lítil hreyfing á kennurum og þeir eru lítið að skipta um starf eða starfsvettvang. Skólastjórnarnir eru nokkuð sammála um að e.t.v. megi rekja það til atvinnuleysis í þjóðfélaginu.

6 Lokaorð

Í þessari rannsókn hef ég leitast við að fá svör við rannsóknarspurningunni: *Hvaða þættir skipta máli í samskiptum skólastjóra og kennara og hvaða málefni ræða kennarar helst við skólastjóran?* Viðtöl voru tekin við sex skólastjóra í grunnskólum á höfuðborgarsvæðinu og lagðar voru fyrir þá spurningar þessa efnis.

Fyrri rannsóknir hafa leitt í ljós að skólastjórar setja samskipti við kennara ofarlega á lista yfir þau forgangsmál sem þeir vilja sinna. Það sem ekki kom fram í þessum rannsóknum er hvernig þessum samskiptum er háttað. Í ljósi þessa var markmiðið með minni rannsókn að skoða þessi samskipti.

Helstu niðurstöður rannsóknarinnar staðfesta að skólastjórnir leggja allir mikla áherslu á öflug og góð dagleg samskipti og þau eru talin hafa áhrif á starfsánægju fólks, samvinnuna, starfsandann og líðan kennara í starfi. Þannig upplifa kennarar sig sem hluta af heildinni. Þá hafa góð samskipti áhrif á ábyrgð kennara gagnvart skólanum og eru þáttur í því að árangur náist í skólastarfinu. Það kom líka fram að ef traust ríkir á milli skólastjórans og kennara eiga kennarar auðveldara með að leita til hans með ýmis mál hvort sem þau eru faglegs eðlis eða af öðrum toga. Aðrir þættir sem skólastjórar telja mikilvæga fyrir samskiptin eru; að fólk sé samkvæmt sjálfu sér, að jafnræði ríki milli fólks, að fólk geti talað opinskátt og leitað til stjórnenda hvar og hvenær sem er. Síðan eru það svo skólastjórnir sem gegna lykilhlutverki í að skapa slíkt andrúmsloft og eru fyrirmyndirnar. Þá kom einnig fram að samskiptin þurfa að vera eðlileg, vingjarnleg, heiðarleg og hreinskiptin. Fólk þarf að geta glaðst, brosað og haft gaman saman. Auk ofangreindra þátta eru fundasetur, tölvusamskipti og viðhorfskannanir hluti af þessum samskiptum. Viðhorfskannanir gera stjórnendum kleift að skoða samskiptin innan skólans og þá er hægt að bregðast við og bæta þau ef með þarf. Þá telja skólastjórnir hros og endurgjöf vera nauðsynleg atriði í góðum samskiptum. Allir framangreindir þættir eru því mikilvægir fyrir öflug og góð samskipti og lykilatriði að góðu skólastarfi.

Þegar skoðuð eru málefni sem kennarar ræða helst við skólastjóran og tengist beint rannsóknarspurningunni, eru nokkur mjög áberandi. Það eru nemendamálin sem varða sérþækan vanda nemenda. Þessi mál tengjast óæskilegri hegðun nemenda, mætingum, ágreiningi milli nemenda, sérkennslumálum, barnaverndarmálum og geðrænum málum barna.

Kennarar virðast ekki ræða mikið við skólastjóra um nýbúa eða nemendur af erlendum uppruna sem þó fer stöðugt fjölgandi.

Kennarar virðast ræða mikið um foreldramál en margir skólastjóranna telja það vera með erfiðustu málunum sem þeir þurfa að glíma við. Þau geta verið margvísleg og geta t.d. varðað börn þessara foreldra. Stundum snúast málin um það að foreldrarnir vilja fá einhverja þjónustu eða breytingar sem ekki er kennaranum að skapi. Þá geta kennarar haft áhyggjur af nemendum ef þeim finnst foreldrar ekki vera standa sig í foreldrahlutverkinu. Málin geta varðað líðan foreldris eða verið tengd barnaverndarmálum eins og fram kom í umræðukaflanum.

