

Háskólinn á Bifröst

Félagsvísindadeild

Veldur hver á heldur

Lokaverkefni til MA prófs við Háskólann á Bifröst

Erna Guðmundsdóttir

Apríl 2013

Leiðbeinandi: Runólfur Smári Steinþórsson

Staðfesting lokaverkefnis til meistaragraðu í viðkomandi fagi

Lokaverkefnið :

(titill)

eftir :

(nafn námsmanns kennitala)

hefur verið metið og varið á málsvörn frammi fyrir dómnefnd þriggja dómnefndarmanna
samkvæmt reglum og kröfum Háskólans á Bifröst

og hefur hlotið lokaekinnina : _____ .

Dagsetning og stimpill skólans

Háskólinn á Bifröst
Félagsvísindadeild

Veldur hver á heldur

Lokaverkefni til MA prófs við Háskólann á Bifröst

Erna Guðmundsdóttir

Apríl 2013

Formáli

Þessi rannsóknarritgerð er lokaritgerð í meistaranámi í menningarstjórnun við Háskólann á Bifröst. Ritgerðin er metin til 30 ECTS eininga.

Ég vil þakka leiðbeinanda mínum dr. Runólfi Smára Steinþórssyni, dósent við viðskipta- og hagfræðideild Háskóla Íslands fyrir leiðbeiningarnar og aðstoðina við að vinna þessa rannsóknarritgerð. Formanni Skólastjórnendafélags Íslands vil ég þakka fyrir að aðstoða mig við að finna þátttakendur fyrir rannsóknina. Ég vil sérstaklega þakka Berglindi Sveinbjörnsdóttur, Björgu Sveinbjörnsdóttur, Hallveigu Hörn Þorbjargardóttur og Jóhönnu Þorvarðardóttur fyrir yfirlestur og mikinn stuðning í gegnum vinnuferlið. Einnig við ég þakka öllum góðu vinum mínum sem og systkinum sem hafa stutt mig í gegnum þetta stóra persónulega afrek.

Ég tileinka þetta verkefni börnunum mínum Ísaki Aroni Jóhannssyni 15 ára og Ernu Lind Hjartardóttur 3 ára. Með þessum áfanga vil ég sýna þeim að hægt er að vinna stóra persónulega sigra þó leiðin sé ekki endilega augljós í upphafi. Með því að halda áfram og taka skrefin, eitt í einu, þá er hægt að ná markmiðum sínum.

Að lokum vil ég þakka foreldrum mínum Sigríði Pálsdóttur og Guðmundi Ingimarssyni fyrir alla þá miklu og stóru hjálp sem þau hafa veitt mér, án þeirra hefði mér aldrei tekist að ljúka þessum áfanga.

Útdráttur

Þessi rannsókn fjallar um skólastjórnun og markþjálfun og hvort þessir tveir þættir eiga saman. Tekin voru viðtöl við sex skólastjórnendur og einn markþjálfva. Rannsókn þessi er tilraun til að komast að því hvort þeir nýta sér aðferðir til að endurmennta sig og efla sig í starfi og ef svo er hvaða aðferðir það séu. Þá var spurt hvort þeir töldu mikilvægt að fá þjálfun í starfi. Einnig var athugað hvort að markþjálfun sé þekkt aðferð meðal skólastjórnenda og hvort þeir nýti sér aðferðina. Þar að auki var leitast eftir upplýsingum um hvort og þá hvaðan skólastjórnendur fái stuðning í starfi og hvaða skoðun þeir hafi á þjálfun og endurmenntun í sinni starfsgrein. Rannsóknarpurningin er í þrennu lagi:

1. Hvert er mikilvægi þess að nýta sér aðferðir til að efla sig í skólastjórastarfi að mati skólastjórnenda?
2. Hvaða aðferðir nýta skólastjórnendur sér til að efla sig í starfi?
3. Að hvaða leyti gæti markþjálfun nýst skólastjórnendum til að efla sig í starfi?

Svo virðist sem það sé mjög mikið framboð af endurmenntun fyrir skólastjórnendur en það þá má velta því fyrir sér hvort sú endurmenntun henti nægilega vel eins og hún er sett fram í dag. Aðrar aðferðir sem þátttakendur rannsóknarinnar nýta sér eru samskipti milli annara skólastjórnenda, lestur bóka og fræða á Internetinu. Skólastjórnendum finnst mikilvægt að nýta sér aðferðir til að efla sig í starfi og verða betri í sínu fagi. Skólastjórnendur vilja fá meiri samstarf við aðra skólastjórnendur og að gert sé ráð fyrir endurmenntun þeirra af hálfu sveitarfélaganna. Fram kemur í viðtölunum að sú endurmenntunin sem er til staðar virðist henta illa vegna þess hversu lítil tími er afgangur þar sem starfið er nú þegar mjög umfangsmikið og skólastjórnendur hafa ekki nægilegan tíma til að sinna því sem felst í þeirra hlutverki í dag og síst því sem þeir vilja helst eyða tímanum, það er að segja að vera faglegur leiðtogi skólastarfsins. Einungis einn viðmælenda vissi hvað markþjálfun var en hinir höfðu heyrt þess getið en þekktu aðferðina ekkert.

Af þessari rannsókn að dæma virðast skólastjórnendur átta sig á samhengi sinna viðhorfa og lífsgilda í tengslum við skólastarfið og átta sig á því að þessir þættir hafa áhrif á það hvernig skólastarfið er. Skólastjórnendur átta sig á því að staða þeirra er

þannig gerð að það hefur áhrif hvernig þeirra persónueinkenni eru. Skólastjórnendur telja sig vera mikilvægan hlekk í skólustarfinu vegna þess að þeir bera ábyrgð á starfinu, þeir leiði starfið og skapa samskiptaflæði til foreldra og samfélagsins.

Abstract

This study discusses school administration and coaching and if those two factors can fit. Interviews were taken with six school administrators and one coach. The research is an attempt to find out if school administrators use methods to reeducate and to enhance in their performance and if so, which methods do they use? Is it important for school administrators to receive training in their work? It was examined if coaching is a known method with leaders in schools and if they use it themselves. In addition it was also examined from where school leaders get support on the job. The research question is in three dimensions:

What is the importance of using methods to enhance in school administrators performance according to principals? What methods do school administrators use to enhance in their work performance? In what way could coaching be useful for principals to enhance in their jobs?

Although there is a high availability of retraining for principals it is not clear if that training fits for school administrators.

Other methods which they use are contacting colleagues in the principal field, reading books and studies on the Internet. Principals do want more cooperation with other principals and that it is assumed by the municipal administration. The retraining programs that are available doesn't seem to suit well enough because the job is already extensive. The school administrators claim they do not have enough time for the work that's involved in their role and least of all the work they would most want to use the time to do, that is to be a professional leader of the educational institution. Only one of the participants of the study knew what coaching is but the others had heard it mentioned but did not know the method at all.

From this study it can be concluded that school administrators realize the relation between their beliefs and values and how their school is. School administrators realize that their position demands that their personality has an impact. School principals believe that they are an important link in their schools because they are responsible for the whole school, they lead the school and they create the flow between parents and the community.

1. Inngangur	9
1.1 Efnistöð í ritgerð	10
2. Aðferðafræði og framkvæmd rannsóknarinnar	11
2.1 Markmið rannsóknarinnar	11
2.2 Rannsóknaraðferð.....	11
2.3 Viðtölin.....	13
2.4 Þátttakendur.....	14
2.5 Spurningalisti sem notaður var í viðtölum við skólastjórnendur.....	16
2.6 Gagnaöflun	17
2.7 Úrvinnsla gagna og greining	17
3. Skólarnir	19
3.1 Álftanesskóli	19
3.2 Barnaskóli Eyrarbakka og Stokkseyrar	20
3.3 Grunnskóli Borgarfjarðar.....	21
3.4 Ísaksskóli.....	23
3.5 Norðlingaskóli.....	25
3.6 Reykhólaskóli.....	28
4. Skólastjórnun	29
4.1 Hlutverk skólastjórnenda	29
4.1.1 Flóknu hliðar skólastjórastarfsins.....	33
4.2 Stjórnun grunnskóla	35
4.3 Forysta grunnskóla.....	40
4.4 Leiðtogaþjálfun fyrir skólastjórnendur	42
4.4.1 Samvirkni	44
4.5 Samantekt.....	45
5. Markþjálfun.....	46
5.1 Upphafsmáður og uppruni markþjálfunar	46
5.2 Hvað er markþjálfun?	47
5.3 Markþjálfar	52
5.4 Stjórnendabjálfun.....	54
5.5 Rannsóknir um áhrif stjórnendamarkþjálfunar.....	55
5.6 Samantekt:.....	57
Hvað sögðu þátttakendur rannsóknarinnar?	58
Mikilvægur hlekkur í skólastarfi	58
Áhrif persónueinkenna lífsgilda og viðhorfa á skólastarfið	59
Daglegar flækjur og stuðningur.....	61
Þjálfun sem er í boði fyrir skólastjórnendur.....	64
Núverandi aðferðir skólastjórnenda við að efla sig í starfi.....	68
Mikilvægi þjálfunar í starfi fyrir skólastjórnendur	70
Aðferðin Markþjálfun.....	72

Viðtal við Matildi Gregersdotter markþjálfna	72
7. Umræða.....	77
7.1 Samhengi á milli viðhorfa skólastjóra og skólastarfs?	77
7.2 Tímaramminn of lítil fyrir verkefni skólastjóra.....	79
7.3 Ábyrgð og vald skólastjórna	81
7.4 Stuðningur við skólastjórna.....	82
7.5 Markþjálfun og vitund um hana meðal skólastjórna.....	83
8. Niðurstöður	84
9. Lokaorð.....	86
Heimildaskrá	88

1. Inngangur

Hverjir er það sem tryggja að allir nemendur grunnskóla Íslands fái menntun sem hentar þeim og þannig umhverfi að þeim líði vel á sinni grunnskólagöngu? Öll börn eiga rétt á að mæta í grunnskólann örugg og í hverju felst þetta öryggi? Þegar öryggi er til staðar er frelsi og það er það sem nemendur þurfa. Frelsi til að vaxa og dafna í umhverfi sem nærir þau og stuðlar að vexti. Grunnskólarnir eru reknir af sveitafélögunum en stjórnað af skólastjórnendum og þeir bera ábyrgð á því sem gerist innan veggja skólans. Grunnskólar eru vanalega taldir ein af mikilvægustu stofnunum landsins því inn á þeim verja börnin okkar stórum hluta dagsins og verða undir miklum áhrifum og börnin okkar eru jafnan talin það dýrmætasta sem við eigum. Það skiptir okkur flest máli að grunnskólinn sé umhverfi þar sem börnunum okkar líði vel og skólastjórar eru í lykilstöðu til að gera skólana að aðlaðandi umhverfi. Sá sem stjórnar, og leiðir áfram stofnun af þessu tagi og hefur áhrif á líf bæði nemenda, starfsfólks og fjölskyldur þeirra, hlýtur að vera mikilvægur hlekkur í samfélaginu. Þá má gefa sér að það sé mikilvægt að skólastjórnendur hafi tækifæri til að fylgja eftir þeirri stefnu sem þeir setja fyrir sinn skóla líkt og nemendurnir.

Hverjir styðja við skólastjóra í þessu þýðingamikla starfi og sjá til þess að þeir fái það sem þeir þurfa til að nýta krafta sína sem best? Skólastjórar hafa mikið vald og bera þar af leiðandi mikla ábyrgð. Starfið er mjög fjölbreytt og skólastjórar hafa í mörg ólík horn að líta.

Viðfangsefni rannsóknarinnar kemur að skólastjórnun og markþjálfun og snýr að því hvaða aðferði skólastjórar nýta sér til að bæta sig í starfi en rannsóknarþurningin er í þrennu lagi:

1. Hvert er mikilvægi þess að nýta sér aðferðir til að efla sig í skólastjórastarfi að mati skólastjórnenda?
2. Hvaða aðferðir nýta skólastjórnendur sér til að efla sig í starfi?
3. Að hvaða leyti gæti markþjálfun nýst skólastjórnendum til að efla sig í starfi?

Þetta efni er áhugavert að skoða fyrir skólastjórnendur sem hafa áhuga á að vita hvaða þjónusta er til staðar til þjálfunar og eflingu, einnig er það áhugavert fyrir sveitafélög sem hafa metnað til að hugsa um hámarks árangur fyrir grunnskóla sína. Þá er

áhugavert fyrir markþjálfara að vita hversu mikil vitundin er um markþjálfun á meðal skólastjórstéttarinnar og hvort sé verið að nýta sér markþjálfun þar.

Markmið verkefnisins er að skoða hvaða mikilvægi skólastjórnendur sjá í því að nýta sér aðferðir til að efla sig í starfi, hvort að skólastjórnendur séu meðvitað að notfæra sér einhverjar leiðir eða aðferðir til að efla sig í starfi og ef svo er hvaða leiðir eða aðferðir það séu. Þá er markmiðið að komast að því hvort að þeir þekki aðferðina markþjálfun og hvort þeir hafi áhuga á að nýta sér þá aðferð. Eru skólastjórnendur jafnan að hugsa til þess að efla sig í starfi og vilja þeir verða betri í því sem þeir eru að gera. Sjá þeir mikilvægi í því að þróa sig í átt til betri skólastjóra? Sjá þeir samhengi í því að skólastarfið sé jafn gott og þeir eru í sínu starfi.

Undirmerkið eru að komast að því ef þeir nýta sér engar aðferðir, hvað er það þá sem kemur í veg fyrir að þeir geri það? Þurfa þeir yfir höfuð að nýta sér einhverjar aðferðir til að efla sig? Hvernig sjá skólastjórnendur sjálfa sig í starfinu, telja þeir að sín viðhorf og persónugildi hafi áhrif á skólastarfið? Fræðasvið ritgerðarinnar er stjórnun, forysta, skólastjórnun og markþjálfun. Rannsóknin er byggð á viðtölum við sex skólastjórnendur í mismunandi starfsaðsæðum og einn reynslumikinn markþjálfara. Skólastjórnendurnir koma úr Álftanesskóla, Barnaskóla Eyrarbakka og Stokkseyrar, Grunnskóla Borgarfjarðar, Ísaksskóla, Norðlingaskóla og Reykhólaskóla.

1.1 Efnistöð í ritgerð

Í öðrum öðrum kafla er farið yfir aðferðafræði rannsóknarinnar og greiningu gagna. Í þriðja kafla ritgerðarinnar verður fjallað um skólastjórnun, það er að segja hlutverk skólastjórans. Þá er fjallað um stjórnun annars vegar og forystu hins vegar í grunnskóla, eiginleika hvor þáttar um sig. Í fjórða kafla er fjallað um markþjálfun og farið yfir það hvaða fyrirbæri það er og hvaðan rætur hennar liggja. Þá verður sérstaklega fjallað um stjórnendamarkþjálfun og hvernig hún sker sig frá annars konar markþjálfun. Í þeim kafla er einnig fjallað um rannsóknir sem hafa verið gerðar um áhrif stjórnendamarkþjálfunar á stjórnendur. Niðurstöður úr viðtölum eru dregnar saman í fimmta kafla og í sjötta kafla eru settar fram umræður. Þar á eftir koma lokaorð og heimildaskrá.

2. Aðferðafræði og framkvæmd rannsóknarinnar

Í þessum kafla er fjallað um hvert markmið með rannsókninni er, hvaða aðferðafræði var notuð við vinnslu rannsóknarinnar og rannsóknarritgerðarinnar og fjallað um þátttakendurna sem tóku þátt í rannsókninni. Þá er gert grein fyrir ástæðum þess að þessi ákveðna aðferð og þátttakendur rannsóknarinnar voru valin.

2.1 Markmið rannsóknarinnar

Markmið rannsóknarinnar er að skoða hvort skólastjórnendur eru að nota einhverjar aðferðir til að efla sig í starfi og ef svo er hvaða aðferðir það eru sem þeir notast við. Einnig hvort þeim finnst mikilvægt að nota einhverjar aðferðir yfir höfuð í þeim tilgangi. Þá er markmiðið að sjá hvort að skólastjórnendur séu meðvitað að reyna að verða betri í sínu starfi frá degi til dags og hvort þeir sjái þörf á því. Þá er einnig markmiðið að komast að því hvort að skólastjórnendur þekkja aðferðina markþjálfun, hvort sé áhugi fyrir því að prufa aðferðina á meðal þeirra og hvort markþjálfun gæti nýst þeim við að efla sig í starfi og jafnvel hvernig.

2.2 Rannsóknaraðferð

Í þessari rannsókn er notast við rannsóknaraðferðina Case Study method eða raundæmisrannsókn. Sem rannsóknaraðferð hefur raundæmisrannsókn verið notuð við margs konar aðstæður til að leggja sitt af mörkum til þekkingar um einstaklinga, hópa, stofnanir, félagsleg, pólitísk og tengd fyrirbæri. Aðferðin er algeng í sálfræði, félagsfræði, stjórn málafræði, mannfræði, viðskiptum, menntum, hjúkrun og samfélagslegum skipulagsmálum. Áberandi þörf fyrir raundæmisrannsóknina er þar sem vilji vaknar hjá rannsakendum til að skilja flókin félagsleg fyrirbæri. Raundæmisrannsókn gerir rannsakandanum kleift að halda heildrænu og þýðingarmiklum einkennum á raunverulegum atburðum eins og til dæmis lífi einstaklings, hegðun hóps, árangurs skóla og alþjóðlegum tengslum (Yin; 2009).

Við hönnun á rannsókninni var ákveðið efni til að rannsaka og hvaða spurningar það væru sem sem sóst var eftir að finna svör við. Efnið sem var til rannsóknar voru þær aðferðir sem skólastjórnendur nýta sér hugsanlega ef einhverjar til að efla sig í starfi, hvort og hvernig markþjálfun gæti nýst þeim til að efla sig í

starfi. Því næst voru ákveðnar einingar eða raundæmi til greiningar. Valdar voru sex einingar eða skólastjórar sem starfa í mismunandi starfsaðstæðum, það er að segja mismunandi skólagerðum í misstórum samfélögum. Ákveðið var að hafa sex raundæmi til að auka trúverðugleika rannsóknarinnar en í eigindlegri rannsókn sem þessari er meðal annars reynt að afla gagna frá fleiri en einum stað til að auka trúverðugleika rannsóknarinnar. Ef rannsóknin er trúverðug er hægt að ætla að rannsóknin sé traust (Sigurlína Davíðsdóttir; 2003).

Þar sem einingarnar voru fleiri en ein má kalla aðferðina multiple-case study method eða margföld raundæmisrannsókn. Ákveðið var einnig að taka viðtal við stjórnendamarkþjálfara til að fá annað sjónarhorn á efnið sem gæti stutt við rannsóknina og gefið samsvörun við niðurstöður frá skólastjórnendum. Þegar búið var að ákveða uppskriftina af raundæmunum voru búin til viðmið til að nota við að túlka niðurstöðurnar. Við undirbúning þess að safna gögnum var haft í huga að í viðtölum þyrfti rannsakandi að spyrja góðra spurninga, hlusta vel á viðmælendur án þess að vera fastur í sýnum hugmyndum, vera sveigjanlegur og opin fyrir tækifærum í viðtalinum og ekki líta á það sem ógnun ef yrðu breytingar, hafa góð tök á því sem verið er að rannsaka og ekki hafa fyrirfram hugmyndir um svör. Rannsakandinn varð að hafa í huga að fylgja eftir tilgangi rannsóknarinnar og efninu sem átti að safna og einnig að vera tillitsamur við þátttakendur.

Tegund viðtala sem er notað í raundæmirannsókninni er focused interview eða áherslu viðtal, en einkennandi fyrir þannig gerð viðtala er að viðtalstími er stuttur, til dæmis klukkutími. Þó eru þannig viðtöl opin og gera ráð fyrir samtali en þó er farið eftir ákveðnum viðtalsramma. Þessa tegund af viðtali var notuð þegar tekin voru viðtöl við skólastjórnendur en viðtalið við Matildi Gregersdotter hafði ekki eins mótaðan viðtalsramma og var því in-depth interview eða djúpt viðtal þar sem viðmælandanum var leyft að gefa sína innsýn á efni rannsóknarinnar og flæði mótaði viðtalið (Yin; 2009).

Viðmælendur gáfu allir leyfi fyrir því að koma undir nafni í rannsókninni og tekið var fram að hagur viðmælanda yrði hafður að leiðarljósi við úrvinnu ritgerðarinnar. Siðferðileg gæði rannsóknarinnar eru mikilvæg og gætt var að þeim sérstaklega vegna þess að þátttakendur koma undir nafni í rannsókninni. Því voru hafðar í huga fjórar reglur varðandi siðferði. Þær eru sjálfræðisreglan sem fjallar um virðingu fyrir manneskjunn, hennar sjálfræði og upplýst samþykki fyrir þátttöku í rannsókninni. Önnur reglan er kölluð skaðleysisreglan en í henni felst að rannsakandi

eigi að sjá til þess að áhættan fyrir þátttakendur að taka þátt í rannsókninni verði ekki meiri en hagar þeirra af þátttökunni. Rannsakandi hefur trú á að rannsóknin geti orðið til góðs fyrir þátttakendur með því að umræða skapist um aðferðir og aðstæður sem skólastjórnendur búa við í dag og gæti orðið til þess að þær þær batni. Þriðja reglan er velgjörðarreglan, en hún segir að rannsakandinn skuldbindi sig til þess að rannsóknir hans hafi þann tilgang að bæta mannkynið þegar á heildina er litið og með því að stuðla að umræðum um einn þátt af högum skólastjórnenda gæti það haft góð áhrif á skólastarf og nemendur. Fjórða og síðasta reglan er réttlætisreglan en hún fjallar um að hver og einn fái það sem hann á skilið en á þessa reglu reynir þegar þátttakendur eru valdir í rannsóknina og hvað þeir fái í skiptum við þátttöku sína. Með því að þátttakendur gefa upplýsingar um starfsaðstæður og aðferðir sem þeir nota gefur það möguleika á að skapa umræðu sem gæti leitt til jákvæðra breytingar fyrir þá (Sigurður Kristinsson; 2003).