Þá koma persónuleg mál mikið inn á borð skólastjóranna, sérstaklega hjá kvenkyns skólastjórum, og eru afar fjölbreytileg. Samkvæmt fyrri rannsóknnum sem gerð voru skil m.a. í umræðukaflanum sýna skólastjórnendur af báðum kynjum á Íslandi stjórnunarlega hegðun sem einkennir kvenstjórnendur þar sem áhersla er á mannleg samskipti, samvinnu og virðingu fyrir fólki. Í ljósi þessa þá veltir maður vöngum yfir því hvort konum þyki þægilegra að ræða slík mál við kynsystur sínar og þá karlmenn frekar við kynbræður sína eins og kom fram hjá einum skólastjóranum?

Þau persónulegu málefni sem kennarar ræða helst við skólastjóranng tengjast bæði einkalífi kennarans og starfi hans.

Þá virðast ágreiningsmál vera nokkuð tíð í skólum. Þau geta verið af ýmsum toga og þá skiptir sköpum, að skólastjórar finni leiðir til þess að leysa ágreininginn á farsælan hátt, þannig að hann leiði til breytinga og framfara en hafi ekki eyðileggjandi áhrif. Þá ræða kennarar mikið um launamál við skólastjórana og eru þá að fá upplýsingar varðandi launagreiðslur eða að benda á að þeir eigi rétt á einhverjum greiðslum samkvæmt kjarasamningum Kennarasambandsins. Allt eru þetta mál sem krefjast úrlausnar og þess vegna þarf skólastjórinn að bregðast við og finna lausnir til þess að kennarar geti unað sáttir við sitt.

Skólastjórnarnir eru flestir sammála um að lítil umræða fari fram um fagleg- og kennslufræðileg mál, þó það sé nokkuð mismunandi eftir skólum. Einn skólastjórinn nefnir sérstaklega að að fagleg umræða þurfi að vera meiri. TALIS rannsóknin frá árinu 2009 styður þetta en í henni telja kennarar skólastjórnendur hafa lítil afskipti af kennslunni í kennslustofunni og komi sjaldan með hugmyndir um hvernig kennarar geti bætt kennsluna. Í annarri rannsókn kom fram að kennarar höfðu jákvætt viðhorf til ráðgjafar og eru áhugasamir um að fá ráðgjöf inn í bekk.

Í þessari rannsókn var komið inn á fjarvistir kennara en þær eru nokkuð miklar hjá kennurum, sérstaklega í fjölmennu skólunum. Fjarvistir geta verið af ýmsum ástæðum og sumir kennarar virðast hreinlega vera viðkvæmari fyrir veikindum en aðrir. En í skýrslu og tillögum vinnuumhverfisnefndar Kennarasambands Íslands frá því í október 2003, er sagt frá því að fjarvistir geti m.a. stafað af of miklu vinnuálagi, óskýrum og erfiðum verkefnum, vinnustreitu, andrúmsloftinu á vinnustaðnum eða samskiptamynstrinu. Einn skólastjórinn nefnir einmitt að miklar fjarvistir séu í hans skóla og það væri í raun þarft verkefni að rannsaka þær. Annar skólastjóri hefur kortlagt fjarvistirnar í sínum skóla og hann telur þær vera mestar á álagstímum þ.e. á haustin, í desember og svo aftur á vorin.

Skólastjórarnir nefna einnig breytingar á starfshópi kennara sem í raun hafa verið afar litlar síðustu tvö til fjögur árin og mættu e.t.v. vera meiri að þeirra mati. Þetta telja stjórnendur líklega stafa af miklu atvinnuleysi eftir hrun. Ef fjarvistir kennara eru skoðaðar og svo aftur litlar breytingar á starfsfólki í þessum sex skólum má draga þá ályktun að þrátt fyrir að eitthvað sé að plaga kennara þá breyta þeir ekki um starfsvettvang eða starf e.t.v. vegna þjóðfélagsaðstæðna.

Það er alveg ljóst eftir þessa rannsókn að það er ýmislegt sem hvílir á skólastjórum. Þess vegna hlýtur að skipta máli að þeir geti treysti starfsmönnum sínum og dreift stjórnuninni, svo þeir þurfi ekki að taka á öllum málum innan skólans þó þeir hafi yfirumsjónina. Þeir þurfa að vera duglegir að hvetja starfsmenn sína til þess að taka að sér aukna ábyrgð og gefa þeim tækifæri til þess að vera þátttakendur í ákvarðanatökum. Þannig tengjast starfsmennirnir betur vinnustaðnum sem samkvæmt rannsóknnum ýtir undir starfsánægju starfsmanna.

Í rannsókn sem þessari þar sem um fámennt úrtak er að ræða er ekki hægt að yfirfæra rannsóknina á heildina. En niðurstöðurnar hennar eru í samræmi við stærri rannsóknir og fræðilegar heimildir eins og sjá má í kafla fimm um niðurstöður.

Þessi rannsókn hefur vakið upp ýmsar spurningar hjá mér og hugmyndir að nýjum rannsóknum. Þar má nefna að það væri æskilegt að skoða fjarvistir starfsmanna í skólum e.t.v. með tilliti til stærðar skólanna. Þá mætti skoða betur álagstíma í skólum, hvernig áhrif þeir hafa á fjarvistir kennara og hvort ekki megi færa það til betri vegar. Launasamningar kennara virðast vera flóknir og ekki öllum skiljanlegir, svo það mætti kanna betur. Það væri hægt að rannsaka frekar hvernig stjórnendur taka á agamálum og skoða þann árangur sem náðst hefur í sumum skólanna. Foreldrasamskipti mætti skoða betur þar sem skólastjórnendur telja það

eitt af erfiðustu málunum sem þeir þurfa að sinna og síðast en ekki síst þyrfti að huga enn betur að erfiðum nemendamálum og finna lausnir sem eru aðgengilegar og fljótvirkar.

Það er von mín að þessi rannsókn hafi varpað ljósi á það hvaða þættir skipta máli í samskiptum skólastjóra og kennara og hvaða málefni kennara ræða helst við skólastjórann. Með því vonast ég til að hægt sé að draga nokkurn lærdóm af þeim. Málefni eru bæði fjölbreytileg og víðtæk, en það er í raun margt annað sem bæði kennarar og skólastjórar þurfa að fást við og ekki kemur fram hér. En allir skólastjórnir eru sammála um það, að öflug og góð samskipti þar sem fólk starfar saman í sátt og samlyndi eru nauðsynleg og til farsældar fyrir skólastarfið.

Heimildarskrá

- Aðalheiður Diego Hjálmsdóttir. (2012). Samstarf foreldra og skóla: Faglegt hlutverk skólastjóra í foreldrasamstarfi. Óbirt M.Ed.-ritgerð: Háskóli Íslands, Menntavísindasvið.
- Aðalheiður Steingrímsdóttir, Elín Ásgrímsdóttir, María Pálsdóttir, Svanhildur M. Ólafsdóttir. (2005). Skýrsla og tillögur vinnuumhverfisnefndar Kennarasambands Íslands. Reykjavík: Kennarasamband Íslands.
- Aðalnámskrá grunnskóla. Almennur hluti. (2011). Reykjavík: Menntamálaráðuneytið. Sótt 1.11.2012 af <http://www.menntamalaraduneyti.is/nyrit/nr/6741>
- Amalía Björnsdóttir, Börkur Hansen, Ólafur H. Jóhannsson. (2006). Mótun skólastarfs: Hver er hlutur kennara? Tímarit um menntarannsóknir, 3,12-24.
- Anna Guðmundsdóttir, Ásdís Ingólfssdóttir, Petrea Óskarsdóttir, Sesselía G. Sigurðardóttir, Valgerður Anna Þórisdóttir. (2010). Velferð í vinnunni: Vinnuumhverfið, vinnuvernd, heilsuefning. Reykjavík: Vinnuumhverfisnefnd KÍ.
- Anna Guðrún Edvardsdóttir. (2004). Er gildismat íslenskra skólastjóra ólíkt eftir kynferði? Tímarit um menntarannsóknir,1, 71-82.
- Anna Kristín Sigurðardóttir. (2012). Nemendur með sérþarfir í grunnskóla frá sjónarhóli samtaka kennara. Reykjavík: Mennta- og menningarmálaráðuneytið. Sótt 11.10.2012 af <http://www.mennta malaraduneyti.is/ utgefin-rit-og-skyrslur/HTMLrit/nr/2...>
- Ärlestig, H. (2007, vor). Principals' communications inside schools: A contribution to school improvement. The Educational Forum, 71,262-273.
- Ärlestig, H. (2008). Structural prerequisites for principal's and teachers communications about teaching and learning issues. Sage,11, 189-203.
- Armstrong, M. (2009). Armstrong's handbook of human resource management practice. London: Replika Press.
- Ásta Bjarney Elíasdóttir. (2011). Hvað ert þú að vilja upp á dekk?: Fagleg ráðgjöf stjórnenda til kennara. Óbirt M.Ed.-ritgerð: Háskóli Íslands Menntavísindasvið.