Ákveðið var að notast við aðferðina raundæmisrannsókn til að fá sjónarhorn skólastjóra sem starfa við mismunandi aðstæður. Með henni er hægt að fá vísbendingar um viðfangsefnið í þeim aðstæðum, það er að segja mismunandi stærðir grunnskóla, grunnskólar í mismunandi gerðum af bæjarfélögum, nýlegir grunnskólar, sameinaður grunnskóli, rótgróinn grunnskóli og einkarekinn grunnskóli. Þó ekki sé hægt að yfirfara niðurstöður yfir á aðrar aðstæður sem eru líkar. Með því að nota mismunandi aðstæður er einnig hægt að sjá hvort að það sé mikill munur á svörum viðmælenda eftir starfsaðstæðum. Þá voru notaðar heimasíður grunnskóla þeirra skólastjóra sem tóku þátt í rannsókninni til að afla upplýsinga um hvert dæmi fyrir sig, þannig er betur hægt að glöggva sig á og setja sig í aðstæður hvers viðmælenda. Það var hægt vegna þess að skólastjórnarnir samþykktu allir að koma undir nafni í rannsókninni.

2.3 Viðtölin

Viðtölin sem voru tekin voru einstaklingsviðtöl og voru tekin frá 8. febrúar til 22. febrúar 2013 fyrir utan viðtalið við Matildi Gregersdotter sem var tekið 10. mars 2013. Ákveðið var að hafa þau hálf-opin með viðtalsramma sem var fyrirfram mótaður. Hálf opin viðtöl hentuðu vel þessari rannsókn þar sem verið var að skoða hvernig aðstæður eru og fá upplýsingar um hvernig aðstæðurnar eru í dag en ekki að rannsaka tilgátu. Spurningarnar í viðtalsrammanum voru opnar til þess að gera það

mögulegt að spyrja frekari og dýpri spurninga ef þess þyrfti. Í viðtalinu við Matildi Gregersdottir stjórnendamarkþjálfara var notað djúpt viðtal eða in-depth þar sem viðtalsrammi var ekki notaður heldur leyft viðmælenda að gefa innsýn á efnið og flæðið mótaði viðtalið.

2.4 Þátttakendur

Í rannsókninni var leitast við að fá svör við spurningum frá skólastjórum sem hafa ólíkt starfsumhverfi eða starfa við ólíkar aðstæður. Ástæður fyrir því að leitast var eftir svörum frá skólastjórum úr ólíku skólaumhverfi eru þær að sjá svörin við spurningunum í víðu samhengi. Þannig var hægt að skoða núverandi aðstæður og fá yfirsýn yfir hvernig staðan er varðandi rannsóknarefnið. Með því að skoða mismunandi aðstæður er hægt að fá vísbendingar um það hvernig staðan er við líkar aðstæður. Búið var fyrirfram að móta lista yfir þær aðstæður sem óskað var eftir að fá upplýsingar um og ákveðið að hafa fjölda raundæma sex. Ástæður fyrir vali á aðstæðum voru að þær að talið var gott að hafa grunnskóla bæði úti á landi og á höfuðborgarsvæðinu vegna mismunandi stjórnsýslu. Talið var áhugavert að sjá hvort áherslur væru ólíkar eftir skólagerðum og einnig hversu lengi skólastjórar hafa starfað. Þá vakti það einnig áhuga að vita hvort munur liggi sé milli einkarekins grunnskóla og grunnskóla sem rekinn er af sveitafélagi. Fengnar voru ábendingar frá formanni Skólastjóraráfélags Íslands um skólastjóra sem voru í eftirfarandi aðstæðum:

- Nýr skólastjóri í grunnskóla úti á landi.
- Skólastjóri í rótgrónum grunnskóla úti á landi.
- Skólastjóri í nýlegum grunnskóla á höfuðborgarsvæðinu.
- Skólastjóri í rótgrónum grunnskóla á höfuðborgarsvæðinu.
- Skólastjóri í einkareknum grunnskóla.
- Skólatsjóri sameinaðra grunnskóla í sameinuðum sveitarfélögum.

Þegar búið var að fá ábendingar um skólastjóra var þeim sendur tölvupóstur um beiðni til að taka þátt í rannsókninni og jákvæð svör við beiðninni fengust strax frá öllum þátttakendum. Í framhaldi var ákveðinn tími fyrir viðtölin og voru móttökur skólastjóranna undantekningalaust mjög góðar. Eftirfarandi eru þátttakendur í

rannsókninni og eru dæmi um skólastjóra í ofangreindu umhverfi en nánar verður fjallað um hvern skóla fyrir sig í kafla síðar um grunnskólana.

Anna Gréta Ólafsdóttir er skólastjóri Reykhólaskóla á Reykhólum í Reykhólahreppi. Í skólanum eru 36 nemendur í grunnskóladeildinni og 19 á leikskóladeildinni, alls 55 nemendur í skólanum á aldrinum 1-16 ára og koma þeir úr öllum Reykhólahreppi. Anna Gréta tók við skólastjórastöðu haustið 2012 og er það í fyrsta sinn sem hún gegnir slíkri stöðu en fyrri reynsla hennar úr grunnskólaumhverfinu er á sviði íþróttakennslu. Í Reykhólaskóla eru starfandi 16 manns fyrir utan skólastjórann en skólinn er nú sameinaður síðan haustið 2013 af leikskólanum og grunnskólanum á staðnum.

Magnús J Magnússon er skólastjóri í Barnaskólanum á Eyrarbakka og Stokkseyri og er dæmi um skólastjóra í rótgrónum grunnskóla úti á landi. Skólinn er samansettur af tveimur einingum sem eru staðsettar á Eyrarbakka og Stokkseyri, 1.-6. bekkur nemur á Stokkseyri en 7.-9. bekkur á Eyrarbakka. Í skólanum eru rúmlega 40 starfsmenn og 160 nemendur.

Sif Vígbórsdóttir er skólastjóri Norðlingaskóla í Reykjavík sem er nýlegur grunnskóli. Í skólanum eru 435 nemendur og starfsmenn eru um 80 fyrir utan skólastjórann veturinn 2012-2013. Skólinn hóf starfsemi árið 2005 og þar grundvallast kennsla á einstaklingsmiðuðu námi, samkennslu árganga og teymisvinnu kennara.

Sveinbjörn Markús Njálsson er skólastjóri í rótgrónum grunnskóla á höfuðborgarsvæðinu en hann stýrir Álfthanesskóla. Sá skóli hóf starfsemi árið 1978 og veturinn 2012-2013 eru 460 nemendur í skólanum og starfsmenn 80 talsins að meðtöldum skólastjóra. Leiðarljós skólans er *Við berum virðingu fyrir okkur, öðrum og umhverfinu. Við vinnum í sátt og erum samstilltur hópur*. Skólinn starfar eftir svokallaðri uppbyggingastefnu.

Dæmi um einkarekinn grunnskóla er Ísaksskóli og skólastjórinn í þeim skóla er Sigríður Anna Guðjónsdóttir. Ísaksskóli er sjálfseignastofnun og var stofnaður árið 1926 og í dag starfa þar 45 manns að meðtöldri skólastýru skólans. Ísaksskóli er skóli fyrir nemendur á aldrinum 5-9 ára og í árgangi eru yfirleitt á bilinu 17-21 nemendur. Einkunnarorð skólans eru *Starf- háttvísi- þroski- hamingja*.

Grunnskóli Borgarfjarðar er sameinaður skóli þriggja barnaskóla úr Borgarfirði; grunnskólunum á Varmalandi, Kleppjárnsreykjum og Hvanneyri. Skólarnir voru sameinaðir árið 2010 og starfsmenn skólans eru 60 að meðtöldum

skólastjóra og nemendur alls 220 úr skóladeildunum. Ingibjörg Inga Guðmundsdóttir er skólastjóri Grunnskóla Borgarfjarðar.

Ásamt skólastjórnendum var tekið viðtal við markþjálfva til að fá hans sjónarhorn um það hvort markþjálfun eigi samleið með skólastjórnendum. Markþjálfinn sem ég fékk að taka viðtal við heitir Matilda Gregersdotter og ástæðan fyrir því að hún var fyrir valinu er sú að hún er talin hafa komið með markþjálfun til Íslands og hefur langa og mikla reynslu af stjórnendamarkþjálfun. Matilda á og rekur fyrirtækið Evolvía ehf sem er markþjálfunarfyrirtæki og býður upp á nám í markþjálfun.

2.5 Spurningalisti sem notaður var í viðtölum við skólastjórnendur.

- Hvaða aðferðir nýtir þú þér til að efla þig í starfi sem skólastjóri?
- Hvernig hafa þær aðferðir nýst þér?
- Hvernig þjálfun myndir þú vilja?
- Finnst þér mikilvægt að fá þjálfun til að efla þig í starfi?
- Hefuru heyrt um aðferðina markþjálfun?
- Hefur þú nýtt þér markþjálfun til að efla þig í starfi?
 - Ef já, hvernig hefur hún nýst þér?
 - Hvaða áhrif hefur markþjálfun haft á þig sem skólastjóri?
 - telur þú að markþjálfun gæti bætt skólastjórnendum? Ef já að hvaða leyti?
 - Telur þú að markþjálfun gæti bætt skólustarf? Ef já að hvaða leyti?
 - Finnst þér að markþjálfun ætti að vera í boði sem endurmenntun?
 - Ef nei, hefður þú heyrt um einhvern sem hefur nýtt sér markþjálfun í starfi?
- Hefðir þú áhuga á að prufa aðferðina stjórnendamarkþjálfun til að efla þig í starfi? Af hverju, afhverju ekki?
- Hvert leitar þú í dag með þær daglegu flækjur sem koma upp í starfinu sem vefjast fyrir þér eða þá þætti sem má bæta í starfinu?
- Hvrenig telur þú að þín persónueinkenni, lífsgildi og viðhorf hafi áhrif á skólustarfið í þínum skóla?
- Að hvaða leyti telur þú þig vera mikilvægan hlekk í skólustarfinu?

2.6 Gagnaöflun

Viðtölin við skólastjórnendurna fóru fram frá 8.-22. febrúar 2013 í skólum skólastjórnenda. Farið var á staðinn í þeirra skóla til þess að kynna þeim í sínu umhverfi því að þannig var álitnið að væri best að taka viðtölin. Viðtölin fóru fram á þeirra skrifstofum og voru öll tekinn upp á Iphone 4.

2.7 Úrvinnsla gagna og greining

Viðtölin voru skrifuð strax upp í tölvu eftir að þau voru tekin og tíminn skipulagður þannig að það væri tími á milli viðtala til að skrifa viðtölin niður áður en næsta viðtal yrði tekið. Það gekk ekki alltaf eftir en þá var það gert eins fljótt og mögulegt var. Við greiningu gagnanna var ákveðið að búa til þemu úr viðtalsspurningunum og þegar búið var að skrifa þau öll inn í tölvu voru þau prentuð út og lesin vel og oft yfir. Þá voru viðtalsspurningar hafðar í huga við að finna út þemu og tekin saman svör við þeim spurningum sem höfðu umfjöllunarefni sem tengdust. Þá var ákveðið að raða þeim niður eftir því hversu þemun voru sértæk og það þema sem var sértækast kom síðast í röðinni. Það þótti rökrétt að fjalla fyrst um almennasta þemað og svo koll af kolli og enda á því sértækasta af þeim öllum. Þessi uppbygging á uppsetningu efnisins var valið vegna þess að það gefur gott flæði með því að fjalla fyrst um almenna þætti en enda á sértækum þætti. Þetta líkan er kallað logic model eða rökrétt líkan, þar sem upplýsingum er raðað eftir því hvernig það er rökréttast. Þegar búið var að koma upplýsingunum upp samkvæmt þemunum voru aðrar upplýsingar sem þótti mikilvægar fyrir rannsóknina teknar saman (Yin; 2009).

Fyrsta þemað fjallar um mikilvægi skólastjórans í skólastarfinu að mati þátttakenda. Í framhaldi af því var rökrétt að fjalla um í næsta þema hvernig persóna skólastjórnendana hefði áhrif í skólastarfinu að mati þátttakenda. Í þriðja þemanu var tekið fyrir hvert skólastjórar leita með daglegar flækjur og stuðning við skólastjórnendur. Þá var fjallað um í fjórða þemanu hvaða þjálfun eða endurmenntun sé í boði fyrir skólastjórnendur og í fimmta þemanu þær aðferðir sem þátttakendur nýta sér til að efla sig í starfi. Í sjötta þema er farið yfir mikilvægi þess að nýta sér aðferðir til að efla sig í starfi að mati þátttakenda og í sjöunda og síðasta þemanu er fjallað um vitund meðal þátttakenda um markþjálfun.

1. Mikilvægi skólastjórahlekkisins.
2. Persónuáhrif skólastjórna.
3. Daglegur flækjustuðningur fyrir skólastjóra.
4. Þjálfun eða endurmenntun sem er í boði fyrir skólastjórna.
5. Aðferðir sem skólastjórna nýta sér.
6. Mikilvægi þjálfunar að mati skólastjórna.
7. Vitund um markþjálfun hjá skólastjórna.

Þessi þemu hjálpa til við að glöggva sig á því hvað skólastjórna finnst að nýta sér aðferðir til að efla sig í starfi. Hvort þeir sjái mikilvægið í hlutverki sínu og þess vegna þurfi að efla sig og vera stöðugt að bæta sig. Hvaða aðferðir þeir notast við í dag til að efla sig og hvert þeir leita eftir stuðning. Þá hjálpar þemun við að sjá hvernig markþjálfun gæti hentað þeim sem aðferð til eflingar, með því að segja til um hvað skólastjórna þurfa.

Annmarkar

Í þessu verkefni gafst aðeins færi á að hafa sex raundæmi til að rannsaka og ekki er hægt að yfirfæra niðurstöður úr þessari rannsókn yfir á alla skólastjórna. Yfirfærslugildi rannsóknarinnar fer í hendur þeirra sem lesa rannsóknina og er gefið að dæma um það hvort þeirra aðstæður séu þess eðlis að hægt sé að yfirfæra niðurstöður rannsóknarinnar yfir á þær. Það er vegna þess að ekki er möguleiki á að yfirfæra niðurstöður eigindlegra rannsókna yfir á aðrar aðstæður eða hópa. Möguleiki er á að staðfesta niðurstöðu rannsóknarinnar með því að notast gera aðra rannsókn og notast þá við aðrar aðferðir.

3. Skólarnir

Hér verður grunnskólum þeirra sem tóku þátt í rannsókninni lýst ítarlega til að gefa betri innsýn og mynd af þeim ólíku aðstæðum sem skólastjórnendurnir starfa við.

3.1 Álftanesskóli

Álftanesskóli er staðettur við Breiðumýri á Álftanesi sem er í dag orðið sameinað Garðabæ og heitir eftir sameininguna Garðabær. Skólinn var stofnaður árið 1978 og voru þá 70 börn á aldrinum sex til tólf ára sem sóttu nám til skólans í átta mánuði. Skólaárið lengdist um hálfan mánuð árið 1986 en varð svo níu mánuðir árið 1987. Fyrstu ár skólans var engin aðstaða fyrir íþrótt eða sundkennslu fyrir skólann en það var ekki fyrr en sundlaug var byggð árið 1988 og íþróttahúsið 1989 á Álftanesi sem hægt var að sinna þeirri kennslu á staðnum. Þar var íþróttakennsla fyrst fyrir nemendur í Lækjaskóla í Hafnafirði og svo í Haukahúsinu, en sundkennslan fór fram í Sundhöllinni í Hafnafirði á vorin. Eftir því sem nemendum fjölgaði með árunum var skólahúsnæðið stækkað og um haustið árið 2000 var tekin í notkun ný viðbygging sem var sérhönnuð fyrir kennslu í hönnun og smíði, upplýsingamennt og tölvur, myndmennt, textíl, heimilisfræði og náttúrufræði. Þetta var fyrri áfangi viðbyggingar en í henni voru einnig móttökueldhús, námsver, fjórar almennar kennslustofur og salur sem hægt er að nota fyrir ýmis félagsstörf og uppákomur. Tónmenntastofan mun verða til staðar á annari hæð nýbyggingarinnar en er nú staðsett í íþróttamiðstöðinni (Álftanesskóli, e.d.).

Í dag eru nemendur 460 í Álftanesskóla og áttatíu starfsmenn sem þar starfa. Við stjórn skólans eru skólastjóri, aðstoðarskólastjóri, þrjár deildarstjórar sem eru deildarstjóri 1.-6. bekk og deildarstjóri 7.-10. bekk. Aðrir sem eru nefndir í skipuriti eru stigstjóri yngstastigs, stigstjóri miðstigs, stigstjóri elsta stigs og stigsstjóri list og verkgreina. Jafnframt er stjórnandi frístundar og stoðteymis, umsjónarkennarar eru tuttugu, einn kennari með tölvuumsjón, listgreinakennarar eru sex, einn heimilsfræðikennari, fjórir íþróttakennarar, skólabókasafnskennari og einn grunnskólakennari. Stuðningsfulltrúar við skólann eru átta og skólaliðar þrettán, þar af sex í frístund, en sérkennarar eru sex og þroskaþjálfar tveir. Hjá skólanum starfa húsvörður, ritari, starfsmaður skólabókasafns, starfsmaður sem hefur umsjón með

stærðfræðistofu, námsráðgjafi, tveir hjúkrunarfræðingar og skólaprestur. Þá er einn aðili sem er tileinkaður í forfallakennslu. Í skólanum er reynt að nýta umhverfi og náttúru sem skólinn býr við, svo sem fjörur, fuglalíf og tjarnir, til útikennslu, en útikennsla er að lágmarki ein kennslustund á viku hjá öllum nemendahópum. Skólinn starfar einnig eftir umhverfisstefnu og er skólinn grænfánaskóli. Auk þess að nýta umhverfið mikið til kennslu eru unnin ákveðin verkefni sem til dæmis stuðla að „grænni skólalóð“ og „margæsardagur“ (Álftanesskóli, e.d.).

Leiðarljós Álftanesskóla er „Við berum virðingu fyrir okkur, öðrum og umhverfinu. Við vinnum í sátt og erum samstilltur hópur“. Í stefnu skólans kemur fram að það sé lögð mikil áhersla á vináttu, vísindi og listir og að allir nemendur eru einstakir. Einnig er talað um í stefnunni að lögð sé áhersla á að örva gagnrýna og sjálfstæða hugsun hjá nemendum, en litið er á þá sem sjálfstæða einstaklinga sem hafa ákveðin réttindi en jafnframt skyldur og ábyrgð. Fjallað er sérstaklega um virðingu, samskipti og ábyrga hegðun nemenda og að vellíðan þeirra í skólanum sé forsenda námsins. Í stefnunni kemur fram áhersla á góð samskipti milli heimilis og skóla og áhrifin sem þau hafa á nám nemenda. Skólinn tileinkar sér hugmyndafræðina „uppeldi til ábyrgðar“ en upphafsmaður hennar er Diana Gosse (Álftanesskóli, e.d.). Hugmyndafræðin byggist á uppbyggingu sjálfsaga með jákvæðum samskiptum, sjálfstjórn, að læra af mistökum og ábyrgð á eigin hegðun og orðum. Hugmyndafræðin byggist einnig á því að fimm grunnþörfum sé mætt. Þær eru ást, stjórn, öryggi, frelsi og ánægja (Guðlaug Erla Gunnarsdóttir og Magni Hjálmarsson, 2007).

3.2 Barnaskóli Eyrarbakka og Stokkseyrar

Grunnskólinn er samansettur af tveim deildum á Eyrarbakka og á Stokkseyri. Skólinn var upprunalega stofnaður árið 1852 og er því elsti samfelld starfandi grunnskólinn hér á landi eða 161 árs. Þegar Stokkseyrarhreppi var skipt í Skokkseyrarhrepp og Eyrabakkahrepp árið 1897 urðu til tveir skólar, einn í hvorum hreppnum. Hundrað árum síðar voru Barnaskólinn á Eyrarbakka og Grunnskólinn á Stokkseyri sameinaðir á ný og fékk nýi skólinn nafnið Barnaskóli Eyrarbakka og Stokkseyrar (Barnaskólinn á Eyrarbakka og Stokkseyri, e.d.).

Árið 2010 var tekið í notkun nýtt húsnæði Stokkseyrarhlutans og hýsir það í dag 1.-6. bekk skólans en eldra húsnæðið er enn nýtt fyrir skólavistun og

heimilisfræðikennslu. Unglingadeild skólans eða 7.-10. bekkur stundar nám sitt á Eyrarbakka. Daglegar áætlunarferðir eru milli skóladeildanna sem sjá um að ferja nemendur á milli deildanna eftir þörfum. Nemendur eru um 160 talsins, 100 á Stokkseyri og 60 á Eyrarbakka. Kennarar við skólann eru tuttugu í sextán stöðugildum og aðrir starfsmenn sem sinna gæslu, húsvörslu, ritarahlutverki, þrífum og stuðningi eru tuttugu. Hjá skólanum starfa einnig þroskaþjálfari, náms- og starfsráðgjafi, sérkennari og fengin er þjónusta sálfræðings og kennsluráðgjafara frá Skólaskrifstofu Suðurlands. Við stjórn skólans eru skólastjóri, aðstoðarskólastjóri og deildarstjóri (Barnaskólinn á Eyrarbakka og Stokkseyri, e.d.).

Leiðarljós skólans er jákvæðni, metnaður, virðing og heiðarleiki. Skólinn starfar eftir Olweus eineltisáætlun og sérstakt samskiptateymi fimm kennara sem hefur það hlutverk að aðstoða kennara í viðtölum við þolendur og gerendur ef koma upp eineltismál. Skólinn nýtir sér ART meðferðar- og þjálfunarkerfi til að hjálpa nemendum að ná tókum á félagslegum samskiptum, reiðistjórnun og efla siðferðisþroska. Þetta kerfi hefur bæði verið notað í litlum hópum og heilum bekkjum og farið yfir einn þátt hverju sinni. Barnaskólinn á Eyrarbakka og Stokkseyri vinnur með sérstaka lestrarstefnu og byggist hún á því að efla lestrarfærni nemenda, auka fagþekkingu starfsmanna á kennsluaðferðum í lestri, samræma vinnubrögð við lestur og lestrarkennslu og efla þátttöku heimilana. Í lestrarstefnu skólans er felur í sér allt sem tengist lestri, áætlanir um skimun og lestrarprófanir hjá öllum bekkjum (Barnaskólinn á Eyrarbakka og Stokkseyri, e.d.).

3.3 Grunnskóli Borgarfjarðar

Árið 2010 voru grunnskólarnir á Varmalandi, Kleppsárnsreykjum og Hvanneyri sameinaðir í einn skóla sem fékk nafnið Grunnskóli Borgarfjarðar. Starfstöðvar eru enn á þeim stöðum sem skólarnir þrír voru á en starfa sem einn grunnskóli með 220 nemendum alls. Á Varmalandi eru 106 nemendur, á Kleppjárnsreykjum 84 nemendur og á Hvanneyri 30 nemendur, alls 220 nemendur í heildina. Skólarúta ferjar börnin í skólana eins og þarf en börnin eiga heima á stóru svæði í Borgarfirðinum (Grunnskóli Borgarfjarðar, e.d.).

Á Varmalandi eru nemendur í tíu bekkjardeildum og starfa þar 12 kennarar. Þar fer kennsla fram í þremur byggingum; barnaskólanum þar sem kennt er 1.-5.bekk,

gamla húsmæðraskólanum þar sem kennsla 6.-10. bekkjar fer fram og í Þinghamri. Í Þinghamri er íþróttasalur, sundlaug, smíðastofa og aðstaða fyrir heimilisfræðikennslu. Í barnaskólanum er einnig bókasafn, textíl- og myndmenntastofur, tölvuver, starsmannaaðstaða, skrifstofa ritara og mötuneyti. Í gamla húsmæðraskólanum er einnig náttúrufræðistofa, nemendaver og sérkennslustofa, starfsmannaaðstaða og stjórnunarrými. Á Varmalandi starfa 11 manns fyrir utan kennara og stjórnendur, en þeir eru þrír, skólastjóri og 2 deildarstjórar, en það eru stuðningsfulltrúi, ritari, húsvörður, umsjónarmaður mannvirkja, matráður, aðstoðar matráður, bókaforráður og 4 skólaliðar (Grunnskóli Borgarfjarðar, e.d.).

Á Kleppjárnsreykjum fer kennsla fram í fjórum byggingum; í grunnskólanum eru almennar kennslustofur, smíðastofur, námsver, tölvuver, bókasafn, skrifstofa ritara, mötuneyti og starfsmannaaðstaða. Myndmenntakennsla fer fram í smáhýsi sem var eitt sinn bílskúr en er búið að breyta í myndmenntastofu. Náttúrufræði, textill og tónmennt eru kenn í fyrrum skólastjórahúsnæði og öll íþrótt og sundkennsla fer fram í íþróttamannvirkinu á Kleppjárnsreykjum. Þar starfa 11 kennarar, einn deildarstjóri, ritari, 3 skólaliðar, stuðningsfulltrúi, matráður og aðstoðarmatráður. Þar eru tíu bekkjardeildir frá 1.-10. bekk (Grunnskóli Borgarfjarðar, e.d.).

Á Hvanneyri eru fjórar bekkjadeildir, 1.-4. bekkur og starfa þar fjórir kennarar, deildarstjóri og húsvörður. Kennsla á Hvanneyri fer fram í barnaskólanum og gamla íþróttahúsnæði Bændaskólans. Í barnaskólanum eru þrjár kennslustofur, starfsmannaaðstaða, eldhús, tölvuver, myndmenntastofa og bókasafn. Íþróttakennsla fer fram úti og í gamla íþróttahúsinu en sundkennsla hefur farið fram í tvær vikur á hausti og vori í Hreppslaug í Skorradal (Grunnskóli Borgarfjarðar, e.d.).

Skólinn hefur haft þann háttinn á varðandi val í unglingsdeildum að haga því þannig að nemendur fara á smiðjuhelgar tvisvar sinnum yfir skólaárið. Á hverri smiðjuhelgi eru sex smiðjur sem nemendur hafa fengið að velja sér nokkru áður og skólastjóri unnið að því að fá utanaðkomandi kennara til að kenna í smiðjunum. Nemendur fara í þrjár smiðjur seinnipart föstudags og aðrar þrjár á laugardegi og endar helgin með sýningu á því sem unnið hefur verið með í smiðjunum. Smiðjurnar sem hafa verið eru til dæmis bókunarsmiðja, eldsmiðja, skyndihjálparsmiðja, nýsköpunarsmiðja, danssmiðja, vísinda- og tilraunarsmiðja, reiðtygjasmiðja, skartgripasmiðja, tónlistarsmiðja og körfuboltasmiðja. Við það að haga valinu á þennan hátt er frekar mögulegt að leyfa nemendum að kynnast því sem þau hafa

áhuga á í valinu og einnig kynnast nemendur vel við að eyða saman helgi í smiðjuvinnu (Grunnskóli Borgarfjarðar, e.d.).

Gildi Grunnskóla Borgarfjarðar eru Gleði, heilbrigði og árangur. Þar er lögð áhersla á að bera virðingu fyrir sjálfum sér og öðrum, ábyrgð á eigin hegðun og orðum. Heiðarleiki, traust og gleði eru höfð í fyrirrúmi, samstaða og samvinna. Það er hvatt til umburðarlyndis og kærleika sem og metnaðar og heilbrigðs lífennis en Grunnskóli Borgarfjarðar er einnig grænfánaskóli sem stuðlar að heilbrigði. Framtíðarsýn skólans er:

Grunnskóli Borgarfjarðar útskrifar metnaðarfulla nemendur, sem nýta styrkleika sína til að ná árangri. Skólinn er sérstaklega sterkur á sviði lýðheilsu, lífsleikni, list- og verkgreina, með tengingu við náttúru, arfleifð, menningu og sögu heimasvæðisins. Skólinn eykur fjölbreytni sína í gegnum ólíkar starfsstöðvar, sem standa og vinna saman að stöðugt betri árangri (Grunnskóli Borgarfjarðar, e.d.).

Grunnskóli Borgarfjarðar hefur komið á samstarfssamningum milli starfstöðvanna og leikskólanna á hverjum stað um að það fari fram reglulegt samstarf á milli þeirra, sem felur í sér meðal annars heimsóknir beggja hópa til hvors annars og fleira. Þar að auki hefur starfstöðin á Hvanneyri gert starfssamning við Landbúnaðarháskólann á Hvanneyri sem felur í sér ýmsu markmið um samstarf þeirra á milli (Grunnskóli Borgarfjarðar, e.d.).

3.4 Ísaksskóli

Ísaksskóli eða skóli Ísaks Jónssonar var stofnaður árið 1926 og hefur allar götur síðan sérhæft sig í að mennta yngsta stig grunnskólabarna eða nemendur á aldrinum 5-9 ára. Skólinn er staðsettur á Bólstaðarhlíð 20 í Reykjavík. Skólinn er sjálfseignastofnun og fer eftir grunnskólalögum og Aðalnámskrá grunnskóla við gerð skólanámskrár. Skólinn hefur ákveðna sérstöðu að öðru leyti en að vera sjálfseignastofnun sem kennir aðeins fimm árgöngum og þar af elsta árgang leikskóla, en það er að nemendur fá fleiri tíma á viku en gert er ráð fyrir í viðmiðunarstundarskrá. Skólagjöld eru greidd fyrir 10 mánaða skólaár, 190 þúsund fyrir 6-9 ára nemendur en 180 þúsund fyrir 5 ára nemendur auk innritunargjalds sem er 20 þúsund fyrir allan aldur (Ísaksskóli, e.d.).

Í stjórn skólans situr formaður, tveir meðstjórnendur og þrír varamenn. Á skrifstofu skólans starfa skólastjóri og skrifstofustjóri. Kennarar í list og verkgreinum, íþróttakennari verkefnastjóri, 13 grunnskólakennarar, tónmenntakennari, tölvukennari og kerfisstjóri, myndmenntakennari, forfallakennari, hand- og myndmennt, íþrótt og sundkennsla, sérkennslustjóir, sérkennari, sérkennari/þroskaþjálfari, 5 stuðningsfulltrúar. Í skólaskjóli sem er frístundaheimili starfa 7 skólaliðar og einn þeirra er líka húsvörður þar. Aðrir starfsmenn skólans eru hjúkrunarfræðingur og tveir starfsmenn sem sjá um ræstingu. Ísaksskóli getur sótt sérfræðiþjónustu hjá Þjónustumiðstöð Miðborgar og Hlíða, það er að segja ráðgjöf og þjónustu á borð við sálfræðilegar athuganir, ráðgjöf til foreldra og starfsfólks, ráðgjöf vegna sérkennslu, gerð einstaklingsnámskráa, kennsluráðgjöf og sérkennsluráðgjöf og félagsráðgjöf. Ísaksskóli er í samstarfi við tvo tónlistarskóla, Tónheima og Allegró og gefst því tækifæri til að stunda píanónám í skólanum, fjórum saman í einu og einstaklings fiðlunám með foreldri. Tölvuver skólans er á hjólum og er tölvuvagn með 15 fartölvum sem gerir það að verkum að hægt er að kenna á tölvur í heimastofum nemendana. Öll sundkennsla fer fram í Sundhöll Reykjavíkur (Ísaksskóli, e.d.).

Lestrarkennsla skólans fer eftir aðferð Ísaks Jónssonar og er kölluð hljóða-aðferð og skólinn leggur mikinn metnað í að örva málþroska, máltilfinningu/-notkun og tónheyrn með söng. Þá fá nemendur kennslu í ensku og dansi frá 5 ára aldri. Einkunnarorð skólans eru enn í dag þau sömu og Ísak Jónsson valdi fyrir skólann og eru þau starf, háttvísi, þroski og hamingja og eru þau útskýrð hér nánar.:

Starf: Kennsla, nám, samvinna, vinnubrögð, hollusta, tillitssemi, gagnkvæm virðing, samskipti og umgengni. Við erum iðin, skapandi og vöndum vinnubrögð okkar.

Háttvísi: Við erum kurteis, berum virðingu fyrir öðrum og okkur sjálfum, eigum annarra og eigum okkar, hefðum og venjum. Við berum virðingu fyrir reglum og fylgjum þeim eftir með gleði.

Þroski: Við berum ábyrgð á sjálfum okkur og okkur gjörðum og höfum í heiðri samkennd og samvinnu.

Hamingja: Hamingja er hugarástand. Skólastarf er samstarf allra sem að skólanum koma og það unnið í samvinnu og gleði, felur í sér þroska og leiðir til hamingju.

Starfsmenn leitast við að beita lýðræðislegum vinnubrögðum og vera þannig í senn fyrirmynd og leiðtogar (Ísaksskóli, e.d.)

Starfshættir skólans mótast af umburðarlyndi, kristilegu siðgæði og lýðræðislegu samstarfi. Skólinn leggur áherslu á að nemendur temji sér víðsýni og

skilning á skyldum einstaklingsins við samfélagið auk þess að skilja kjör fólks, umhverfi, íslenskt þjóðfélag, sögu þess og sérkenni. Skólinn hefur þarfir nemenda að leiðarljósi og stuðlar að alhliða þroska, heilbrigði og menntun hvers og eins í starfi sínu. Auk þess veitir skólinn nemendum tækifæri til að ná sér í þekkingu, leikni og temja sér vinnubrögð sem stuðlar að stöðugri viðleitni til að mennta sig og þroskast, jafnframt stuðla að sjálfstæðri hugsun nemenda og hæfni til að starfa með öðrum (Ísaksskóli, e.d.).

Stefna Skóla Ísaks Jónssonar er að leiða nemendur sína til þroska og sjálfsöryggis með hlýju og festu, þjálfa með þeim námsleikni og námsgleði sem styrkir þá í að takast á við verkefni framtíðar í lýðræðislegu samfélagi (Ísaksskóli, e.d.).

Á heimasíðu skólans eru nefndar átta góðar ástæður fyrir því að foreldrar og forráðamenn ættu að kynna sér starf Ísaksskóla og þær eru að 1. Skólasöngur er tvisvar í viku, 2. Starfsfólk skólans er vel menntað, 3. Börnin eru þjálfuð í lífsleikni, 4. Skólastarfið er í 9.5 mánuði, 5. Námið í skólanum er einstaklingsmiðað, 6. Einkunnarorð skólans Starf, háttvísi, þroski og hamingja, 7. Enskukennsla frá 5 ára aldri og 8. Læsi er komið vel á veg hjá nemendum í lok 6 ára bekkjar (Ísaksskóli, e.d.).

3.5 Norðlingaskóli

Norðlingaskóli er staðsettur á milli Elliðarvatns og Rauðavatns í Norðlingaholti, Reykjavík. Skólinn, sem var stofnaður 2005, er heildstæður skóli, var með sex bekkjardeildir sitt fyrsta starfsár og kennt var í færanlegum skólastofum. Skólahúsið stendur nú á Klapparholti við Árvað, hefur tíu bekkjardeildir og á skólaárinu 2012-2013 voru skráðir yfir 430 nemendur í skólann. Þessum nemendum er skipt í fjóra samkennsluhópa, 1. -2.bekk, 3. - 4.bekk, 5.-7.bekk og 8.-10. bekk. Náms hóparnir eiga sínar heimasíður þar sem birtast upplýsingar um starfið sem fer fram hjá viðkomandi námshóp. Í þessum nýbyggða skóla er öll aðstaða fyrir skólastarfið, skólaeldhús, tónlistarskóli, torg/fjölnota salur, frístundaheimili, vísindasmiðja, íþróttahús og búningssklefar, kennslusvæði fyrir hvernig námshóp og starsfmannaaðstaða (Norðlingaskóli, e.d.).

Í stjórn skólans eru ásamt skólastjóra, aðstoðarskólastjóri og tveir deildarstjórar. Í skólanum starfa 26 umsjónarkennarar, 4 sérkennarar, 8

stuðningsfulltrúar, 2 íþróttakennarar, íþróttá- og sundkennari, íþróttá og danskennari, 15 frístundaleiðbeinendur, 1 skrifstofustjóri, 1 skólahjúkrunarfræðingur, 6 skólaliðar, yfirmaður í eldhúsi, 4 list og verkgreinakennarar, 1 tónmenntakennari, aðstoðarverkefnastjóri frístundar, 2 starfsmenn í mótuneyti, náms og starfsráðgjafi og fyrirliði. Til að haga skólastarfinu á þann hátt sem stefna skólans segir til um er vinna kennara skipulögð þannig að þeir vinna í teyllum sem eru utan um hvern námshóp og annarar skipulagsvinnu, þar að auki starfa þeir eftir samkomulagi sem byggist á bókun 5 í nágildandi kjarasamningum KÍ og LN (Norðlingaskóli, e.d.).

Einstaklingsmiðun í Norðlingaskóla fer þannig fram að nemendur gera vikulega áætlun sem kölluð er Áform og þeir vinna á fundi með umsjónarkennara sínum, þar er farið yfir hvernig gékk að vinna áætlun vikunnar á undan og hver markmið vikunnar á eftir eru. Nemendur vinna Áformsáætlanir í vali og í samvinnu við aðra nemendur, þeir vinna í list og verkgreina smiðjum og í sérstökum áhugasviðsverkefnum sem þeir hafa gert vinnusamning um við umsjónarkennara sinn (Norðlingaskóli, e.d.).

Mikil áhersla er á að nota náttúruna markvisst í kennslu við skólann og hefur skólinn búið sér til útikennslustofu sem heitir Björnslundur. Í útistofunni er eldstæði þar sem hægt er að elda og vinna ýmis verkefni og einnig náttúrulegt skýli búið til úr trjádrumbum og greinum en það er hægt að nota þegar ef það er úrkoma. Fleiri tæki eru í útikennslustofunni sem eru búin til úr trjádrumbum og fest saman með reipum og nemendur taka þátt í því að búa þau til og viðhalda. Nemendur fást við ýmis verkefni í Björnslundu, til að mynda kynnast blómaflóru sem þar er, fuglum, fara í útileiki ogelda ásamt öðrum verkefnum sem tengjast öllum fögum í stundatöflu nemenda. Skólanum er mjög umhugað um náttúruna og umhverfið og hefur hann hlotið Grænfánann tvisvar sinnum (Norðlingaskóli, e.d.).

Hvað varðar stoðþjónustu og sérkennslu er farið eftir þeirri reglu að í allri kennslu skuli vera sérkennsla þar sem allir nemendur hafa sértakar þarfir og áhugamál. Í skólanum starfa þrjár sérkennslukennarar og þroskaþjálfari og vinna þeir með kennarateyminum og bera ábyrgð á að fylgja stefnu skólans í sérkennslumálum, en sú stefna er í anda nýrra hugmyndafræðinga um að allir séu sérstakir og nám sé hugsmíði (Norðlingaskóli, e.d.).

Samstarf Norðlingaskóla við foreldra og forráðamenn er náið en það sem gert er til að halda því þannig er hægt að nefna svokallað morgunskraf sem stjórnendur fá foreldra til sín 2-3 sinnum á ári. Þá eru til að mynda einnig námskynningar,

foreldraskóladagar, jólaskóli, öðruvísi dagar og Norðlingaleikar. Mikill áhugi er á því að tengja skólann við samfélagið eins og hægt er og dæmi um það er að veturinn 2012-2013 er leitast við að þróa og búa til samstarf við eldri borgara og felst það í því að þeir koma reglulega í skólann og taka þátt í skólastarfinu (Norðlingaskóli, e.d.).

Allt skólastarf Norðlingaskóla grundvallast af stefnu skólans en þar er lögð sérstök áhersla á sjö þætti og þeir eru:

- *Að starf skólans grundvallist á því lífsviðhorfi að hverjum einstaklingi skuli búin námsskilyrði svo hann megi, á eigin forsendum, þroskast og dafna og útskrifast úr grunnskóla sem sjálfstæður, sterkur og ekki síst lífsglaður einstaklingur.*
- *Að nemendum líði vel og að nám og starf sérhvers þeirra miðist við þarfir hans og getu sem og sterkar hliðar. Byggt verður á einstaklingsmiðuðum starfsháttum og samvinnu hvers konar.*
- *Að skólinn sé fyrir alla nemendur skólahverfisins, án aðgreiningar, þar sem engum er ofaukið og allir velkomnir.*
- *Að árgöngum sé kennt saman, þ.e. að byggt verði á samkenntu árganga en hún stuðlar m.a. að aukinni félagsfærni nemenda og auðveldar að hver nemandi fari á sínum hraða á grunnskólagöngu sinni.*
- *Að starfsfólk skólans vinni í teyrum enda stuðlar slíkt fyrirkomulag að því að margbreytileikinn í hópi starfsfólks nýtist nemendum.*
- *Að skólinn verði í nánnum tengslum við samfélagið sem hann er hluti af, m.a. með öflugum samstarfi milli heimilanna og skólans þar sem sérþekking foreldra á börnum sínum og sérþekking starfsfólks á skipulagi skólastarfs fléttast saman.*
- *Að starf skólans taki mið af því menningarlega og náttúrulega umhverfi sem hann er hluti af og vinni að því að þeir sem eru að flytja í hverfið nái saman og upplifi sig sem heildstætt samfélag.*

(Norðlingaskóli, e.d.).

Starfshættir skólans byggist á lífsviðhorfinu að hver og einn einstaklingur fái að þroskast og dafna á eigin forsendum og útskrifast úr grunnskóla sem sjálfstæður einstaklingur, sterkur og lífsglaður. Mikil áhersla er lögð á að nemendum líði vel og að námið sé í samræmi við þarfir, getu og sterku hliðar viðkomandi nemanda, því eru

starfshættir grundvallaðir á einstaklingsmiðun og mikilli samvinnu (Norðlingaskóli, e.d.).

3.6 Reykhólaskóli

Reykhólaskóli er staðsettur á Reykhólum í Austur Barðastrandasýslu. Árið 1910 er fyrst getið um skólahald í Reykhólasveit en fyrst var rekinn farskóli eða til ársins 1948 en þá fékk skólinn aðsetur á Reykhólum. Fyrst um sinn var kennt í einu herbergi en var svo farið í að byggja heimavistaskólann og árið 1979 var hann fullkláraður eins og hann lítur út í dag (Reykhólaskóli, e.d.).

Haustið 2012 voru Reykhólaskóli og Leikskólinn Hólabær sameinaðir undir einn hatt Reykhólaskóla og er sameiginlegur skólastjóri fyrir báðar deildir. Starfsmenn skólans eru nítján talsins að meðtöldum skólastjóra en það eru fimm kennarar, leiðbeinandi, þroskaþjálfari, þrjú hópstjórar á leikskóladeild, einn almennur starfsmaður á leikskóladeild, fjórir stuðningsfulltrúar, tveir skólaliðar og tveir skólabílstjórar. Sérkennari og þroskaþjálfari sjá um stoðþjónustu skólans og starfa með nemendum sem hafa greiningar, fötlun eða almenna námsöðuleika. Skólinn hefur aðgang að sálfræðingi og talmeinafræðingi. Í Reykhólaskóla er samkenssla og samkennsluhópum er hagað þannig að 1.-2. bekkur eru saman, 3.-4. bekkur eru saman, 5.-6. bekkur eru saman og 7.-10. bekkur eru saman. Nemendur grunnskóladeildarinnar er 36 en leikskólabörnin eru nítján. Reykhólaskóli er skóli á grænni grein sem þýðir að hann vinnur í skrefunum sjö sem eru verkefni um að efla umhverfisvitund skólasamfélagsins og stefnir skólinn að því að flagga Grænfánanum vorið 2013 (Reykhólaskóli, e.d.).