- Bart, R., S. (2002, maí). The culture builder. *Educational Leadership*, 59, 6-11.
- Barton, P. (2012, janúar). 20 Guiding principles for employee communications. Just My Type. Sótt 23.6.2012 af <http://pbarton2.wordpress.com/2012/01/09/20-guiding-principles-for-employee-communications/>
- Brown, M. og Ralph, S. (1994). *Managing stress in schools: Effective strategies for teachers*. Plymouth: Northcote.
- Bryk, A. S. og Schneider, B. (2003). Trust in schools: A core resource for school reform. *Educational Leadership*, 60(6), 40-45.
- Bush, T. og Middlewood, D. (ritstjórar). (1998). *Managing people in education*. London: Paul Chapman.
- Börkur Hansen, Ólafur H. Jóhannsson og Steinunn Helga Lárusdóttir. (2008). Breytingar á hlutverki skólustjóra í grunnskólum: Kröfur, mótsagnir og togstreita. *Uppeldi og menntun*, 17(2), 87-103.
- Börkur Hansen og Smári S. Sigurðsson. (1998). *Skólustarf og gæðastjórnun*. Reykjavík: Rannsóknarstofnun Kennaraháskóla Íslands.
- Cohen, J., McCabe, E. M., Michelli, N. M. og Pickeral, T. (2009, janúar). School climate: Research, policy, practice and teachers education. *Teachers College Record*, 111(1), 180-213.
- Freeman, T. L. og Isaksen, S. G. (2002). Servant-leadership and creativity. Í S. L. og L. M. (ritstjórar), *Focus on leadership: Servant-leadership for the 21st century* (bls. 257-267). New York: John Wiley and Sons.
- Geeta, R. og Tyagi M. K. (2001). Study of interpersonal relationship between teachers and principals. (útdráttur). *International Online Multidisciplinary Journal*, 1(3). Sótt 25.6.2012 af <http://www.reviewofresearch.net/PublishArticles/26.aspx>
- Gerður G. Óskarsdóttir. (2003, febrúar). *Skólustarf á nýrri öld*. Reykjavík: Fræðslumiðstöð Reykjavíkur.
- Ghasemizad, A., Zadeh, M. A. og Bagheri, S. (2012). A study of the relationship between teachers and principals' spiritual leadership, quality of worklife, job satisfaction and productivity. *American Journal of Scientific Research*, 49, 11-20.
- Goleman, D., Boyatzis, R. og McKee, A. (2004). *Forysta og tilfinningagreind* (Anna María Hilmarsdóttir þýddi). Reykjavík: Sjónmál.
- Gorton, R., Alston, J., A. og Snowden, P. (2007). *School leadership and administration: Important concepts, case studies, and simulations*. Columbus: Open University Press.

- Green, F. (2000). *The headteacher in the 21st century: Being a successful schoolleader*. London: Pearson Educational.
- Greiningar- og ráðgjafarstöð ríkisins. (2011). *Tilvísanir á Greiningar-og ráðgjafarstöð ríkisins árið 2011*. Sótt 11.10.2012 af <http://greining.is/um-greiningarstod/tolulegar-upplýsingar/tilvisanir-arid-2010/ti...>
- Guðbjörg Þórarinsdóttir. (2009). „Ég vildi ekki vera svona öðruvísi...“: Hvernig upplifa börn af erlendum uppruna fyrsta skólaárið sitt á Íslandi og hvernig hafa þau aðlagast hér? Óbirt M.Ed.-ritgerð: Háskóli Íslands Menntavísindasvið.
- Guðrún G. Halldórsdóttir. (2011). *Enn einn fundurinn: Hver er upplifun kennara af fundum?* Óbirt M.Ed.-ritgerð: Háskóli Íslands Menntavísindasvið.
- Hagstofa Íslands. (2012). *Skólamál, grunnskólar, nemendur*. Sótt 20. janúar 2013 af <http://www.hagstofa.is/Hagtolor/Skolamal/Grunnskolar>
- Hanna Ragnarsdóttir. (2011). *Líf og störf ungra innflytjenda: Reynsla ungmenna af tíu ára búsetu á Íslandi*. *Uppeldi og menntun*, 20(2), 53-68.
- Helga Jónsdóttir. (2003). *Viðtöl sem gagnasöfnun*. Í Sigríður Halldórsdóttir og Kristján Kristjánsson (ritstjórar), *Handbók í aðferðafræði og rannsóknum í heilbrigðisvísindum* (bls.67-83). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.
- Hornig, E. L., Klasik, D., og Loeb, S. (2009, nóvember). *Principal time-use and school effectiveness*. Stanford: IRePP Standford University.
- Hoy, W. K., og Miskel, C. G. (2008). *Educational administration: Theory, research, and practice* (8. útgáfa). New York: McGraw-Hill.
- Ingunn Björk Vilhjálmsdóttir og Jóhanna Gustavsdóttir. (1999). *Inngangur*. Í Dr. Runólfur Smári Steinþórsson (ritstjóri). *Starfsánægja* (bls. 11-13). Reykjavík: Bókaklúbbur atvinnulífsins og Viðskiptafræðistofnun Háskóla Íslands.
- Ingvar Sigurgeirsson og Ingibjörg Kaldalóns. (2006). *Gullkista við enda regnbogans; Rannsókn á hegðunarfunda í grunnskólum Reykjavíkur skóla-árið 2005-2006*. Reykjavík: Rannsóknarstofnun Kennaraháskóla Íslands.
- Kaplan, P. S. (1990). *Educational psychology for tomorrow's teachers*. New York: West Publishing Company.
- Keyton, J. (2011). *Communication and organizational culture: A key to understanding work experiences* (2. útgáfa). California: SAGE.
- Kjarasamningar Launanevndar sveitarfélaga og Kennarasamband Íslands fyrir grunnskóla. *Gildistími 1. janúar 2001 til og með 31. mars 2004*.

- Kjarasamningar Launaneftndar sveitarfélaga og Kennarasamband Íslands fyrir grunnskóla. Gildistími 1. ágúst 2005 til og með 31. desember 2007.
- Klara E. Finnbogadóttir. (2011). „Kannski sinnum við þeim bara öðruvísi“: Vinnubrögð tveggja grunnskóla vegna nemenda með hegðunar- og tilfinningavanda. Óbirt M.Ed.-ritgerð: Háskóli Íslands
- Kotter, J. P. (2001, desember). What leaders really do. Harvard Business Review, bls. 1-12. Sótt 10. 3 2013 af <http://fs.ncaa.org/Docs/DIII/What%20Leaders%20Really%20Do.pdf>
- Kotter, J. P. (2005). Leading change. New York: Harvard Business Press.
- Lára Jóna Þorsteinsdóttir. (2008). „Mig langar að læra“: Nám og líðan unglingsstúlkna af erlendum uppruna í íslensku. Óbirt M.Ed.-ritgerð: Kennaraháskóli Íslands.
- Lichtman, M. (2010). Qualitative research in education (2. útgáfa). California: SAGE.
- Loukas, A. (2007). What is schoolclimate: Leadership compass, 5(1) 1-3. Sótt 15.10.2012 af http://www.naesp.org/resources/2/Leadership_Compass/2007/LC2007v5n1a4.pdf
- Lög um grunnskóla nr. 66/1995.
- Lög um grunnskóla nr. 91/2008.
- Marsibil Ólafsdóttir. (2011). Starfsánægja í grunnskóla -hvað skiptir máli? Óbirt M. Ed.-ritgerð: Háskóli Íslands, Menntavísindasvið.
- McEwan, E., K. (2003). 10 Traits of highly effective principals: From good to great performance. California: Corwin Press.
- McGee-Cooper, A. og Trammell, D. (2002). From hero-as-leader to servant-as-leader. Í Spears, L., C. og Lawrence, M. (ritsjórar), Focus on leadership: Servant-leadership for the 21st century (bls.141-151). Canada: John Wiley and Sons.
- Ordabok.is; ensk-íslensk (rafræn). (2012). Sótt 1.10.2012 af <http://www.ordabok.is>
- Osland, J. S., Kolb, D. A., Ruben. I. M., og Turner M. E. (2007). Organizational behavior: An experiential approach (8. útgáfa). New Jersey: Person Educational.
- Páll Tryggvason, Eydís Sveinbjarnardóttir, Guðrún Helga Sederholm, Ingibjörg Georgsdóttir, Jón Steinar Jónsson, Pétur Heimisson o.fl. (2011). Börn og unglingar með geðræn vandamál-þjónusta utan sjúkrastofnana. Reykjavík: Landlæknisembættið.