Yfirmarkmið Reykhólaskóla er að allir nemendur njóti hæfileika sinna og að þeir útskrifast sem hæfir og virkir einstaklingar þegar þeir útskrifast úr skólanum. Einkunnarorð skólans eru *Vilji er vegur* (Reykhólaskóli, e.d.).

4. Skólastjórnun

Umfjöllunarefni þessa kafla er skólastjórnun og hvað það þýðir að vera skólastjóri. Starfið er fjölþætt og mörg hlutverk sem skólastjóri þarf að leika. Hér verður fjallað um hvaða verk það eru sem starfið inniheldur. Þar að auki er farið yfir það í hverju það felst að vera stjórnandi í grunnskóla og hvað tilheyrir forystuhlutverki skólastjórans. Einnig er farið inn á mikilvægi þess að forysta og stjórnun séu bæði til staðar í skólastjórahlutverkinu og hverju forystan stuðli að.

4.1 Hlutverk skólastjórnenda

Moos (2003) fjallar um þau verk sem skólastjórnendur þurfa að taka að sér í starfi sínu við að stýra menntastofnun. Samkvæmt honum/henni eru þau til að mynda að hafa innsýn í vinnu nemenda og kennara, það er að segja nám nemenda og kennslu kennara.

Forysta menntastofnunar snýst mikið um sambönd og samskipti við starfsfólk og fleiri aðila og því þarf stjórnandinn að huga vel að þeim. Tengslin og samböndin ná út fyrir skólann og út í samfélagið sem gerir það að verkum að skólastjórinn þarf að hafa innsýn í samfélagið sem stofnunin tilheyrir. Samböndin og samstarfið byggir á trausti og til þess að samvinna geti verið farsæl þarf að huga að því að traust sé ríkjandi á milli starfsfólksins. Stofnunin og forystan eru að stórum hluta samskipti og því er nauðsynlegt að huga að því að öll samskipti séu skilningrík, hreinskilin og frá mörgum sjónarhornum. Skólastjórnendum ber að kunna að nýta sér skólaþróunaraðferðir og aðlaga þær í dagleg störf. Þeir þurfa að átta sig á hvernig þeir byggja upp liðsheild og stýra, leiða og keyra áfram hópinn í stofnuninni. Væntingar til forystunnar í skólanum og leiðtogans er það sem hannar forystuna að miklu leyti og skólastjórinn þarf að vera meðvitaður um hverjar væntingarnar til forystunnar séu. Þar sem skólinn er í raun í umhverfi þar sem ganga straumar og stefnur er nauðsynlegt að skólastjórnendur fylgist með því sem er í gangi og séu samkeppnishæfir. Jafnframt þarf að huga að forgangsriðun fyrir skólann og hvaða þáttum sé nauðsynlegt að fylgja eftir í nútímavæðingunni. Að síðustu þarf forystan að innihalda stjórnun, stýringu og leiðtogahæfni þannig að skólaforystan sé opin og ákvarðanir gegnsæjar fyrir samstarfsfólk (Moos, 2003).

Í bókinni *Skólastarf og gæðastjórnun* fjalla þeir Börkur Hansen og Smári S. Sigurðsson (1998) um forystuhlutverk skólastjóra. Í bókinn segir frá aðalþætti forystuhlutverksinssem Sergiovanni talaði um en hann skipti þeim niður í sex þætti. Þeir eru eftirfarandi:

- *Hlutverk ráðherra*

Með því að ákveða stefnu fyrir sitt ráðuneyti með markmiðið að hugsa um og þjóna hagsmunum almennings eins vel og mögulegt er á móti þröngsýni og hagsmunum einhverra sérstakra. Skólastjóri sem ráðherra hugsar um stefnu skólans og hugmyndafræðilegar forsendur sem skólinn byggist á. Skólastjórinn hugsar um allt skólastarfið og kynnir fyrir þeim sem eru þess fyrir utan.

- *Hlutverk menntafrömuðar*

Sem menntafrömuður einblýnir skólastjórinn á námið og kennsluna og reynir að þróa og efla þætti sem snúa að því; námskrá, markmið náms og kennslu, skipulag og inntak námsins, bekkjastarfið, námsmat og kennsluhætti ofl.

- *Hlutverk ráðgjafa*

Skólastjórinn er í ráðgjafahlutverki við að hjálpa kennurum að ná sínum markmiðum í kennslunni og jafnframt þegar hann leggur mat á starfsfólk, þróun í starfi og endurmenntun.

- *Hlutverk skipuleggjanda*

Í skólanum verður að vera skipulag til að byggja á þó að það verði að vera hægt að aðlaga og breyta þegar við á. Skólastjórnandinn gengur í það hlutverk að búa til skipulag og ef hann er framsækinn sér hann að eðli þess getur haft áhrif á vinnuumhverfið og reynir að móta formgerðina þannig að hún þjóni markmiðum skólstarfsins sem best.

- *Hlutverk framkvæmdarstjóra*

Sem framkvæmdarstjóri er skólastjórinn í því að sinna daglegri umsýslu í starfsemi skólans. Skólastjórinn leggur sitt af mörkum svo að kennarar hafi möguleika á að nota tíma sinn í að vinna að námi og kennslu. Hann setur einnig reglur um umgengni og samskipti og sér til þess að vinnufyrirkomulag, tímasetningar funda, tækjabúnaður og upplýsingamiðlun sé í lagi. Þetta hefur allt áhrif á hvernig skólinn gengur fyrir sig og hefur áhrif á ánægju starfsfólksins í vinnunni.

- *Hlutverk hópstjóra*

Skólastjórinn hefur einnig mikilvægt hlutverk sem hópstjóri, í því hlutverki vinnur hann að því að það skapist traust á milli sín og kennarana og innan kennarahópsins. Þar sem traust ríkir fylgir ábyrgð og starfsfólk er líklegra til að hafa vilja til að hugsa um að gera skólann betri en hann er (Börkur Hansen og Smári S. Sigurðsson, 1998).

Á heimasíðu Skólastjórnendafélags Íslands er hægt að finna þau hlutverk sem teljast til verkefna skólastjórnenda á Íslandi samkvæmt lögum og þau eru:

Hlutverk:

Skólastjóri

- er forstöðumaður skóla, stjórnar honum, veitir faglega forystu og ber ábyrgð á starfi skólans gagnvart sveitarstjórn.
- tekur við agámálum frá kennara þegar ekki er hægt að leysa mál með viðtölum kennara við nemanda og foreldra.
- ber ábyrgð á skiptingu lögboðinna daga milli kennsludaga og annarra skóladaga.
- ákveður nánari útfærslu kennslutíma á viku.
- er ábyrgur fyrir gerð skólanámskrár.
- er ábyrgur fyrir gerð starfsáætlunar og umfjöllunar hennar í skólanum og skólaráði.
- skal leita lausna og taka ákvörðun um úrbætur ef að verður skólaskylda barns er ekki virt og barn mætir ekki til skóla.
- skal sjá um alla umsýslu skólamannvirkja.
- er ábyrgur fyrir að gerðar séu skólareglur og þær kynntar.

Samfélagið og sveitastjórn

Skólastjóri

- skal stuðla að samstarfi allra aðila innan skólasamfélagsins.
- skal gera tillögur til sveitarstjórnar um tilhögun stjórnunar skólans og ákveða verksemið annarra stjórnenda skólans.

Foreldrar

Skólastjóri

- ber ábyrgð á stofnun foreldrafélags og sér til þess að félagið fái aðstoð eftir þörfum.

Kennarar og starfsfólk

Skólastjóri

- boðar til kennara- og starfsmannafunda.
- skal brýna skyldur um þagnarskyldu og tilkynningarskyldu samkvæmt barnaverndarlögum fyrir starfsfólki.
- skal hafa frumkvæði að gerð símenntunaráætlunar fyrir kennara og starfsfólk.

Nemendur

Skólastjóri

- ber ábyrgð á stofnun skólaráðs, stýrir starfi þess.
- ber ábyrgð á að boðað sé til sameiginlegs fundar skólaráðs og stjórnar nemendafélags í það minnsta einu sinni á ári.
- ber ábyrgð á stofnun nemendafélags og sér til þess að þau fái aðstoð þegar þörf er á.
- ber ábyrgð á meðferð persónuupplýsinga sem varða nemendur.
- metur hvort nemandi hafi lokið grunnskólanámi og ber ábyrgð á útskrift hans úr grunnskóla.
- skal samræma vinnu sem varðar sérfræðiþjónustu, námsráðgjöf og skólaheilsugæslu með stofnun nemendaverndarráðs.
- ber að fylgjast með að nemendur njóti skólaheilsugæslu í skólanum.

Heimildir og samþykktir

Skólastjóri

- veitir heimild til að upphaf skólagöngu sé flýtt eða seinkað.
- veitir heimild til undanþágu frá skyldunámi í tiltekinni námsgrein.
- gefur samþykkt um að nám utan grunnskóla sé jafngildi grunnskólanáms.
- veitir heimild til tímabundinnar undanþágu frá skólasókn í einstökum greinum eða að öllu leyti.
- veitir nemendum heimild til að stunda nám í einstökum greinum áframhaldsskólastigi utan skólans.
- getur veitt nemendum heimild til undanþágu frá að þreyta könnunarpróf í einstökum námsgreinum í 4., 7. eða 10. bekk grunnskóla.

getur veitt foreldrum undanþágu frá skólaskyldu barna þeirra og veitt þeim heimild til að kenna börnum sínum heima að hluta eða öllu leyti að því gefnu að haft var samráð um það við skólanefnd og sérfræðipjónustu (Skólastjórnendafélag Íslands, e.d.).

4.1.1 Flóknu hliðar skólastjórastarfsins

Börkur Hansen, Ólafur H. Jóhannsson og Steinunn Lárusdóttir (2008) komust að því í endurteknum rannsóknum sínum á hlutverki skólastjórnenda að skólastjórar sögðu að stærsti hluti vinnutíma þeirra færi í stjórnun eða umsýsluþætti. Það er að segja verk sem snúa að rekstri skólans, fjármálum, skrifstofuhaldi, skýrslugerð, bréfaskriftum og því un líku. Þessar niðurstöður voru í samræmi við niðurstöður eins rannsókna sem gerðar voru árin 2001 og 1991, það er að segja, starfið hafði lítið breyst á þeim árum sem liðu á milli rannsókna.

Á eftir stjórnun og umsýslu fer mikill hluta vinnutíma skólastjóra í starfsmannamál en næst í forgangs röðinni kom áætlunargerð í skólastarfinu. Það fjórða var námskrárvinna og svo málefni nemenda. Þar á eftir hegðun nemenda, svo skólaskrifstofa, skólahverfið og síðasta atriðið í forgangsröðinni er endurnýjun í starfi.

Ef bornar eru saman niðurstöður forgangsraða verkefna árin 2006, 2001 og 1991 gefur sá samanburður til kynna að hlutverk skólastjórans sé að breytast þrátt fyrir að enn megi sjá svipað mynstur í starfinu. Megin breytingarnar felast í því að þeir virðast verja mun meiri tíma í vinnu með starfsfólki og við að gera áætlanir heldur en þeir gerðu áður fyrr. Ákjósanleg forgangsröðun skólastjóranna var ekki sú sama og raunveruleg forgangsröðun. Þeir hefðu viljað setja námskrárvinnu í fyrsta sæti, starfsfólk í annað sæti, áætlanagerð í þriðja sæti, málefni nemenda í fjórða sæti, endurnýjun í starfi í fimmta sæti, skólaumhverfið í sjötta sæti, stjórnun og umsýsla í áttunda sæti og í níunda sæti hegðun nemenda.

Skólastjórar búa við starfsumhverfi sem er flókið, margslungið, síbreytilegt og litast af mótsagnakenndum kröfum, ýmis konar togstreitu og leiðir jafnvel til árekstra milli hagnaðaðila skóla. Dæmi um togstreitu er að skólastjórar eru hvattir til að passa upp á sérstöðu sína og hlúa að sértækri skólamenningu um leið og opinber stefnumótun hjá sveitafélögum gerir ráð fyrir samræmdum markmiðum á mörgum

sviðum sem er fylgt eftir með reglulegu eftirliti. Annað dæmi er að á sama tíma og eftirlit hefur aukist þá hefur verið lögð aukin áhersla á sjálfstæði skóla. Þörfum allra nemenda skal mætt í grunnskólum og um leið taka þeir þátt í flokkunaraðferðum sem fara eftir niðurstöðum samræmdra prófa og alþjóðlegum könnunum (Börkur Hansen, Ólafur H. Jóhannsson og Steinunn Lárusdóttir, 2008).

Þættir úr daglega starfi skólastjórans geta haft þau áhrif að til verður ákveðið spennusvæði sem verður til þess að hann þarf að finna leiðir til að hægt sé að láta hlutina ganga miðað við aðstæður. En spennusvæðið verður þannig til að þættir skarast úr þremur áttum, það er að segja úr hefðum skólakerfisins, úr stjórnáráðgjafi og fagmennsku. Að sumu leyti styður stjórnáráðgjafi kröfur fagmennskunnar og stundum kröfur hefðarinnar. Að öðru leyti er ekki alltaf hægt að samræma kröfur þessara þriggja þátta. (Møller, 1996,).

Í bókinni *Principalship- a reflective practice perspective* eftir Sergiovanni (2009) er fjallað um hið flókna eðlishlutverk stjórnandans í skólum. Samkvæmt Sergiovanni telur Henry Mintzberg stjórnunarhlutverkið einkennast af hugtökum eins og fjölbreytni, mynstursleysi, ótengi, sundrung og stuttum tíma. Hann telur að meiri hluti stjórnunarverka taki aðeins nokkrar mínútur sem verður til þess að stjórnunarstarfið er mjög yfirborðskennt. Eðli vinnunnar er opið í báða enda og þar af leiðandi er stjórnandinn knúinn til að vinna mjög stóran hluta af sínum verkum á miklum hraða og laus tími verður lítill sem enginn. Þetta leiðir, samkvæmt Mintzberg, til þess að stjórnendur búi yfir allt of miklum upplýsingum sem er aðeins að finna í kollinum á þeim. Þessum upplýsingumog sýn stjórnandans á starfið er erfitt er að með öðrum. Að auki er erfitt fyrir þá að halda utan um allt á þennan hátt. Allt þetta gerir starfið enn yfirborðskenndara. Sproul togar í sömu strengi og finnur út úr sínum rannsóknum að starfið feli í sér mjög mörg og nokkra mínútna erindi stjórnandans á dag og notast er við miðla á borð við síma, samtöl, eða minnisblöð (Sergiovanni, 2009).

Skólastjórnendur bera á endanum ábyrgð nánast á öllu sem gerist í skólanum, svo sem að kennarar séu mættir í vinnuna og séu að kenna það sem þeir eiga að vera að kenna og nemendur að læra það. Ábyrgðin er líka gagnvart foreldrum, að þeir fái tækifæri til að tjá sig um það sem kemur upp á og mál þeirra séu leyst. Jafnframt ber skólastjórinn líka ábyrgð á því að nemendur séu öruggir og fari jafn líflegir heim úr skólanum og þeir komu til hans um morguninn, reyndar hefur ábyrgðin færst yfir á ferð þeirra í og úr skólanum líka. Fleira hefur bæst við svo sem heilsufræðsla, Erna Guðmundsdóttir

kynfræðsla, siðfræði, öryggisatriði og þá hefur einnig hádegismatur og morgunmatur bæst við. Þar að auki ber skólastjóri ábyrgð á ástandi allra hluta á skólalóðinni eins og leiktækjum. Þó að þessar rannsóknir frá Mintzberg og Barth séu komnar til ára sinna er engin ástæða til að halda því fram að stjórnunarstarfið sé orðið að einhverju leyti minna flókið í dag, krefjist minni tíma eða bjóði upp á meiri lúxus. Í rannsókn sem gerð var árið 2001 af NASSP kom í ljós að skólastjórnumendur ynnu að meðaltali 62.21 klukkustundir á viku, konur 69.67 klukkustundir og karlar 60,51 klukkustundir. Vandamálin sem komu í ljós hjá skólastjórum voru að ekki væri nægur tími, of mikil pappírsvinna og of lítill fjárhagur væri stór hindrun í starfinu. Tæplega þriðjungur skólastjóranna minntust á að kulnun í starfi væri vandamál (Sergiovanni, 2009).

4.2 Stjórnun grunnskóla

David Boddy (2008) skilgreinir stjórnun eða management sem athafnasemi til að framkvæmda hluti með hjálp frá fólki og öðrum auðlindum. Hann segir að stjórnandinn taki auðlindir úr umhverfinu og breyti þeim með því að áætla, skipuleggja, leiða og stjórna sem leiðir af sér vörur eða þjónustu sem verða að framleiðslu og fer aftur út í umhverfið. Þessir fimm þættir sem stjórnandinn notar við stjórnunina eða umhverfið, áætlun, skipulagning, að leiða og stjórna, skilgreininir hann svo sérstaklega á þennan hátt: *Umhverfinu* tilheyra fjármál, fólk, hugmyndir, efni og upplýsingar. Einnig falla undir umhverfið auðlindir eins og greiðar, leyfi og vald til að taka yfir ákveðnar framkvæmdir. Stofnanir reiða sig á að fólk úr ytra umhverfi vilji kaupa, þekkja eða samþykkja það sem stofnunin hefur upp á að bjóða. *Áætlun* er sá þáttur sem varðar heildar yfirsýn og stefnu á því sem þarf að framkvæma hjá stofnuninni. Þannig verja stjórnendur tíma sínum í að þróa ákveðna stefnu fyrir stofnunina og ákveða hvernig störfir eru unnin og hvernig auðlindir eru nýttar. *Skipulagning* felur í sér framkvæmdina að færa uppteiknaðar áætlanir eða plön nær raunveruleikanum í stofnuninni og að staðsetja tíma og áreynslu. Þá felur skipulagning einnig í sér að skapa uppbyggingu stofnunarinnar, þróa starfsmannastefnur og ákveða hvaða tæki starfsfólk þarf. Að *leiða* er að fá starfsfólk til að leggja á sig og skuldbinda sig stofnuninni sem og að hvetja einstaklinga og teymi. *Stjórnun* er það verkefni að fylgjast með árangri og bera hann saman við áætlanir sem gerðar voru og framkvæma í samræmi við þær með þeim aðgerðum sem þeir geta sótt í hverju sinni. Til dæmis ef að stofnun nær ekki að framleiða það sem var búið að

áætla fyrir vikuna gæti stjórnandi bætt við yfirvinnu ef sá möguleiki er fyrir hendi. Fyrir stjórnendur er mjög mikilvægt að læra af fyrri reynslu í þessu samhengi.

Henry Mintzberg (2011) segir aðaltilgang stjórnunar vera að passa upp á að starfseining þjóni sínum grundvallar tilgangi, hvert sem hlutverk hennar er hverju sinni. Í bók sinni *Managing* kynnir hann líkan um stjórnun sem hann hefur þróað. Þar lýsir hann því með myndlíkingu að stjórnun fari fram á þremur hringlaga pöllum. Sú hlið sem snýr fram táknar umhverfi starfseiningarinnar, önnur hlið snýr að því umhverfi sem tilheyrir starfseiningunni en er ekki beint inn í henni og þriðja hliðin snýr að umhverfi fyrir utan starfseininguna. Neðsti pallurinn táknar framkvæmd, ofan á honum er pallur sem er tákn fyrir fólk og efst er pallur sem táknar upplýsingar. Á efsta pallinum er stjórnandinn staðsettur og þar eru hlutverkin að ramma inn starfið með stefnumótun, forgangsröðun og fleira og svo að skipuleggja tímenn. Þannig lýsir hann því að stjórnun fer fram með upplýsingum í gegnum fólk og beint í framkvæmd. Á pallinum sem táknar upplýsingar fara fram samskipti allan hringinn, það er að segja í innra og ytra umhverfi starfseiningarinnar og stjórnun í umhverfi starfseiningarinnar. Á pallinum sem er tákn fyrir starfsfólkið er forysta í umhverfi starfseiningarinnar og tengslamyndun í umhverfinu utan starfseiningarinnar. Á neðsta pallinum sem táknar framkvæmd er framkvæmdin sem tilheyrir umhverfinu innan starfseiningarinnar og samningar sem tilheyra umhverfinu utan starfseiningarinnar. Með því að setja starf stjórnandans í þess háttar líkan telur Mintzberg að hægt sé að hafa yfirsýn yfir verk stjórnandans og sjá þau í sitthvoru lagi þó að í rauninni blandist verkin í gegnum starfið.

Í bókinni segir Mintzberg einnig frá því hvernig hægt sé að sjá stjórnun sem hlutverk sem á sér stað innan þríhyrnings þar sem list, handverk og vísindi mætast. Frá listinni koma hugmyndir frá handverkinu verða til tengsl sem byggja á reynslu frá fyrstu hendi og vísindin gefa reglu í gegnum kerfisgreingu þekkingar. Jafnframt fullyrðir hann að það sé engin „ein besta leiðin“ til að stjórna heldur fer það algjörlega eftir aðstæðum hverju sinni hvernig skuli stjórna stofnun. Mintzberg fjallar um það að svo margar rannsóknir á stjórnun sýna í fyrsta lagi að stjórnendur starfa á sveiflukenndum hraða, í öðru lagi að starfsemi þeirra einkennist af stuttum tíma, fjölbreytni, sundrung og ósamfelldni og í þriðja lagi að þeir hafa sterklega tilhneigingu til framkvæmda. Hann fullyrðir að stjórnun sé vinna sem felur í sér að stjórnandinn geti aldrei verið viss um að það sé ekkert ógert (Mintzberg, 2011).

Talað er um að stjórnunarhugtakið sé flókið og margrætt en þó er það yfirleitt notað yfir það þegar einn eða fleiri einstaklingar reyna að ná ákveðnum markmiðum innan fyrirtækis og reyna til þess að hafa árhif á hegðun starfsmanna í fyrirtækinu. Oftast snýst stjórnun um að samstilla vinnu starfsfólks til að ná þessum markmiðum á hagkvæman og skilvirkan hátt. Það sem gerist í stofnunum eða fyrirtækjum, það er að segja verkin sem unnin eru, fylgja ákveðnu ferli. Einstakar aðgerðir og ferli geta þó verið breytileg á milli tíma en það getur til dæmis verið vegna þess að starfsfólk ákveður að fara nýjar leiðir við að vinna verkin sín. Breytingar í ferlum geta auk þess orðið vegna nýsköunar eða þróunarverkefna, breytinga á hráefni og fleiri ástæður geta komið til. Eitt af viðfangsefnum stjórnunar er að fylgjast með þessum breytingu og fer það oft eftir þeim hvernig afurðir stofnanna verða. Því verður sífellt að endurskoða starfsemi hennir við breytingar svo að stofnunin uppfylli þær kröfur sem settar eru. Stjórnun í skóla er frábrugðin öðrum fyrirtækjum þar sem „hráefnið“ í skólanum eru lifandi nemendur og þeir hafa sjálfir með það að gera hvernig breytingar verða á þeim ólíkt til dæmis fíks í frystihúsi. Nemendur eru jafn ólíkir og þeir eru margir, með misjafna getu og kennsluleiðir eru einnig margvíslegar. Einnig er allur gangur á því hvernig kennarar starfa, hversu mikið þeir undirbúa sig, hvort þeir starfa með öðrum kennurum eða sjálfstætt og þeir hafa líka mismarga nemendur og fög til umráða. Talað er um að skóli sé dæmi um laus eða fast tengdar einingar, það er að segja bekkirnir eru einingarnar og það fer eftir því hversu mikið samræmi er í kennslu milli bekkja hveru laus eða fast tengdar einingarnar eru. Þar sem samræmi er mikið í skólastarfi má gera ráð fyrir að þar séu fast tengdar einingar. Það getur verið flókið mál fyrir stjórnandann að stýra svona stofnun og finna út hvort hann eigi að gera markmið skólastarfsins skýrari og aðgengilegri og gefa kennurum frjálsar hendur í sinni kennslu. Hann þarf að gera upp við sig hvort hann eigi að stuðla að samvinnu og samræmi milli kennara um framkvæmd, undirbúning og mat á náminu. Það er þó alveg víst að þær áherslur sem skólastjórinn setur sér hafa mikið að segja um skilvirkni í starfsemi skólans. West-Burnham tekur til nokkrar spurningar sem skólastjóri ætti að spyrja sig til að átta sig á því hvaða áherslur viðkomandi hefur í starfi sínu:

- Fara margir fundir í að sitja og hlusta?
- Hef ég skýra mynd af því hvernig skólinn eigi að vera eftir ákveðinn tíma t.d. 5 ár?

- Hversu oft hef ég gert aðalmarkmið skólastarfsins að umræðuefni á fundum eða starfsdögum síðustu ár?
- Hversu miklum tíma hef ég notað til að hugleiða þörf mína fyrir endurmenntun eða þróun í starfi?
- Veit ég hvernig starfsfólkið mitt í skólanum vinnur?
- Hvenær talaði ég síðast við nemendur um upplifun þeirra í skólanum?
- Hversu mikill tími fer hjá mér í að slökkva elda eða halda fólki góðu?
- Er mikið af starfsfólki í skólanum sem á skilið verðlaun fyrir vel unnin störf?
- Veit ég hvaða mynd foreldrar hafa af skólanum? Hvernig er hægt að vita það?
- Hvernig gengur að fylgja eftir mínum hugmyndum um fagleg vinnubrögð?

Ef að meiri hlutinn af svörum við þessum spurningum frá skólastjórnanda eru neikvæð leggur West-Burman til að starfshættir séu endurskoðaðir, en því miður kenni margir tímaskorti um neikvæð svör (Börkur Hansen, Smári S. Sigurðsson, 1998)

Holy og Miskel (2005) fjalla um í bók sinni *Educational administration-theory, reseach and practise* er tekið saman og fjallað um helstu hlutverk skólastjóra. Stjórnun í skólum er bæði tímafrek og orkukrefjandi og stjórnendur vinna langan vinnudag á sveiflukennndum og erfiðum hraða. Skólastjórar reiða sig á munnlegar upplýsingar, þeir eyða mjög miklum tíma gangandi um byggingu og tala við einstaklinga og hópa. Verkefni stjórnenda eru mjög mismunandi og því eru stjórnendur stöðugt að skipta um gír og verk. Verkefni þeirra eru einnig mikið til í brotum vegna þess að hraðinn er mikill hjá stjórnendum, truflanir ríkjandi og einbeiting varir í stuttan tíma hverju sinni (Hoy & Miskel, 2005).

Árangursríkir skólastjórar eru ábyrgir fyrir því að gera plön, skipuleggja, leiða og stjórna. Að búa til plön þýðir að setja markmið fyrir skólann og þróa stefnu til að innleiða. Skipulagning þýðir að koma saman nauðsynlegum persónum, fjármagni og áþreifanlegum auðlindum til að ná markmiðum á árangursríkan hátt. Með því að leiða er átt við að leiðbeina, hvetja og hafa umsjón með undirmönnum. Stjórnunin felur í sér mat skólastjórans á ábyrgðinni og að fara yfir og endurskoða árangur og gefa

endurgjöf. Árið 1997 var gefið út skjal af NAESP (the National Association of Elementary School Principals) sem innihélt 96 tegundir af eiginleikum sem að skólastjórnendur þurfa að hafa til að vera sérfræðingar í sínu starfi. Þessum eiginleikum var skipt niður í átta hluta en þessir hlutar voru: leiðtoga hegðun, samskipta færni, færni til að starfa með hóp, námskrá og kennsla, stjórnun mats, stjórnun stofnana, stjórnun fjármála sveitafélaga og pólitísk stjórnun (Sergiovanni, 2009).

Fisher og Friedman (2009) bjuggu til líkan sem lýsir ferli skólastjórnunar og heitir Pýramídalíkan skólastjórnunar: endurgjafa miðuð stjórnun. Líkanið eru fjórir þríhyrningar, þrjú þeirra liggja við hliðar þess fjórða sem er þá í miðjunni, en þeir þrjú sem liggja fyrir utan tákna þrjá megin þætti skólastjórnunar; mannauðsstjórnun (e. resource process), útkomustjórnun (e. outcome management process) og fjármunastjórnun (e. financial & material resource process). Þríhyrningurinn í miðjunni táknar samþykkt starfsmanna um markmið skólans (e. staff agreement on school goals). Pýramídalíkanið grundvallast á þremur meginreglum og þær eru 1) endurgjafarmiðuð stjórnun, 2) aðstæðamiðuð stjórnun og 3) markmiðum skólans náð með samstöðu. Endurgjafamiðuð stjórnun gefur stjórnendum tækifæri til að fylgjast með stofnuninni og þeim sjálfum til að skoða hvort þeir hafa notast við viðeigandi stjórnunaraðferðir í ákveðnum aðstæðum og hjálpa þeim að aðlaga stjórnunarlega ferla í ákveðnum stofnunaraðstæðum og munu hjálpa þeim að sjá hvort að aðferðin muni skila stofnuninni markmiðum sínum. Endurgjöf felst í samskiptum og er mjög hjálpleg til að koma upplýsingum til staða og til að draga ályktanir um það hvernig starfsfólk er að standa sig, þar að auki er endurgjöf góð að því leyti að hún er leið fyrir starfsfólk til að tjá tilfinningar sínar og hugmyndir um stofnunina. Aðstæðamiðuð stjórnun fjallar um það að stjórnendur eiga að nýta sér sveigjanlegan stjórnunarstíl miðað við mismunandi aðstæður, það er að segja þeir ættu að bregðast við hvernig aðstæður eru hjá stofnuninni miðað við þá endurgjöf og upplýsingar sem þeir hafa um stofnunina. Stjórnendur eiga að vita hvenær ákveðnar aðferðir leyfa viðeigandi viðbrögð við ákveðnum aðstæðum í stofnuninni. Sumar aðferðir eru notaðar á hverri einustu klukkustund og eða daglega á meðan aðrar eru einungis notaðar þegar á þarf að halda en allar eru þær jafn mikilvægar. Stjórnandinn velur hvað er best að gera fyrir stofnunina hverju sinni. Stjórnun niðurstaðna til að ná markmiðum stofnunarinnar felst í því að ná samstöðu um auðlindastjórnun, aðferðastjórnun og niðurstöðustjórnun stofnunarinnar. Fjármagnsstjórnun leyfir fjárhagsáætlun skólans

að stjórnast í tengslum við kennslufræðileg þarfir. Ef fjárhagsauðlindir skólans eiga að vera notaðar viturlega er þörf á sveigjanleika og sköpun. Skólastjórar þurfa að vera meðvitaðir um að þeirra hlutverk inniheldur einnig það hlutverk að stýra mannauðnum og fylgjast með kennurum í störfum, það er að segja, kennslufræðilegum aðferðum, stundatöflum, lausnum á flækjum sem koma upp, (til dæmis agavandamál eða ofbeldi) og samskipti við foreldra. Miðað við markmið skólans þá þurfa skólastjórnendur að ákveða hvenær þörf er á stjórnun sem felur í sér að „stjórna með því að ganga um skólann“, hvenær þörf er á að fylgjast með kennslustundum, heimsækja starfsmanna aðstöðuna, gefa aukna orku í stofnunina eða fylgjast vel með hegðun nemenda og kennara. Þekking er mjög mikilvæg auðlind innan skólastofnana og mjög mikilvægt að halda utan um öll gögn skólanna á öruggan hátt svo að þekkingin glatist ekki (Fisher & Friedman, 2009).

Ferlar eru hluti af skólastofnunum og þá er bæði talað um ferla innan og utan skólans. Innri ferlar skólans eru til að mynda námsmat, úrræðaþróun, stjórnunarferlar og fleira, ytri ferlar eru þá tengsl við foreldra, samskipti við yfirvöld og fleira. Hér þurfa skólastjórnendur að ákveða í samráði við markmið skólans hvað skuli einblýna á hverju sinni. Þegar horft er til útkomustjórnunar skóla þarf að liggja fyrir hvað það er sem skólinn vill ná í sínum niðurstöðum, hvaða staðlar eru það sem skólinn vill hafa. Mikilvægt er að skólastjórar hafi skýrt markmið og allir innaborðs skólastofnunarinnar séu meðvitaðir um þau markmið (Fisher & Friedman, 2009).

4.3 Forysta grunnskóla

Starf skólastjórans kemur frá hjarta, höfði og höndum leiðtogans. Frá hjartanu kemur sú persónulega trú, gildi, draumar og persónulega sýn skólastjórans. Höfuð leiðtogans fjallar um kenningar þjálfunar og náms sem við höfum þróað með okkur í gegnum tíðina og færnina til að spegla aðstæðurnar sem stjórnandi stendur frammi fyrir í ljósi þeirra kenninga. Þetta ferli speglunar í bland við persónulega sýn verður grunnurinn að aðferðum og aðgerðum. Hönd leiðtogans tákna aðgerðir stjórnandans, ákvarðanir, forystu og stjórnunarhegðun. Með hjarta og höfði, hvernig við veljum að stjórna og leiða er persónuleg speglun ekki aðeins af sýn okkar og hagkvæmum kenningum heldur líka frá okkar persónuleika og viðbrögðum við einstöku aðstæðum sem við stöndum frammi fyrir. Í heiminum sem við lifum í virkar ekki sú nálgun að það sé

„ein besta leiðin“ og frekar mun fjölbreytni líklega vera aðferðin fyrir skólastjórnendur. Hver skólastjóri þarf að finna sína leið, þróa með sér sína nálgun, ef hjarta, höfuð og hendur leiðtogans eiga að koma saman í formi árangursríkri skólastjórnun (Sergiovanni, 2006).

Áhrifaríksta leiðin til skólaþróunar er að þróa forystu og forystuhæfni skólastjóra. Rannsóknir benda til að forystuhæfni skólastjóra skipti mestu máli til að koma á sameiginlegri og dreifðri forystu. Forysta í skólum þarf að samanstanda af valdaforystu og samvirkri forystu og þessir þættir þurfa að vera báðir viðurkenndir og nýttir á sama tíma. Sigríður Margrét Sigurðardóttir og Rúnar Sigþórsson gera grein fyrir kenning Lamberts um forystuhæfni skóla og segir hún að varanleg skólaþróun getur einungis átt sér stað í þeim skólum sem ná mikilli forystuhæfni. Skólastjóri þarf að stuðla að meiri færni annara í skólasamfélaginu í forystu með sinni forystuhæfni. Hann telur að skólastjóri þurfi að búa yfir ákveðnum eiginleikum til að geta stuðlað að forystuhæfni. Það er að segja; hafa skýra sýn á eigin persónu og gildi, hafa mikla trú á lýðræði, hugsa skipulega um framvindu skólaþróunar, vera íhugull og tilfinninganæmur, hafa þekkingu á kennslu og námi og geta þróað hæfni hjá öðrum og stofnunninni í heild. Lambert bjó til líkan til að lýsa og greina forystuhegðun skólastjóra við að þróa forystuhæfni skóla. Í líkaninu er forystuhegðun skólastjóra skipt í þrjú stig; stig tilsagnar, stig breytinga og stig mikillar forystuhæfni. Innan hvers stigs er forystuhegðun skólastjórans miðuð út frá þrem þáttum; persónulegum eiginleikum hans, aðferðum hans við að vinna með öðrum í skólasamfélaginu og hvernig hann beitir formlegu valdi. Lambert vill þannig meina að þróun forystuhæfni skóla liggi í gegnum stigin en svo fer það eftir stöðu skólans á hvaða stigi skólastjóri þarf að byrja til að ná árangri í skólaþróun. Samkvæmt líkaninu hefur skólastjóri sem er á stigi mikillar forystuhæfni tileinkað sér meðal annars að læra stöðugt, byggja starf sitt á gildum/hugsjónum/sýn, halda áfram og þróa ennfrekar framgöngu, deila áhyggjum/málefnum, bæta sjálfan sig og efla persónulega skipulagshæfni (Sigríður Margrét Sigurðardóttir, Rúnar Sigþórsson, 2012). Þessir þættir gefa til kynna að skólastjórar þurfa að hugsa um það að vera stöðugt að bæta sig kjósi þeir að þróa forystuhæfni skóla.

4.4 Leiðtogaþjálfun fyrir skólastjórnendur

Robertson (ártal) fjallar um leiðtogaþróun í menntasamfélaginu í bók sinni *Coaching educational leadership, building leadership capacity through partnership*. Þar segir hún að það sé mikilvægt að fagþróunin hjá leiðtogunum styðji daglegt starf þeirra og að þeir sjái bein tengsl á faglegri þróun þeirra í starfi. Til þess að fá leiðtoga til að sjá þörf á leiðtogaþróun og hvernig hún er mikilvægur þáttur í menntun segir hún þeir þurfi áskorun. Leiðtogar verða að fá áskorun til að skilja og spegla sig í því hvernig breytingar með þjálfun skipta máli. Á meðal landa sem hafa færst áfram með alþjóðlegri stefnu um leiðtogaþróun hefur England tekið forystu á undanförunum árum með stofnun alþjóðlegs háskóla fyrir leiðtoga í skólakerfinu. Lykiláhersla í skólanum er að læra miðjumiðaða leiðtogafræði og persónulega þróun. Nýleg rannsókn í 15 löndum í Evrópu, Asíu, Austur Asíu og Norður Ameríu, þar sem haldin hafa verið mörg skyldu og hálf skyldu leiðtoganámskeið sýnir fram á miklar breytingar á hugmyndafræði leiðtogaþjálfunnar, sér í lagi yfir síðasta áratug. Frumkvöðlar hafa færst langt frá fyrstu fyrstu kenningum sem unnið hefur verið eftir, en sumir þættir og lykilatriði hafa átt langan líftíma. Þó að sumir fræðimenn hafi tilhneigingu til að gefa ákveðna uppskrift af leiðtogaþróun, þá leggur lærdómsfagið meiri áherslu á frumkvæði eins og lærdómssamfélög, markþjálfun og lærimeistarakenntu, leiðtoga, kjarnamiðaðaðan lærdóm og framkvæmdarrannsóknir samfélags. Þessir þættir einblýna á að byggja upp leiðtogaþæfni hjá einstaklingum og stofnunum, dreifðri leiðtogaþróun, gagnasöfnun og sannanabyggðri forystu. Robertson vill meina að Sergioanni og Fullan hafi háþróaðan skilning á siðferðislegri og raunverulegri forystu á meðan Strachan og Starratt hafa skoðað mikilvægi forystu fyrir félagsleg réttindi og andlega þætti í forystu.

Með því að notast við markþjálfun sem hluta af daglegu starfi geta leiðtogar stuðlað að stöðugri leiðtogaþróun og betrun í starfi og þaðan yfir í árangursríkari menntun í sinni stofnun. Undirliggjandi forsenda hér er að menntastofnanir sem stofna til markþjálfunarsambanda eru líklegri til að búa til lýðræðisleg samfélög nemenda og þar af leiðandi sérstaka tegund af lærdóms menningu sem einblýnir á stöðuga betrun í menntun. Þær stofnanir sem gera þetta geta því verið betur í stakk búnar til að mæta kröfum og þróun nemenda og leiðtoga á þessari þekkingaröld, þar sem sveiganleiki, nýsköpun og færni til að aðlagast breytingum og taka upp nýjan lærdóm er nauðsynlegur þáttur. Leiðtogi í menntasamfélaginu hefur tækifæri til að

næra lærdómssamfélag. Forystfærni er ekki getið í starfslýsingu en fagmennskan við að starfa við kennslu og menntun felur það í sér. Robertson heldur því fram að leiðtogar fullyrði að þeir þurfi sjaldan, ef einhvern tíma, að takast á við sjálfa sig sem leiðtoga og hafa enga hvata til að breyta starfsháttum sínum. Það þurfi oftast truflun eða íhlutun að koma til áður en það verður af breytingum hjá þeim. Á sama hátt hafa leiðtogar í skólum ekki oft tækifæri til að ræða sín á milli um leiðtogastarfið eða fylgjast með því í raunveruleikanum. Stuðningur og áskorun er nauðsynleg í faglegrri þróun leiðtogans og markþjálfun býður upp á það. Árangursrík forysta í menntasamfélaginu getur þróast í gegnum faglegra markþjálfun. Robertson talar um fjórar forsendur fyrir mikilvægi fagþróunar leiðtogans og þær eru í fyrsta lagi að fagþróun er eitthvað sem á að vera ævilangt ferli og allir leiðtogar eiga að fá tækifæri reglulega til að endurnýja sig sem leiðtoga í menntakerfinu. Í öðru lagi segir Robertson að nýjar væntingar og hlutverk gera kröfur til þess vegna þess að breytingar eru svo miklar og eini þátturinn í menntakerfinu er í raun að það eru og verða alltaf breytingar og þess vegna verða leiðtogar að vera hæfir til að taka á móti möguleikum og tækifærum sem breytingar gefa. Það verður alltaf þörf fyrir nýja leiðtoga og allir leiðtogar bera þá ábyrgð að halda áfram að læra í gegnum allan starfsferil sinn. Þriðja forsendan er að allir þeir sem starfa við menntun eiga að einblýna á það sem meginforgang að efla þáttinn að læra, en það er svokallaður „critical leadership“ þar sem speglunin er ekki einungis á að læra heldur skuldbindingu við samfélagið um að gera hlutina öðruvísi. Fjórða forsendan er að rannsóknir á fyrstu þrem forsendunum og leiðtogaþjálfun er lykilinn að árangursríkri leiðtogaþróun. Þessar forsendur segir Robertson að sé ástæða þess að markþjálfun meðal annars geti verið góð fyrir skólastjórnendur (Robertson, 2008).

Þjálfun til þróunar er ferli til að bygga starfsumhverfi og sambönd sem eykur þróun hæfileika/hæfni og árangur eins eða fleiri. Þjálfun verður að vera stutt og styrkt af árangurstengdu kerfi og starfsumhverfinu. Hvað er þróun? Það er að koma auga á framkvæmd til að búa starfsmenn undir stærri heild eða dýpt á núverandi eða framtíðarstöðu þeirra. Árangursrík þróun getur aukið persónulegan vöxt og starfsánægju starfsmanna. Hún getur aukið framleiðslu, árangur og varðveislu starfsmanna, hjálpar starfsfólki að vaxa og viðheldur hæfni þeirra. Hún getur aukið þátttöku í ákvarðanatöku og stjórnun og það eykur ánægju að sjá starfsfólkið vaxa. Minor (1995) bendir á nokkrar spurningar sem starfsfólk vill fá svör við

- Hvernig stend ég mig?
- Hvernig sjá aðrir mig?
- Hvers er vænst af mér?
- Hvernig get ég náð bestum árangri í starfi mínu?
- Hvernig er starfsmenningin hér?
- Get ég tekið áhættu hér?
- Fæ ég greitt fyrir að hugsa eða einungis framkvæma?
- Hver eru verðlaunin fyrir að vera virkilega dugleg/ur og vinna mikið?
- Hvernig getur þú, sem stjórnandi, hjálpað mér að átta mig á núverandi starfsánægju og markmiðum til lengri tíma?

Markþjálfun er leið til að uppgötva og hvetja möguleika starfsmanna. Það felur í sér stanslausu flæði af leiðbeiningum, viðtölum, þjálfun, stuðning, sýnikennslu og viðbrögð. Markþjálfun krefst þess að skapað er félagatengsl byggð á gagnkvæmri virðingu og trausti (Minor,1995).