- Persónuvernd. (2012). Um tilkynningar skylduna. Sótt 21. 7. 2012 af <http://www.persónuvernd.is/tilkynningar/reglur-um/>
- Peterson, K. D. og Deal, T. E. (1998). How leaders influence the culture of schools. *Educational leadership*, 56(1), 28-30.
- Price, H. E. (2011). Principal-teachers interaction: How affective relationships shape principals and teachers attitudes. *Educational Administration Quarterly*, 48(1), 39-85.
- Ragnar F. Ólafsson og Júlíus K. Björnsson. (2009). TALIS: Staða og viðhorf kennara og skólastjórna: Teaching and learning international study: Alþjóðleg samanburðarrannsókn unnin í samvinnu við OECD fyrir menntamálaráðuneytið. Reykjavík: Námsgagnastofnun.
- Rani, G. and Tyagi, M. K. (2011, desember). Study of interpersonal relationship between teachers and principals – survey. *International online multidisciplinary journal: Review of research*, 3, 1-4.
- Rebore, R. W. (2011). *Human resource administration in education: A management approach* (9. útgáfa). New York: Pearson.
- Rúnar Sigbórsson, Börkur Hansen, Jón Baldvin Hannibalsson, Ólafur H. Jóhannesson, Rósa Eggertsdóttir og Mel West. (2005). *Aukin gæði náms: Skólabróun í þágu nemenda*. Reykjavík: Rannsóknarstofnun Kennaraháskóla Íslands.
- Sergiovanni, T. J. (2006). *The principalship: A reflective practice perspective* (5. útgáfa). Boston: Pearson Education.
- Seyfarth, J. T. (2002). *Human resource management for effective schools* (3. útgáfa). Boston: Allyn and Bacon.
- Sigríður Anna Guðjónsdóttir. (2006). *Deildarstjórar í grunnskólum: Hver er afstaða skólastjóra og kennara til deildarstjórarstarfsins, hlutverk þess og mikilvægis?* Óbirt M.Ed.-ritgerð: Kennaraháskóli Íslands.
- Sigurður Kristinsson. (2003). *Siðferði rannsókna og siðanefndir*. Í Sigríður Halldórsdóttir og Kristján Kristjánsson (ritstjórar). *Handbók í aðferðafræði og rannsóknum í heilbrigðisvísindum* (bls. 165-173). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.
- Sigurlína Davíðsdóttir. (2003). *Eigindlegar eða megingdlegar rannsóknaraðferðir*. Í Sigríður Halldórsdóttir og Kristján Kristjánsson (ritstjórar), *Handbók í aðferðafræði og rannsóknum í heilbrigðisvísindum* (bls. 219-235). Akureyri: Háskólinn á Akureyri
- Sigurlína Davíðsdóttir. (2008). *Mat á skólastarfi; Handbók um matsfræði*. Reykjavík: Bókaútgáfan Hólar.

- Skarlicki, D. og Dirks, K. (2002). Leaders as a builder of trust. Sótt 18.2.2013 af <http://apps.olin.wustl.edu/faculty/dirks/HRcom.pdf>
- Skýrsla Alþingis. (2011, september). Mannauðsmál ríkisins 2: Stefna stjórnvalda og staða mannaúsmála ríkisins. Sótt 18.7.2012 af [Mannau%Fosstj%F3mun,skilgreiningar.pdf](#) – AdobeReader.
- Spears, L. C. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The Journal of Virtues and Leadership*, 1(1), 25-30.
- Stefán J. Hreiðarsson, Ingibjörg Georgsdóttir, Evald Sæmundsen, Sólveig Sigurðardóttir, Tryggvi Sigurðsson, Þóra Leósdóttir o.fl. (2009). Staða þróun og framtíðarsýn. Kópavogur: Greiningar- og ráðgjafarstöð ríkisins. Sótt 18.10.2012 af http://www.greining.is/media/upplýsingar/Sta%C3%B0a,%20%C3%BEr%C3%B3un%20og%20framt%C3%AD%C3%B0ars%C3%BDn_GRR_feb09.pdf
- Svavar Sigmundsson (ritstjóri). (2012). Íslensk samheitaorðabók. Reykjavík: Forlagið.
- West, M., og Ainscow, M. (1991). *Managing school development: A practical guide*. London: David Fulton.
- Williams, D. (2005). *Real leadership: Helping people and organizations race their toughest challenge*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Witherspoon, P. D. (1997). *Communicating leadership: An organizational perspective*. Boston: Allyn and Bacon.
- Zaria, A. B. U. (2012). *Human resource management in education*. School of education: National open university of Nigeria, Lagos. Sótt 18.9.2012 af http://www.nou.edu.ng/noun/NOUN_OCL/pdf/pdf2/MAIN%20EDA%20721.pdf