4.4.1 Samvirkni

Í bók sinni *7 habits of highly effective people* segir Covey (2004) frá sjö venjum sem fólk ætti að tileinka sér í lífi og starfi ef það vill ná hámarks árangri í því sem það gerir. Ein af þessum venjum kallar hann meginreglu um skapandi samvinnu og fjallar um samvirkni án þann hátt að heildin vinnur betur en einn á báti. Það þýðir að sambandið sem hlutir hafa við hvern annan er hluti í sjálfu sér. Þessi þáttur er mest uppbyggjandi, mest sameinandi og mest spennandi þátturinn í samvinnu. Þegar þú tjáir þig með samvirkni í huga er einfalega verið að opna hugann og hjartað og tjá nýja möguleika, nýja valkosti og möguleika. Samvirkni gerir það að verkum að hægt að hugsa hlutina upp á nýtt og sjá nýjar lausnir á skapandi hátt.

Markþjálfun er verkfæri sem stjórnendur geta nýtt sér til að losa flækjur sem koma upp í lífi og starfi svo að lausnir verða til og hægt sé að vinna í átt að þeim árangri sem sóst er eftir. Til að ná samvirkni þarf að ná miklu trausti og samvinnu og þessir þættir eru einnig mikilvægir i markþjálfunarferlinu. Alþjóðlegu samtök markþjálfunar *International coach federation* skilgreina markþjálfun sem samstarfi

við viðskiptavini í gegnum hugsanavekjandi og skapandi ferli sem hvetur þá til að stækka persónulega og faglega möguleika (ICF, e.d.).

4.5 Samantekt

Hlutverk skólastjórans er mjög fjölbreytt og umfangsmikið, felur í sér ólík verk og því fylgir mikið álag. Skólastjórnandinn þarf að sinna bæði fyrstuhlutverki og stjórnunarhlutverki eins ólík og þessu hlutverk eru í eðli sínu. Þessum hlutverkum sinna þeir með því að vera faglegir leiðtogar kennara og leiða áfram þá sýn sem þeir hafa fyrir skólann sinn auk þess að sinna umsýslu, skýrslugerð og öðru sem tilheyrir stjórnun. Rannsóknir sýna að forgangsörðun stjórnenda í grunnskólum er ekki eins og þeim þykir ákjósanlegust og nýta þeir mestan tíma í stjórnun, umsýslu og áætlanagerðir. Forysta er mikilvæg fyrir skólaþróun vegna þess að það þarf leiðtoga til að koma af stað breytingum og vera opin fyrir þróun.

5. Markþjálfun

Markþjálfun er aðferð sem er notuð til að hjálpa viðskiptavinum að ná árangri í því sem viðskiptavinurinn vill ná árangri í, hvort sem hann er einstaklingur, hópur, fyrirtæki eða annað. Markþjálfun er í sjálfu sér ekki ný aðferð en hér verður fjallað um uppruna hennar, hvaða fyrirbæri hún er og algengustu tegundir markþjálfunar og sérstaklega stjórnendamarkþjálfun og auk þess aðeins farið inn á hlutverk markþjálfans.

5.1 Upphafsmáður og uppruni markþjálfunar

Thomas J. Leonard stofnaði International Coaching Federation, Coachville og International Association of Coaching sem eru allt samtök um markþjálfun. Hann stofnaði einnig Coach University sem er skóli fyrir markþjálfara. Thomas er þekktur í markþjálfunarfræðum sem upphafsmaður markþjálfunar eins og hún er þekkt í dag. (Coachville, e.d. ártal).

Rætur markþjálfunar er hægt að rekja langt aftur í grunn mannkynssögunar. Löngu áður en einstaklingsmarkþjálfar komu til sögunnar og þúsundum árum fyrir tilkomu viðskiptamarkþjálfara hefur markþjálfun verið kunnur gjörningur, jafnvel áður en menntun varð fag, það er að segja að aðstoða einstaklinga við að ná sínum persónulegu markmiðum. Austurlenskir heimspekingar og fornir íþróttþjálfarar voru meðal þeirra fyrstu sem notuðu þessa aðferð. Vísbendingar um að íþróttþjálfarar hafa fundist í vestrænni menningu í næstum þrjú þúsund ár má sjá á myndum á ílátum frá Forngríkkjum. Fyrstu einstaklingsmarkþjálfar má segja að hafi verið gríski heimspekingurinn Sókrates og austurlensku heimspekingarnir Confusius og Buddha og jafnvel Muhammad og Jesús í miðausturlöndum. Í gegnum söguna er jafn augljóslega hægt að sjá bilið á milli þeirra sem tala fyrir sjálfs-uppgötvun og þeirra sem aðhyllast strangar reglur. Þegar rætur markþjálfunar eru skoðaðar er nauðsynlegt að taka inn í myndina jarðveg rötanna og hvaða næringu markþjálfun hefur fengið úr jarðveginum. Á meðfylgjandi mynd sést að það eru níu rætur sem styðja vöxt markþjálfunar, en það eru geðmeðferðir, samskiptafræði, menntun, sjálfshjálp, hreyfing, félags-kerfis kenningar, aðferðir við íþróttahvatningu, heildrænar meðferðir (t.d. yoga), kenningar um fullorðinsfræðslu, stjórnun og forysta. Aðferðin hefur sameinast mörgum þáttum úr mörgum greinum til þess að verða að þeirri þjálfun sem markþjálfun er í dag (Brook, 2013).

5.2 Hvað er markþjálfun?

Markþjálfun er einfaldlega samtal eða röð samtala á milli tveggja persóna fullyrðir Starr (2011). Markþjálfinn skapar samtal sem mun gagnast þeirrar persónu sem þiggur markþjálfun á þann hátt sem hún lærir og vex. Markþjálfasamtöl eiga sér stað á mjög margvíslegan hátt og í alls konar umhverfum. Sú persóna sem þiggur markþjálfun ákveður hvort að samtal sé markþjálfun eða ekki en ef hún sér að samtalið inniheldur eftirfarandi þá er líklegt að hún ákveði að samtalið sem markþjálfun:

- Í samtalinu er fyrst og fremst einblínt á persónuna og aðstæður hennar.
- Persónan í samtalinu gagnast af hugsun, framkvæmd og dregur lærdóm af samtalinu.
- Það væri ólíklegt að persónan hefði hlotið þessa hugsun eða lærdóm á sama tíma ef samtalið hefði ekki átt sér stað.

Markþjálfinn notast yfirleitt við blöndu af hlustun, spurningum, að tala, athugun og speglun á því sem einstaklingurinn segir sem er í markþjálfun. Ef að aðstæður eða að það hentar betur gæti markþjálfinn notast við aðra miðla eins og síma. Eins skrítið og það hljómar að þegar manneskja hefur alla hæfni sem þurfa þykir til að skapa árangur sjálf, þá getur hún ekki alltaf hjálpað öðrum að ná þeim. Til dæmis gæti heimsmeistari í fótbolta átt í erfiðleikum með að þjálfra aðra upp í sama gæðaflokk og hann er. Þetta er vegna þess að sjónarhorn og hæfni þjálfara er allt öðruvísi og ólík fótboltaspilarans. Það sama á við um viðskipti. Þjálfarar vinna með einstaklingum til að bæta árangur í starfi, hvort sem þjálfarinn gæti unnið starfið eða ekki. Það sem þjálfari getur gert er að hjálpa einstaklingum að sjá tækifæri til að bæta árangur. Þjálfara iðnaðurinn er kominn til að vera og er enn að stækka. Í árlegri könnun sem CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development) vinnur kom í ljós eftirfarandi:

- Markþjálfun er árangursríkasta leið fyrir stofnanir til að stjórna hæfileikum.
- 57% samþykktu að stofnanirnar sem þeir störfuðu hjá hvöttu til þess að þiggja markþjálfun.

- 55% þeirra sem svöruðu sögðu að markþjálfun væri að frumkvæði sstofnunarinnar sem þeir starfa hjá.

Það er víða vitað hversu mikið það gagnast að nýta sér markþjálfun, í könnun sem gerð var af Association Resources Centre og Pricewaterhouse Coopers sem 2165 viðskiptavinir frá 64 löndum, sögðu 80%, frá framförum á sjálfstrausti, 72% sögðu frá auknum samskiptahæfileikum, 71% sögðu frá aukinni mannlegri færni, 70%, sögðust ná meiri starfsárangri 73% sögðu að þeir næðu betri árangri með sambönd og 63% sögðust finna fyrir meira jafnvægi í lífinu (Starr, 2011).

Markþjálfun snýst mikið til um hvernig hlutir eru gerðir eins og hvað er gert. Hún gefur mjög mikinn árangur vegna stuðningsins af sambandinu á milli markþjálfans og markþjálfunarþegans og vegna tilgangs og háttarlags samskiptana sem eru notuð. Markþjálfunarþeginn þarfnast staðreynda sem hann fær ekki frá markþjálfanum heldur innan frá sjálfum sér sem markþjálfinn fær úr úr honum. Markmiðið um að ná bættum árangri er í fyrirrúmi en hvernig það er gert felst í spurningum markþjálfans. Markþjálfunin opnar fyrir möguleika manneskjunnar til að hámarka árangur þeirra, hún hjálpar henni að læra frekar en að kenna henni. Manneskjan er eins og hneti sem inniheldur eikarfræ sem hefur allt í sér til að verða stórkostlegt eikartré, hún þarfnast næringar, hvatningar og ljós til að teygja sig til, en eikartréð er þegar til staðar í henni. Vitur garðyrkjumaður myndi hugsa vel um eikarplöntuna þegar hún er að vaxa svo að hún verði sterk, en vitrir viðskiptaleiðtogar nota markþjálfu í líkingu við góða garðyrkjumenn (Whitmore, 2006).

Húmaníska nálgunin er bjartsýni á manneskjuna, hún trúir því að einstaklingar hafa getu til að nota reynslu og úrræði til að þroskast áfram og vaxa. Með þessari sýn er ályktað að ef rétt umhverfi er til staðar getur innra kerfi, sem er kallað sjálf-upptötvunar tilhneiging, þar sem vöxtur er, átt sér stað. Persónuþróun stefnir áfram innan einstaklingsramma persónunnar og fólk hefur það í sér að leitast eftir því að ná sinni bestu getu. Önnur skilgreining á einkenni húmaníska sjónarmiðinu er áherslan á að sjá fólk heildrænt, það er að segja að manneskjan er hugur og líkami og einstaklingurinn er dýnamísk heild. Þegar manneskjan virkar best, er tilfinningunni lýst sem „heilli“ eða að vera í „flæði“. Húmanistar sameinast um það viðhorf að ekki sé einblýnt á alla upplifun mannsins því þá er truflun á vextinum. Markþjálfinn gerir tilraun til að skilja upplifun viðskiptavinarins á sjálfum sér t.d. gildum, persónuleika, markmiðum, heilsu og fleira, og tengslum hans svo sem; mikilvæg sambönd,

persónulegan stíl, skynjun samfélagsins, tengsl og svo á umhverfinu; starfi/frama, fjárhagsstöðu og hlutbundnum aðstæðum. Allt þetta tengist svo og er mikilvægt og verðugt athygli. Það fer að vísu líka eftir því hvað á að taka fyrir í markþjálfuninni og hvað er í markþjálfunarsamningnum. Allar manneskjur eru einstakar og því er þjálfunin alltaf aðlöguð að henni og það er ekki til neitt sem heitir „eins stærð hentar öllum“ í markþjálfun. Með því að fá markþjálfunarþega til að ákveða heimavinnu og segja til um hvað það sé sem standi í vegi fyrir, hvað styður, hvaða leiðir eru mögulegar og hvernig þeir þekkja árangur, mun markþjálfinn aðlaga ferð að markþjálfunarþeganum. Í markþjálfun er grunnályktun um að það er hægt að breytast og manneskjan hefur val til framkvæmda og um það sem skiptir hana máli og með því að spyrja viðskiptavininn um skýrt og meðvitað val þá er verið að biðja hann um að vera virkur hönnuður á sínum vexti. (Grant & Stober, 2006).

Markþjálfun er aðferð sem að hjálpar fólki að finna út hvað það er sem fólk vill og hjálpa því að finna aðferðir til að ná takmarkinu. Alþjóðleg samtök markþjálfara (e. International Coach Federation) skilgreina markþjálfun sem samstarfi við viðskiptavini á hugsanavekjandi og skapandi ferli sem hvetur þá til að auka sína persónulegu og faglegu möguleika. Í augum markþjálfans er viðskiptavinurinn sinn eiginn sérfræðingur í lífi sínu og markþjálfinn vinnur og trúir því að sérhver viðskiptavinur sé skapandi, úrræðagóður og heill. Á þessum grunni byggir hann sína ábyrgð sem er að finna út, skýra og samræma það sem viðskiptavinurinn vill ná hverju sinni, hvetja viðskiptavininn til sjálfsuppgötvunar, ná fram hugmyndum, lausnum og aðferðum viðskiptavinarins og halda viðskiptavininum ábyrgum og áræðanlegum (ICF, e.d.).

Í grein eftir Bjarna Þór Bjarnason og Ingu Jónu Jónasdóttur (2010) kemur fram þessi skilgreining Illeris og fl. um markþjálfun: „Markþjálfinn er þess vegna sambland af þeim sem veitir innblástur, er félagi og ljósmóðir en alls ekki einhver sem virkar eins og hann sé hærra settur eða sá sem hefur lausnina“. Þessi myndlíking lýsir því ágætlega að markþjálfinn tekur á móti því sem er þegar til staðar hjá markþjálfunarþeganum og hann hefur skapað. En markþjálfinn skilar því svo aftur til markþjálfunarþegans vegna þess að það sem verður til er eign markþjálfunarþegans. Markþjálfun gengur meðal annars út á það að hafa trú á fólki og að innra með því leynast möguleikarnir, en þjálfunin fjallar um það hvernig hlutirnir eru gerðir en ekki endilega hvað er gert. Bjarni og Inga lýsa svokölluðum markþjálfunarhring í grein sinni og kemur þar fram að hann sé röð ákveðinna spurninga sem markþjálfafi spyr

markþjálfunarþega. Spurningaröðin sem þau nefna er kölluð GROW líkanið en nafnið er myndað úr bókstaf ensku orðanna goal (markmið), reality (raunveruleiki), options (möguleikar) og what (hvað) og eru heiti spurningarflokkana og koma þeir fyrir í þeirri röð sem nafnið gefur til kynna. Fyrsti flokkurinn *goal* fjallar um markmið sem markþjálfunarþeginn vinnur með markþjálfanum. Það verður að vera hægt að mæla markmiðin, þau verða að vera sérstök, þau þurfa að vera bundin tímabili og vera raunsæ. Þar að auki verða markmiðin að vera viðeigandi, siðræn, jákvæð, fela í sér áskorun, lögleg og skráð. Annar flokkurinn *reality* fjallar um raunveruleika markþjálfunarþegans þar sem markþjálfafi kemst að því hvernig staða markþjálfunarþegans er til að öðlast yfirsýn. Það er nauðsynlegt til að halda áfram með vinnu þeirra að settu marki. Í Þriðja spurningarflokki *options* er farið yfir þá möguleika, valkosti og leiðir sem koma til greina hjá markþjálfunarþeganum. Í fjórða flokk spurningana er ferlinu lokað með því að markþjálfunarþeginn kemst að niðurstöðu með aðstoð markþjálfans og tekur ákvörðun um framhaldi. Einnig kemur fram að ef ferlið gengur eðlilega fyrir sig ætti að vakna ákveðin skynjun og skilningur hjá markþjálfunarþeganum á viðfangsefninu, auk þess að hann finnur fyrir ábyrgð. Markþjálfinn verður að beita virkri hlustun og spurningar verða að vera kröftugar og opnar.

Allir geta nýtt sér markþjálfun sem vilja vinna í átt að meiri árangri á heilbrigðan hátt, hvort sem það eru einstaklingar eða hópar. Markþjálfafi vinnur með viðskiptavininum í átt að því að bæta það sem nú þegar er til staðar hjá viðskiptavininum og skapa þannig bjarta framtíð. Viðskiptavinir eru fólk alls staðar að úr samfélaginu, til dæmis kennarar, tónlistarmenn, stjórnálmenn, læknar, unglingar og fleiri, en þeir sem sækja sér markþjálfun eiga það sameiginlegt að vilja ná betri árangri í einkalífi eða starfi. Markþjálfun fer þannig fram að viðskiptavinur og markþjálfafi byrja á því að ákveða í upphafi hversu marga fundi þeir ætla að eiga, en fjöldi funda fer eftir aðstæðum hjá hverjum viðskiptavini fyrir sig. Æskilegt er að ekki líði of langt á milli funda í byrjun markþjálfunarferlisins á meðan náð er tókum á þeim málefnum sem eru mikilvægust. Á hverjum fundi er tekið fyrir eitt málefni sem viðskiptavinurinn ákveður, en markþjálfafi aðstoðar viðskiptavin við að sjá skýrar hvað það er sem viðskiptavinurinn vill taka fyrir ef að þarfir, óskir og umræðuefni eru óskýr hjá honum. Markþjálfafi leiðir samtalið og spyr þeirra spurninga sem þörf er á svo að viðskiptavinurinn sjái heildstæðari og skýrari mynd (Evolvia, e.d).

Á heimasíðu Félags Markþjálfunar á Íslandi segir að markþjálfun sé aðferð til að laða fram það besta í fólki og hægt sé að beita markþjálfun á marga vegu tengt einkalífi eða vinnu. Þar er talað um að fyrir einstaklinga þá gefi markþjálfun tækifæri til að skoða sig, hegðun og störf, með manneskju sem hefur hlotið þjálfun til þess og í fullum trúnaði. Þar segir að markþjálfun geti verið þroskandi, lærdómsrík og skemmtileg og geti auk þess að ná árangri í lífi og starfi og bætt almenn samskipti á mörgum sviðum lífsins. Fyrir fyrirtæki sem nýta sér markþjálfun er hægt að eiga von á að starfsmenn bæti sig, vandamál leysist og breytingar gangi betur fyrir sig. Hægt er að nota markþjálfun hjá fyrirtækjum til að bæta hæfni, líðan og takast á við vandamál sem geta komið upp hjá fyrirtækjum. Þegar einstaklingar eða fyrirtæki ætla að velja sér markþjálfara er grundvallaratriði að hafa hugmynd um hvað það er sem ætlunin er að ná fram með markþjálfuninni vegna þess að markþjálfar sérhæfa sig til að starfa á mismunandi sviðum. Þá er gott að átta sig á því að það er mismunandi hvernig markþjálfari hentar fyrir hvern og einn. Viðfangsefni í markþjálfun geta verið allt mögulegt sem tengist hvers konar sjálfsþroska eða hindrunum sem þarf að komast yfir til að ná því sem fyrirhugað er. Markþjálfar hafa þau markmið að hjálpa viðskiptavinum sínum og vinnur í fullum trúnaði (Félag Markþjálfunar á Íslandi, e.d.).

Niðurstöður úr rannsókn sem unnin var af Anthony M. Grant (2003) gefa til kynna að markþjálfun fyrir einstaklinga getur auðveldað þeim að ná markmiðum, aukið andlega heilsu og aukið lífsgæði. Þátttakendur fóru í markþjálfun tíu saman í hóp í þrettán vikur og fengu að velja sér markmið sjálf til að nota í markþjálfuninni. Þátttakendur voru tuttugu og meðalaldur var 35.6 ár. Rannsóknin varpaði ljósi á næmni fyrir vitsmunum (e.metacognitive), ferli til sjálfsspeglunar og innsýn í eigin persónuleika (þá í eigin persónuleika?) og hvernig breytingar verða í ákveðna átt með því að fylgja skipulagi með tilgangi. Aðferðin er ekki einungis að finna sér markmið og ákveða svo fyrir hvaða tíma skal ná markmiðunum. Markþjálfunin er mun dýpri en það og markþjálfinn býr yfir færni til að vinna með viðskiptavininum að sjá og finna það sem viðskiptavinurinn hefur ekki séð áður en hann fer í markþjálfun en samt býr það allt hjá viðskiptavininum en markþjálfinn togar með réttum spurningum lausnirnar upp úr viðskiptavininum og með því kemst viðskiptavinurinn yfir hindranir eða losar flækjur sem gætu hafa staðið í vegi fyrir honum.

5.3 Markþjálfar

Markþjálfar eru þjálfaðir til að hlusta, fylgjast með og aðlaga nálgun sína að þörfum viðskiptavinarins. Þeir leitast við að fá fram lausnir og aðferðir frá viðskiptavininum. Starf markþjálfans er að veita stuðning, virkja færni, auðlindir og sköpunargáfu sem viðskiptavinurinn hefur nú þegar (ICF, ed).

Markþjálfar þurfa að fara í gegnum þjálfun hjá stofnunum eða fyrirtækjum sem hafa vottað nám fyrir markþjálfra frá alþjóðlegum samtökum sem heita International Coaching Federation. Eftir það nám er hægt að fá vottun frá þeim samtökum en þá vottun er hægt að fá eftir að hafa meðal annars markþjálfað viðskiptavini í 100 klukkustundir og staðist próf hjá International Coaching Federation (ICF). Hægt er að ná þremur stigum af vottun hjá samtökunum og fyrsta er ACC – Associated Certified Coach. Annað stigið er PCC- Professional Certified Coach og markþjálfri þarf meðal annars að vera búinn að markþjálfra í 750 klukkutíma áður en hann getur náð því stigi. Til að ná þriðja stiginu þarf markþjálfri að vera búinn að markþjálfra yfir 2500 klukkustundir en það stig heitir MCC – Master Certified Coach. Þegar markþjálfri vill ná sér í næsta vottunarstig þarf hann ásamt því að ná tímafjölda í markþjálfun að klára ákveðið marga klukkustundir í markþjálfanami sem hentar hverju stigi fyrir sig (ICF, c.d.). Þannig að með því að vita hvaða vottun markþjálfinn hefur getur viðskiptavinurinn gert sér grein fyrir því hversu mikla reynslu markþjálfinn hefur af markþjálfun. Það er þó ekki skylda að ná sér í þessa vottun fyrir markþjálfra en er ákveðinn gæðastimpill engu að síður.