Viðauki 1

Kynning á rannsókn

Rannsóknaráætlun

Sigríður Ágústa Skúladóttir

Kynning á rannsókn

Ritgerð til lokaverkefnis í M.Ed.-prófi

Menntavísindasvið Háskóla Íslands

Kæri skólastjóri.

Ég undirrituð er í meistaranámi í stjórnun menntastofnana við menntavísindasvið Háskóla Íslands og vinn nú að lokaritgerð minni.

Ritgerð mín fjallar um samskipti skólastjóra við kennara í grunnskólum. Rannsóknarspurningin er: **Hvaða þættir skipta máli í samskiptum skólastjóra og kennara og hvaða málefni ræða kennarar helst við skólastjórnann?**

Ætlun mín er að taka viðtöl við sex skólastjóra á höfuðborgarsvæðinu. Rannsóknin er eigindleg og fer fram með viðtali við hvern skólastjóra fyrir sig. Viðtalið getur tekið frá 30-60 mínútur. Áður en ég tek viðtal við viðkomandi skólastjóra mun ég senda honum 10 spurningar sem ég ætla að spyrja um í viðtalinu. Ég æski þess að fá að hljóðrita viðtalið og síðan mun ég skrá það og öllum gögnum verður eytt að rannsókn lokinni. Ég heiti fyllsta trúnaði við viðmælenda minn. Engin nöfn munu koma fram hvorki á skólanum, fólkinu sem þar starfar eða neinar lýsingar á staðháttum. Viðmælenda mínum verður leyfilegt að hætta þátttöku á hvaða stigi sem er óski hann þess.

Ég yrði afar þakklát, kæri skólastjóri ef þú vildir taka þátt í þessari rannsókn minni. Að nokkrum dögum liðnum mun ég hafa samband við þig og fá að vita hvort þú sjáir þér fært að taka þátt í rannsókninni. Vanti þig frekari upplýsingar frá mér er þér velkomið að senda mér tölvupóst á netfangið sas29@hi.is eða hringja í gsm símann minn 8630814.

Með bestu kveðju, Sigríður Ágústa Skúladóttir.

Viðauki 2

Upplýst samþykki

Ég hef lesið kynningu á rannsókninni frá Sigríði Ágústu Skúladóttur og þær upplýsingar sem gefnar voru upp í henni. Þar sem farið verður með öll gögn sem trúnaðarmál og þeim eytt að rannsókn lokinni samþykki ég að taka þátt í rannsókninni og staðfesti það með undirskrift minni.

Dagsetning

Nafn og kennitala

Nafn rannsakanda

Viðauki 3

Viðtalsspurningar

Spurningar	Minnisatriði í viðtali
<ul style="list-style-type: none"> • Hvernig myndir þú lýsa samskiptum þínum við kennarana í skólanum? <ul style="list-style-type: none"> ○ Hvað telur þú vera mikilvægast í þessum samskiptum? ○ Hvernig háttar þessum samskiptum, þ.e. hvar og hvernig fara þau fram? ○ Hafa kennarar greiðan aðgang að þér dagsdaglega eða á ákveðnum tímum? 	<p><i>Byggjast tengslin á trausti? Hvernig þá?</i></p> <p><i>Er skólastjórinn í góðum tengslum við starfsfólkið? Hvernig þá?</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> • Hvaða málefni eru það sem kennara leita helst til þín með? 	<p><i>Fagleg málefni? Hvaða? Námsleg? V. nemenda (ísl., erl.)? V. foreldra? Sérkennslumál? Persónuleg mál? Koma oft upp ágreiningsmál? Af hverju leita þeir með þau á hans borð?</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> • Hafa orðið miklar breytingar í starfshópi kennara á undanförunum árum? 	<p><i>Ef svo er – hvers vegna? Ef ekki – hvers vegna?</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> • Hvað getur þú sagt mér um fjarvistir kennara? 	<p><i>Ef svo er – hvers vegna?</i></p>