Til eru margar gerðir af markþjálfun og hver markþjálfri velur sér sitt svið til að starfa á. Algengustu gerðir af markþjálfun eru:

Einstaklingsmarkþjálfun (e. Life coach): einstaklingsmarkþjálfun er eins og nafnið ber til kynna markþjálfun fyrir einstaklinga og venjulega eru það þeir sjálfir sem ráða sér markþjálfra til að hjálpa sér við að ráða fram úr eða takast á við persónuleg vandamál eða verkefni. Þau verkefni geta verið um allt mögulegt sem tengist viðkomandi einstaklingi til að mynda sambönd, heilsa, fjárhagur, andlegur þroski eða hvaðeina. Einstaklingar gætu ráðið markþjálfra þegar þeim finnst þeir vera fastir í ákveðnum aðstæðum eða líf þeirra sé að fjara út á einhvern hátt en þá mun markþjálfinn rannsaka með viðskiptavininum hvað það er sem hann vill til finna betur fyrir fullnægju og hjálpa honum svo að komast þangað (Clerkin, 2007).

Viðskiptamarkþjálfun (e. Business Coaching): Í viðskiptamarkþjálfun vinnur markþjálfari með starfsfólki á vinnustaðnum og þjálfunin miðar að faglegum þáttum. Þeir starfa oft með stjórnendum og gætu einnig þjálfað hópa (ICF, c.d.).

Viðskiptaþjálfun einblýnir sérstaklega á markmið og stefnur í viðskiptum og er til dæmis notuð þegar þörf er á að fá frumkvöðul í fyrirtækinu til að halda aftur af sér ef að þess er þörf fyrir hagsmuni fyrirtækissins. Frumkvöðullinn gæti verið að skaða fyrirtækið með því að stíga ekki til hliðar og þá myndi fyrirtækjamarkþjálfari sýna áhrifin af þessu á fyrirtækið og finna leiðir með frumkvöðlinum til að takast á við það að losa um takið. Annað dæmi um fyrirtækjamarkþjálfun gæti verið þar sem að þörf væri á að gera sýn, tilgang og áætlun fyrirtækisins mjög skýra fyrir þeim sem stjórna, þá hjálpar markþjálfinn við að opna augu þeirra fyrir því (Clerkin, 2007).

Stjórnendamarkþjálfun (e Executive Coaching): í stjórnendamarkþjálfun er einblýnt einungis á einstaklinginn í starfhverfi sýnu, oft er þjálfunin greidd af fyrirtækinu til hagsmuna fyrir það. Jafnvel eru nokkrir sem fá stjórnendamarkþjálfun sem gæti verið hluti af heildarstefnuþróun hjá fyrirtæki. Stundum hefur starfsmannastjórinn eða framkvæmdastjórinn áhrif á markmið með stjórnendamarkþjálfuninni. Þarfir fyrir stjórnendamarkþjálfun geta verið mjög mismunandi, allt frá reiðistjórnun, að vinna með sjálftraust eða vinna með einstaklingum sem fá nýja stöðu innan fyrirtækissins (Clerkin, 2007).

Aðrar tegundir af markþjálfun eru til dæmis:

Teymismarkþjálfun (e. Team coaching): þjálfun fyrir viðskiptateymi, markþjálfar sem vinna með teyimum sérhæfa sig í að hjálpa teyimum að starfa vel, gera sitt besta og ná árangri.

Starfsferilsmarkþjálfari (e. Career coaching): Markþjálfun fyrir þá sem eru til dæmis að leita sér að starfi, skipta um starfsferil eða komast aftur á vinnumarkaðinn.

Íþróttamarkþjálfari (e. Sports coaching): þjálfari hvetur íþróttafólk og byggir upp færni íþróttafólks í sinni íþrótt (ICF, c.d).

5.4 Stjórnendapjálfun.

Stjórnendamarkþjálfun er ein af tegundum markþjálfunar og markþjálfar sem sérhæfa sig í stjórnendamarkþjálfun vinna með stjórnendum fyrirtækja og stofnana við meðal annars að endurbæta stefnu sem unnið er eftir, hjálpa þeim að taka ákvarðanir og auka forystu stjórnandans (ICF, e.d.).

Í stjórnendamarkþjálfun felst röð samtala á milli markþjálfa og stjórnanda til þess að auka árangur stjórnandans í starfi. Hægt er að fara nokkrar leiðir í þjálfuninni til að mynda mat, fundir, símasamtöl og tölvupóstasamskipti. Markþjálfun hjálpar stjórnendum að þjálfa mikilvæga stjórnunarlega veikleika og getur styrkt þá upp á hærri stig heilsu og virkni. Stjórnendamarkþjálfinn er næstum alltaf einhver sem er utanaðkomandi en er ráðinn til að hjálpa við að bæta frammistöðu stjórnandans. Stjórnandinn þarf að hafa grunnfærni til að vinna vinnuna sína og markþjálfinn einblýnir á að vinna með honum í því að breyta hegðun sem hefur slæm áhrif á afköst stjórnandans eða takmarkar árangurinn. Stjórnandinn verður að vilja fara í markþjálfun því að það er mjög erfitt fyrir stjórnanda sem hefur ekki vilja til að breytast eða á erfitt með að taka endurgjöf sem felur í sér áskoranir, að taka þátt í markþjálfun. Það er ekki líklegt að þeir muni taka framförum í markþjálfun (Judge, W.Q. & Cowell, J. 1997).

Stjórnendamarkþjálfar hjálpa leiðtogum að halda fókus í starfi og færa sig kerfisbundið í átt að því að ná markmiðum sínum. Leiðtogar geta allir misst sjónar vegna allra daglegu verkefna þeirra og þegar það gerist mun það takmarka getu þeirra til að ná framförum í átt að markmiðum sínum. Þar hjálpar markþjálfinn stjórnendum að halda uppi markmiðum og fylgjast með framkvæmdaráætlum sínum sem og að tengja þau tímaáætlunum. Markþjálfar halda viðskiptavínum sínum einnig við efnið með reglubundinni áherslu á heildarmynd stefnunnar sem og á stjórnunar verkefni sem eru viðloðandi allan daginn (Robertson, 2008). Með markþjálfun ná stjórnendur stöðugleika við stjórnunina og finna síður fyrir streitu og vanlíðan vegna þess að þeir leggja áherslu á nærveru og alúð við þjálfunina (Matilda Gregorsdóttir, 2007).

Svo virðist vera að fyrirtæki sem ná að þróa starfsumhverfi sem laðar fram það besta sem býr í hverjum einstaklingi, þ.e. orku og krafta, standa upp úr og ná árangri en fyrirtæki sem gera það ekki munu dragast aftur úr. Matilda Gregersdotter segir frá því að það hefur náðst mikill árangur við að þjálfa upp vitsmunagreind en það er ekki nóg miðað við rannsóknir Daniels Goleman og fl. Þær rannsóknir leiða í ljós að

tilfinningagreind er það sem ræður mestu um forystuhæfileika og er mikilvægasta gáfa forystumanna framtíðarinnar. Niðurstöður þessa rannsókna gefa til kynna nauðsyn þess að efla meðvitund einstaklingsins og gefa honum tækifæri til að þroskast til hagsbóta fyrir vinnustað sinn og allt þjófélagið. Markþjálfun er tæki eða aðferð sem getur stuðlað að þessari breytingu. Grundvallaratriði í markþjálfun er trúnaðartraust sem verður að myndast á fyrsta fundi og vera alltaf fyrir hendi á þjálfunartímabilinu. Þátttakandi leggur til það sem hann er sérfræðingur í, þ.e.sitt líf og velur viðfangsefni samtalanna. Þau ljúka svo með tillögum að markmiði sem eru sett fyrir næsta samtal. Unnið er að því að byggja upp heilsteypa manneskju sem hefur hugsjónir um líf sitt og markmið. Þær hindranir sem koma upp eru skilgreindar og fjarlægðar til að gera leiðina að settu markið auðveldari og styttri. Þjálfunin krefst þess af viðskiptavininum að hann ákveði hvað skiptir hann máli og til hvers hann ætlast og laðar þetta fram heitar tilfinningar og sköpunarkraft (Matilda Gregorsdóttir, 2007).

5.5 Rannsóknir um áhrif stjórnendamarkþjálfunar.

Árið 2010 var unnin íslensk meistararannsókn um áhrif stjórnendamarkþjálfunar á ákvarðanatökur stjórnenda. Rannsóknin var eigindleg rannsókn og tekin voru viðtöl við tíu stjórnendur sem höfðu hlotið markþjálfun áður. Niðurstöður þeirrar rannsóknar segir að meira en helmingur stjórnendanna sem tóku þátt sögðu að stjórnendamarkþjálfunin flýti ákvörðunartökuferli, hún auðveldi stjórnendum að taka skyndiákvarðanir þegar þörf er á og ákvarðanir um meðferð erfiðra mála. Í ljós kom einnig að meira en helmingur sagði stjórnendamarkþjálfunina bæta ágæti ákvarðana. Nánast öllum sem tóku þátt fannst að stjórnendamarkþjálfunin gæfi þeim aukið sjálfstraust og samskiptatækni þeirra hefði breyst. Í niðurstöðum heldur rannsakandi fram áhrifum stjórnendamarkþjálfunar á ákvarðanatökur:

Í ljósi fleira viðtala sem tekin voru, og niðurstaða þeirra þátta sem voru til rannsóknar, telur rannsakandi að það sé ekki spurning að stjórnendamarkþjálfun geti haft afgerandi áhrif á stjórnendur varðandi ákvarðanatökur og ekki sé spurning að hún bæti ákvarðanatökur þeirra. Einnig var það upplifun rannsakanda í viðtalsferlinu að allir viðmælendur voru ánægðir með þjálfunina og marþjálfann sinn og einnig töldu sig vera töluvert betri stjórnendur í kjölfar þjálfunarinnar, markvissari, ákveðnari og öruggari.

(Steinunn Hall, 2010)

Cerni, Curtis og Colmar (2010) lýsa niðurstöðum rannsóknar sinnar um áhrif 10 vikna markþjálfunaríhlutun á fjórtán grunnskólastjórnendur. Átta skólastjórar tóku þátt í stjórnendamarkþjálfun í 10 vikur og hinir sex skólastjórnarnir voru í samanburðarhóp. Niðurstöður rannsóknarinnar sem var bæði megindleg og eigindleg, voru birtar árið 2010 í tímaritinu *International Coaching Psychology Review* Vol. 5. No 1. Þær segja að átta af skólastjórunum sem tóku þátt í tíu vikna verkefningu fengu hærri einkunn frá starfsfólki sínu í umbreytingu á forystu samborið við hina sem voru í samanburðarhópnum, sá hópur breyttist ekkert. Tíu vikna markþjálfunaríhlutunin virðist hafa verið árangursrík þar sem hún fékk þátttakendur innilega til að nota íhugun, viðbrögð, greiningu og stunda sterkan þátt markþjálfunar og endurgjöf. Niðurstöðurnar gefa til kynna sannanir á byrjunarstigi um að breyta stíl og getur það haft áhrif á forystustíl.

Árið 1997 voru birtar niðurstöður rannsóknar var gerð af Gerald Olivera Ph.D., K.Denise Bane Ph.d. og Richard E. Kopelman D.B.A, SPHR. Rannsóknin var fyrsta tilraun um skýrslugerð til að skoða áhrif stjórnendapjálfnar á skrifstofum sveitafélaga (e. public sector municipal agency). Rannsóknin var í tveimur þáttum, fyrri stig rannsóknarinnar fólst í þjálfun þátttakenda í kennslustofu en seinna stigið var stjórnendapjálfnun fyrir einstaklinga sem stóð yfir í átta vikur. Niðurstöður rannsóknarinnar sýna mikil áhrif stjórnendamarkþjálfunar sem þjálfunaraðferð. Aðferðin jók sjálfsmeðvitund og stjórnunarlega hæfni þátttakenda sem þeir gátu hugsanlega nýtt sér í stjórnunarstörfum sínum. Fyrri stig rannsóknarinnar eða fyrri þjálfunin gerði það að verkum að framleiðni jókst um 22.4% en þegar bætt var við stjórnendamarkþjálfun þá var aukningin næstum orðin fjórföld eða 88.0%. Þar kemur fram að það séu margar ástæður fyrir þessari dramatísku aukningu í framleiðslu með því að nota markþjálfun það er að segja að einstaklingsþjálfun með stjórnendamarkþjálfu inniheldur 1) markmiðasetningu, 2) samvinnu með lausnir vandamála, 3) æfingu, 4) viðbrögð, 5) innsýn í stjórnunareftirlit, 6) mat á endanlegri niðurstöðu, og 7) almenna kynningu. Einnig er tekið fram að þjálfunaraðferðirnar eru mjög ólíkar og hafa sína kosti hver um sig, þó gagnast fyrri þjálfunaraðferðin síður ef það er takmörkuð eftirfylgni, viðbrögð og mæling á útkomu. Markþjálfun er mikilvægur þáttur til að tryggja að þekkingin úr fyrri þjálfun verði í raun að hæfni sem hægt er að nota í starfi.

5.6 Samantekt:

Markþjálfun er aðferð sem á sér rætur langt aftur í mannkynsögunni og hefur blandast við margar greinar í gegnum tíðina. Til eru nokkrar gerðir af markþjálfun til dæmis einstaklingsmarkþjálfun, stjórnendamarkþjálfun, viðskiptamarkþjálfun, íþróttamarkþjálfun og starfsframamarkþjálfun. Markþjálfun er samtalsaðferð á milli markþjálfara og viðskiptavinarar sem miðar að því að hjálpa viðskiptavininum að uppgötva hvað það er sem hann vill eða vantar og leiðir til að ná því á hvetjandi og uppbyggjandi hátt. Rannsóknir sýna að tilfinningagreind er sú greind sem ræður mestu um forystuhæfileika og talið mjög mikilvægt að forystufrömuðir efli þessi greind í framtíðinni. Stjórnendur geta nýtt sér aðferðina markþjálfun til að efla tilfinningagreind sína og þar af leiðandi forystuhæfileika.

Hvað sögðu þátttakendur rannsóknarinnar?

Hér er farið yfir niðurstöður viðtalsgreiningar. Svör viðmælenda eru merkt með upphafsstöfum í nafni þeirra. Viðtölin eru hálfopin og notast var við fyrirframgefnar viðtalsspurningar og einnig leyft að þróast innan ramma spurninganna. Niðurstöðunum er raðað eftir þemum úr viðtalsspurningum. Fyrst verður farið yfir niðurstöur frá skólastjórnendum og í beinu framhaldi koma niðurstöður úr viðtali við Matildi Gregersdotter stjórnendamarkþjálfara og markþjálfakennara.

Mikilvægur hlekkur í skólastarfi

Í skólastarfinu eru margir hlekkir í keðjunni og allir eru þeir mikilvægir. Skólastjórinn er þó í því hlutverki að hann heldur vélinni gangandi og sér um að allt rúlli, hann stýrir skútunni og sér til þess að hún sigli sína leið. Hans hlekkur hefur það að minnsta kosti fram yfir hina að hann hefur vald til að stýra því hvernig starfinu er háttað þó að allir hlekkir verði að vera í keðjunni svo hún slitni ekki. Sif lýsir sér þannig sem mikilvægum hlekk í Norðlingaskóla, að þau geri út á skútu og á henni þarf einhvern til að taka stefnuna og passa að allir séu að fara í sömu átt og það er hennar hlutverk. Hún segir að þar sem er verið að vinna með fólk og samskipti þurfi að vera góð forysta. Það sem hún þarf að gera sem skólastjóri er líka að byggja upp menningu sem byggir á gildum.

Ingibjörg segist hljóta að vera mikilvægur hlekkur í skólastarfinu þar sem hún beri ábyrgð á stefnunni og að framfylgja henni. Hún þurfi að taka ákvarðarnir og standa og falla með þeim. Sveinbjörn í Álftanesskóla lýsir hlutverki sínu sem mikilvægum hlekk svona:

S: sko ég er að vísu ekki, stjórnandi eða skólastjóri er náttúrulega mikilvægur hlekkur að því að halda þessari keðju þessari vél gangandi og smyrja hana og næra hana og skipta um olíu eða skafa drulluna af básunum og ef það þarf nýtt sag og svo framvegis þannig að skólastjóri á hverjum tíma sko stjórnandi á hverjum tíma í stofnun hvort sem það er einkafyrirtæki eða búskapur eða skóli eða verslun er afar mikilvægur en það er líka mikilvægt að hann ætli ekki að hann sé sá eini sem er mikilvægur því að það eru allir mikilvægir. Vegna þess að ef að ef að hann rúllar ekki eða slaknar á

henni eða hvað sem er þá er náttúrulega hættu við því að eins og á hjóli að hann fari út af sporinu.

Sigríður Anna telur sig vera mikilvægan hlekk að því leyti að hún er með yfirsýn yfir allt í skólanum og geti þess vegna horft á það sem fer fram með öðrum vinkli. Magnús segist vera mikilvægur hlekkur vegna þess að hann sjái til þess að samskiptaflæðið sem á að vera á milli skólans og heimilana og nemenenda og kennara að það virki og nái að halda því eðlilegu.

M: Þannig að það er bara og ég er lykilpersóna til þess að sjá til þess að þetta flæði verði sko, því ef að eitt af því stoppar eins og samskiptin við heimilin, þá höktir allt innra starfið, það er bara þannig. Ég tel það alltaf vera mitt hlutverk að sjá til þess að allar þessar ár og sprænur sem eru hérna í skólanum þær virki allar, þær leiti alltaf til sömu niðurstöðu, að nemandinn fari hérna út eftir 10 ár og hann sé ánægður með að hafa verið hérna og að hann er alltaf með besta árangur hvernig sem hann er skilgreindur.

Viðmælendur sjá sig sem mikilvægan hlekk en gildi stjórnanda felst í mismunandi hlutum hjá hverjum og einum. Anna Gréta skólastýra Reykhólaskóla telur sinn hlekk mikilvægan en ekki endilega þýðingameiri en einhvern annan hlekk. Hennar mikilvægi felist í því að hún beri ábyrgð á öllu og það skipti máli að það sé aðili innan skólans sem taki á sig alla ábyrgð.

Áhrif persónueinkenna lífsgilda og viðhorfa á skólastarfið

Mér þótti áhugavert að vita hvort skólastjórnendur væru meðvitaðir um það hvernig persónueinkenni, lífsgildi og viðhorf hefðu áhrif á skólastarfið í þeirra skóla. Viðmælendur svöruðu þeirri spurningu beint en það var einnig að sjá í öðrum svörum hvernig þeirra viðhorf og persónueinkenni verða til þess að sumt er eins og það er í þeirra skólum. Allir gerðu sér grein fyrir því að skólastarfið mótast eftir því hvernig persónur og viðhorf þeirra eru. Stjórnandi hvort sem hann er í skóla, annari stofnun eða fyrirtæki getur með sínu valdi og ábyrgð haft heilmikil áhrif á það hvernig andrúmsloftið er á staðnum og starfið í heild sinni. Þar af leiðandi hlýtur það að vera mikilvægt að stjórnendur átti sig á því að það hefur áhrif hvernig þeirra viðhorf, lífsgildi og persónueinkenni eru. Anna Gréta segir að fyrsta skrefið sé að nærvera

hennar veiti öðrum vellíðan. Magnús á Stokkseyri segir að hann sem persóna hafi þannig áhrif í starfinu að það hefur skapast traust til þess að öll mál verði leyst ef það er farið með þau til hans:

M: það er traust og þeir vita það að þegar að málið er komið hérna inn á borð þá er reynt að finna lausnir strax og þá segja menn og foreldrar segja, það skiptir máli að fara að tala við skólastjórann, málið er leyst, en ekki “það skiptir ekki máli hvað þú gerir, hann leysir aldrei neitt”. Það er sú brú sem ég vil byggja út í samfélagið sko að fólk geti komið hingað, bæði með jákvæða og neikvæða hluti því að fólk segir sko” við getum komið hingað með hluti og gagnrýnt það sem hefur verið gert og þú leyfir okkur það og svo breytum við því” þannig að það er komið traust bæði á jákvæða og neikvæða gagnrýni sko.

Sigríður Anna segir einnig að það sé þetta traust á milli sín og starfsfólk síns og að hún grípi boltann alltaf á lofti ef að starfsfólk sýni frumkvæði í starfinu og ýti undir þegar það gerist. Sveinbjörn í Álftanesskóla segir að honum þyki mikilvægt að það sé viðurkennt að það sé í lagi að gera mistök og að fólk fái tækifæri til að leiðrétta þau og hann vilji vera þannig stjórnandi að fólkið í kringum hann vaxi og dafni og nái að blómstra með því að raða þeim á þann stað sem að hægt sé að ná því að vaxa. Ingibjörg í Borgarfirði segir að hún reyni að vera samkvæm sjálfri sér, sína öllum virðingu og smita jákvæðni. Hún segir einnig að það eigi ekki að breiða yfir það að persónueinkenni skólastjóra hafa heilmikil áhrif

I: jú ég held það, það er bara svoleiðis, ég held að við eigum ekkert að breiða yfir það að það er náttúrulega, en hann, sko skóli verður aldrei annað en við sem störfum innan hans viljum, skiluru, ef þú ert með kannski fólk sem fer í allt aðra átt en þú þá verður starfið svolítið svona út og suður sko. Þess vegna skiptir svo ofsalega miklu máli að við náum að hnoða þetta þínu lítið saman sko, ég held að það skipti öllu máli sko.

Í viðtalinu við Sif í Norðlingaskóla lýsir hún því hvernig hennar persónueinkenni hafa náð því sem hún hefur viljað ætlað sér og það er ákveðin baráttueinkenni hvernig hún er fylgin sér í því að ná því sem hún hefur trú á að sé best fyrir nemendur sína og starfsfólk og það viðhorf er felst í þeirri lífsýn sem hún hefur predikað mjög lengi:

hvort ætlar þú núna að Erna mín að taka tímann í það að ergja þig yfir því að druslan sé of há eða leita að næsta hliði? í hvort ætlaru að nota tímann?

Sveinbjörn skólastjóri Álftanesskóla lýsti því sem augljósum hlut að hans persóna hefði áhrif á skólastarfið þar:

S: ja þau náttúrulega, ef þau gerðu það ekki þá væri ég verulega klofinn. Þau gera það náttúrulega bara um um sko bara til dæmis þessi vinnuaðferð hérna uppeldi til ábyrgðar eða semsagt semsagt að viðurkenna að þú gerir mistök og það er í lagi að gera mistök en en þú þarft líka að fá og það þarf að vera viðurkennt að þú fái tækifæri til þess að leiðrétta þau. Ég er náttúrulega þannig persóna að ég gerði oft og geri ennþá mistök og ég væri illa settur ef ég fengi ekki tækifæri til þess að leiðrétta þau, en best er að þú lærir af þeim. Það er náttúrulega langbest og það er náttúrulega markmiðið. Uuu ég var náttúrulega alin upp sko í sveit og átti tíu systkini þannig að við þurftum að læra að taka tillit til þess að það var ekki hægt að fá alla hluti.

Viðmælendur virðast vera meðvitaðir um það að þeirra persóna hafi áhrif á skólann sem þeir starfa í og það hlýtur að vera jákvætt því þá ættu þeir að sjá að með því að efla sig og bæta sem manneskju þá hefur það áhrif á skólastarfið.

Daglegar flækjur og stuðningur

Skólastjórnendur í þessari rannsókn virðast vera duglegir að vinna saman og kalla til hvors annars ef það koma upp flækjur í starfi. Allir viðmælendur töluðu um að þeir leituðu til kollega sinna ef það kæmi upp einhver staða sem þeir ættu erfitt með að vinna úr af einhverjum ástæðum. Sumir minntust á að þeir þyrftu að „tappa af“ hjá mökum eða fjölskyldum eins og til dæmis Anna Gréta:

AG: uuu ég fæ stuðning frá sveitastjóranum, það er náttúrulega rosalegt eyland hérna, ég hef ekki fræðsluskrifstofu, ég hef ekki neinn annan stjórnanda inn í húsinu, þú veist. Þannig að stuðningsnetið er rosalega lítið sko. Skólanefndin er ekki, oft eru það gamlir skólastjórnendur eða en það er ekki reynsluboltar eitthvað úr mennta, í stærri sveitafélögum er þetta oft svona svolítið pólitískt fólk og, þannig að þetta er eitthvað svona ef það er eitthvað svona þungbært þá hef ég sveitastjórnann sem ég get haft samband við, skólastjórásambandið, skólastjóraráfélag íslands. Mmmm ég hef samstarfsskólana og svo hef ég bara fjölskylduna mína.

Að öðrum kosti geta skólastjórnendur nýtt sér þá stoðþjónustu sem er í boði hjá sveitafélaginu sem þeir starfa í, en hún er ekki alls staðar til staðar og þá er það bæjarstjórinn sem hægt er að leita til. Þeir sem ekki nýta sér þetta finnst jafnvel að

baklandið sé ekki það mikið og sitja uppi með allt hjá sjálfum sér. Sif í Norðlingaskóla talar um að það sé þannig hjá sér:

E: en hvert leitar þú í dag með þær daglegu flækjur sem koma upp í starfinu sem vefjast fyrir þér eða þá þætti sem má bæta?

SV: maður náttúrulega bara uhhh situr svolítið uppi bara með það sjálfur maður er bara maður er náttúrulega með ég er með svona teymiskona, ég mér finnst teymi vera ótrúlega snjöll fyrirbæri og skil ekki af hverju það eru ekki allir skólar með teymi og við erum auðvitað hér þrjú í stjórnunareyminu og ég tala um með stjórnendur .. ég þoli ekki þetta.. já ertu með millistjórnendur?.. milli hvað? Ég er með meðstjórnendur og og við erum með auðvitað fundi og kannski ræðum svona lausn á ákveðnum málum en maður situr auðvitað alltaf í lokin með ábyrgðina sjálfur og koma upp alls konar mjög flókin mál, flóknir konfliktar og alls konar sem að margir sko hafa ekki einu sinni manni hefði ekki getað láta sér detta í hug áður en maður kom í þetta starf og svo er maður náttúrulega komin með áttatíu starfsmenn og ég er með 440 krakka og ég er að fara upp í 600 krakka á næstu 5 árum, átta hundruð og eitthvað foreldrar og skiluru. Það er alltaf aðgangur að mér alltaf, þetta gengur fyrir öllu öðru, það að fólkið mitt hafi aðgang að mér, alltaf.. og og hérna og sko ég meina úrvinnslan fer kannski mest fram hjá manni sjálfum maður auðvitað situr uppi með og það er eitt af því sem ég hélt kannski að væri meiri svona stuðningur með hérna í Reykjavík sko en það er það ekki.

SV: maður er bara með sko flókin barnaverndarmál og allt mögulegt sem að þú veist fer alveg þú veist þannig að þú ert bara með hjartað í krumpu

E: mhmm

SV: og úrræðaleysi og þú veist og maður hva af hverju gerir ekki einhver eitthvað skiluru

E: já

SV: þetta er maður fer auðvitað bara með þetta auðvitað svolítið heim

E: mhmm

SV: og er bara með þetta sjálfur

E: er það ekki slæmt?

SV: jú örugglega ég einhvern veginn kannski og þetta er örugglega mis erfitt fyrir fólk, ég er náttúrulega svona æ svona bjartsýnis kerling og lausnamiðuð og er alltaf að reyna að finna lausnir og kannski það er ekkert voðalega mörg mál sem ég hef ekki getað leyst fyrir rest skiluru en ég meina það getur veirð heillöng leið

Þarna lýsir Sif hvernig hún upplifir mismunandi stuðning frá bæjaryfirvöldum, þar sem hún vitnar í það að stuðningurinn sé minni í Reykjavík heldur en þar sem hún var skólastýra á Hallormsstað. Anna Gréta lýsir upplifun sinni á Reykhólum varðandi

stuðning að þar sé hún mikið til ein á báti og stuðningsnetið lítið af því að þar er ekki fræðsluskrifstofa til dæmis. Sveinbjörn talar um svipað þegar hann talar um að stuðningurinn hafi aukist eftir að Álftanes sameinaðist Garðabæ að þá er stuðningsnetið orðið meira:

SM: já já sko það er náttúrulega bæði kostir og annmarkar við það að vera skólastjóri í skóla þar sem var bara einn skóli í sveitafélaginu. Kostirnir eru það að það náttúrulega boðleiðirnar eru stuttar og maður svona sjálfstæður eða sjálfstæðari heldur en gerist og gengur og hérna hefur svona almennt meiri áhrif eða getur haft og hérna stjórnar sér svólítið sjálfur. En á móti kemur að komi upp svona flækja eða erfitt mál að þá er um fátækari garð að gresja þegar kemur að þa er það í rauninni bara bæjarstjórinn sem er þá bara næsti yfirmaður og eða þá að maður hefur þá samband við sko bara sem er bara ekki formlega stimplaður einhverja kollega sem maður hefur oftast samband við en annan þegar kemur upp svona og leitar til þá einhvers sem að maður treystir og hefur leitað til áður varðandi svona handleiðslu en en þá ekki í því formi að það sé sko formlegt ferli sko ekki sko ókei við erum saman í handleiðsluhóp, en vitanlega er það alveg til líka svoleiðis sko og þá gerir maður ráð fyrir því að það sé á báða bóga eða já í báðar áttir sko, en núna eftir að sveitafélagið sameinaðist Garðabæ og verður til nýtt sveitafélag þá er náttúrulega öflugri stoðþjónusta hjá stærra sveitafélagi.

Í viðtölunum kemur greinilega fram að það er mikið álag á skólastjórnendum. Starfið er mjög fjölbreytt og það þarf að hafa kunnáttu á mörgum ólíkum sviðum. Ábyrgðin er gríðarlega mikil og snertir ofsalega marga í samfélaginu, það er að segja nemendurna, foreldra og fjölskyldur, starfsfólk og fjölskyldur þeirra. Þetta er gríðalegur fjöldi fólks sem tengist skólastarfinu og ábyrgðin er heilmikil hjá skólastjórnendum til dæmis eins og Sveinbjörn lýsir hér:

SM: því maður er eiginlega einhvern veginn svona of mikið eða ókei bara vakinn og sofinn það er bara eins og í þessum skóla alveg sama hvort hann er stór eða lítill sko ég meina það eru hérna 460 börn og 80 starfsmenn sko sem eru þá 540 og öll þessi 450 börn hafa foreldra og að minnsta kost einn og flest tvö þannig að þetta eru 870 manns sem eru foreldrar sko, börnin 450 hvað er það komið það eru 1200 1300 og svo eru kennararnir 80 og svo makar þeirra og fjölskyldur. Þannig að þetta er þetta er sko þetta eru kannski 1500 manns sem að þessi stofnun hefur áhrif á eða tengist með einhverjum hætti alveg sama hvað hún er að gera skólalagatal eða námskeið eða hvað svo sem er þá náttúrulega tengist líðan starfsmanna hefur náttúrulega áhrif á heimili þeirra og maka. En þeir náttúrulega vonandi tjá sig við maka sína um það ef þeim líður illa eða líka ef þeim líður vel vonandi. Þannig að þannig að og eins með foreldra

eða börnin skólinn hefur náttúrulega eða stofnunin og ég og við áhrif eða getum haft áhrif og gerum áhrif bæði með jákvæðum hætti og vonandi fleiri svoleiðis heldur en sem verður neikvæð upplifun. En hún er náttúrulega til í svona stóru samfélagi, það náttúrulega verða til árekstrar og þetta held ég að sé nú svona flestum meðvitað en kannski er maður ekki að hugsa það alla daga og allar nætur sko enda samt sem áður ef það kemur upp erfiðlegur erfiðir hlutir sem það er áfall í hvaða formi það er að þá náttúrulega er maður meðvitaður um það og er maður sko sofnaðr út frá því og vaknar með því líka sko.

Fleiri tala um þetta álag eins og Sigríður Anna skólastjóri Ísaksskóla segir í viðtalinu við hana:

Þetta er mikið sko álag að vera með 220 börn, 43 starfsmenn og 7-8 hundruð foreldra eflaust þegar upp er staðið, margir eiga tvöfalt sett. Þannig að hérna og vera ekki með neinn sko sem tekur, reyndar skirfstofustjórinn tekur mjög mikið af mér sko, en hún tekur ekkert tengt starfsmannahaldinu og hún tekur ekkert sko erfitt skiluru ef að foreldra, það kemur eitthvað upp, og það kemur eitthvað upp ég lofa þér því og starfsmannamálin eru erfiðust. Skiluru það er bara, það gefur auga leið, 43 með allar sínar fjölskyldur og allt sem gerist í kringum þeirra líf og forföll og veikindi og skiluru. Þannig að maður er já þannig að ég skiluru, ég get ekki tappað af mér neins staðar, sko þannig að ég hefði bara mjög gott af því að gera eitthvað.

Svo virðist sem það sé þörf fyrir aukinn stuðning fyrir skólastjóra til að gera það auðveldara að sinna öllu því sem skólastjóri þarf að sinna. Er nóg fyrir skólastjórnendur að fá stuðning frá sínum maka? Hafa bæjarstjórar og skólastjórar almennt tíma og tækifæri til að vera stuðningur fyrir skólastjóra? Af þessum svörum að dæma virðist svo vera að það sé vilji hjá viðmælendum til að hafa betri stuðning.

Þjálfun sem er í boði fyrir skólastjórnendur.

Í ljós kom þegar rætt var við viðmælendur að þeir voru meðvitaðir um það sem er í boði og flestir sammála um að það er mikið framboð til handa skólastjórnendum varðandi endurmenntun. Það væri þó undir þeim sjálfum komið að sækja sér það sem gæti hentað þeim. Þegar viðmælendur voru fengnir til að segja frá því hvað væri í boði fyrir skólastjórnendur til að efla og endurmennta sig í starfi kom fljótlega í ljós hjá flestum, eftir að búið var að telja upp það sem hægt væri að gera, að það væri lítil sem enginn tími fyrir stjórnendur til að sinna endurmenntun. Það virtist ekki vanta

áhugann og að þeir sjá tilgang í því að fá þjálfun og endurmenntun en þó virtist það vera að þær leiðir sem eru í boði núna henti ekki allt of vel. Jafnvel sá viðmælandi sem sagðist vera ánægður með þjálfun og endurmenntun eins og hún er og sagðist ekki vilja hafa hana neitt öðruvísi sagði sig úr sínu námi sökum anna

SM: En ég hætti samt í þessu námskeiði af því að ég komst ekki yfir það en ég bara las þetta efni og bækur sem voru notaðar á námskeiðinu mér til gagns og gleði og ánægju en hérna, ég vann ekki verkefni ég bara las og kynnti mér þessar bækur þessa hugmyndafræði út á hvað hún gengi og maður er svo sem búinn að vera að vinna svona en þetta var þá formgerðara þessi stjórnunaraðferð eða þessi nálgun það að virkja fleiri.

Það mátti skilja á svörum viðmælenda að starfið er of umfangsmikið og krefjandi til að hægt sé að sinna endurmenntun í ofan á lag, að það sé einfaldlega ekki tími til þess. Sigríður Anna skólastýra Ísaksskóla sagði að hún væri ánægð með að vera búin að fara í framhaldsnám áður en hún tók við starfinu sem hún er í:

S: og ég er bara fegin að vera vel undirbúin að vera búin með mitt nám þegar að ég kem, þegar ég byrja hér. Margir skólastjórnendur sem ég þekki hafa verið að sækja sér menntun eftir að þeir urðu skólastjórar af því að þeir hafa kannski fundið fyrir því að þeir hafi ekki haft..

E: .. það sem þarf?

S: jú þeir hafa eflaust haft það sem þarf en bara hafa ekki haft sko hérna ekki menntunina og þeir, ég hitti marga þeirra í náminu og þeir voru náttúrulega sko og eru jafnvel ekki búnir enn þann dag í dag með meistaranám en kannski tóku þeir diplóma skiluru

E: já

S: þannig að þó svo að ég hafi gert þetta með vinnu að þá var ég ekki skólastjóri þegar að ég var í náminu, ég hefði ekki getað þetta með þessu sem ég er í dag. Ég hefði ekki viljað vera að fara í nám í dag um leið og ég, um leið og ég er að stjórna hérna skólanum. En þetta er náttúrulega heilt doktorsnám sko

En þó að það hafi komið upp hjá nánast öllum ef ekki öllum að tíminn væri naumur þá virtist viljinn alveg vera fyrir hendi og upp komu margar hugmyndir um hvernig ætti að haga þjálfun og endurmenntun fyrir skólastjórnendur. Það virðist líka vera að það sé farið að hugsa út í að haga þjálfun þannig að hún henti skólastjórnendum með því að spyrja þá hvernig þjálfun þeir telji sig vanta eins og til dæmis hjá skólastjóra Barnaskóla Eyrarbakka og Stokkseyrar. Það var líka áhugavert að nokkrir sögðu frá

Því hvernig þjálfun þeir vildu og það var að hafa meira samstarf á milli skólastjórnenda. Sif skólastjóri Norðlingaskóla sagði um það:

SV: en það er ekkert mikið svona þú veist skólastjórafélagið er með eitt þing og svo er eitthvað svona þú veist, það er ekkert, það er ekkert mikið af svona, það vantar guu...platformið til sko til fyrir samræðuna, það er það að ég geti bara farið og hitt kollega mína sem eru sko svona eins og ég eða þú veist, nenna að ræða, nenna að velta fyrir sér iii ... taka þess akademísku samræðu.. sem að gefur sko ég get lesið bók og tekið eitthvað úr henni, en í samræðu við einhvern annan sko bætast alltaf við einhverjir vinklar.

E: mhmm

SV: og það er þessi akademíska samræða sem okkur svolítið vantar

E: já

SV: þegar skólastjórar hittast, þá eru þeir voða mikið hérna með fjárhagsáætlunina og og og skóladagatalið, áætlun og svona praktískt og sko allt þetta en þeir eru til dæmis umræða um skólaþróun

E: já

SV: hún er ekkert rosalega mikil, hún er bara ekkert rosalega mikil

E: ókei

SV: þetta með sko að vera í einhverskonar stefnumörkuðum, hvernig ertu að motivera fólkið þitt og hvað ertu að gera núna og af hverju ertu að gera þetta svona og...

og enn fremur segir hún í viðtalinu:

SV: en það er ekkert mikið svona þú veist skólastjórafélagið er með eitt þing og svo er eitthvað svona þú veist, það er ekkert, það er ekkert mikið af svona, það vantar guu...platformið til sko til fyrir samræðuna, það er það að ég geti bara farið og hitt kollega mína sem eru sko svona eins og ég eða þú veist, nenna að ræða, nenna að velta fyrir sér iii ... taka þess akademísku samræðu.. sem að gefur sko ég get lesið bók og tekið eitthvað úr henni, en í samræðu við einhvern annan sko bætast alltaf við einhverjir vinklar.

Það virðist vera þeim hugleikið að finna ekki upp hjólið heldur fá að læra af þeim sem eru í stéttinni og að eiga samræður við skólastjórnendur sem eru glíma við sömu verkefni dags daglega. Anna Gréta skólastjóri Reykhólaskóla lýsti því hvernig þjálfun hún myndi vilja svona:

AG: já, bara öflugt samstarf held ég að myndi hjálpa manni ótrúlega mikið, læra af reynslu annara og bara og geta sótt í annan reynslubanka

E: vera þá í samskiptum við

AG: ég finn að það nýtist mér rosalega vel

E: geta bara deilt, hvað ert þú að gera og...

AG: já ekki finna upp hjólið þú veist, vera svolítið virkur í samstarfi við aðra ég held að það sé sú sko þjálfun, kannski flokkast ekki sem þjálfun en mér finnst það svona eitthvað sem að myndi nýtast mér mest til þess að , frekar heldur en þjálfun í formi námskeiðs

E: bara svona einmitt já bara til að efla þig?

AG: já, ef að ég myndi leita út fyrir þá myndi ég sækja í það.

Magnús skólastjóri Barnaskóla Eyrarbakka og Stokkseyrar sagðist helst vilja heimsækja aðra skóla til að kynnast því sem þeir væru að gera:

M: sko ég myndi vilja, ég myndi vilja semsagt iii og kom með þá hugmynd einhvern tíma í endurmenntun að ég myndi vilja fara til dæmis að það yrði skipulagt svona kerfi að ég gæti bara fengið mína endurmenntum með því að fara á milli skóla hér á Íslandi sem að eru af ýmsum tegundum og dvalið þar í einn tvo daga

E: já, fylgast með?

M: fylgjast með já, ef það er sterkur skóli sem hefur ákveðin sterk element, þá myndi ég vilja fara þangað og skoða af hverju er þetta? Hvað hvað er þarna? Svo er annars skóli með önnur sterk element og ég vil fá að fara þangað og vera þar í tvo daga, fylgjast með hvað virkar þarna.

Hugmyndir Ingibjargar skólastjóra úr Grunnskóla Borgarbyggðar voru að það væri betur gert ráð fyrir því af sveitafélaginu að skólastjórar sinnu endurmenntun á ákveðnum tíma:

ég myndi gjarnan vilja að það væri gefin fastur tími, skiluru, bara þannig að við gætum með góðri samvisku sagt heyrðu, þetta er sá tími sem að ég get farið hérna út úr skólanum og hann er hugsaður að þú þurfir kannski, að það væri hugsað fyrir því. Eða þá að sko fólk vill náttúrulega eiga sitt sumarfrí, stjórnendurnir fara ansi lítið frá, við eigum rétt á leyfi sem er þá bara sumarfrí sko. En ég myndi þá, spurning hvort að það væri ekki bara svolítið gott að það væri bara ókei þú átt hérna hálfan mánuð einhvers staðar og þú mátt nota, hann er svona þú veist til þess að fara og kynna þér eitthvað ha... ég myndi vilja sjá það

E: já einmitt sem að væri svona þú gætir farið með góðri samvisku

I: já vika fyrir jóla og vika einhvers staðar eftir jóla skiluru og þá bara það er tími sem þér er ætlaður til þess að fara.

Af þessu að dæma má túlka svör þeirra þannig að mikill vilji er fyrir því að fá þjálfun eða endurmenntun sem hæfir starfinu og höfðu sumir hugmyndir um hvernig best væri að fara að því. En eins og staðan er í dag miðað við umfang starfsins og núverandi endurmenntunarmöguleika þá er það ekki nægilega hentugt fyrir skólastjórnendur að sækja sér þjálfun eða endurmenntun.

Núverandi aðferðir skólastjórnenda við að efla sig í starfi.

Eins og kom fram hér að framan þá nefndu allir viðmælendur að það væri mjög líttill tími ef einhver til að nýta sér í að efla sig eða endurmennta. Samt sem áður notast þeir við einhverjar aðferðir sem að hjálpar þeim að halda sér á tánum og efla sig í starfi. Flestir nýta sér það að lesa bækur, tímarit og Internetið til að afla sér fræðslu og upplýsinga um nýjustu rannsóknir tengdar menntamálum. Tveir viðmælendur nefndu að þeim þætti afar gott að lesa á vefsíðunni Educational Leadership og það nýttist þeim vel. Þó virtist það fara eftir áhuga og hversu miklum tíma viðmælendur hafa verið tilbúnir að eyða í lestur utan vinnutíma. Nema að þess þurfi sérstaklega við erfiðar aðstæður að fá aðstoð til að leysa ákveðin mál eða þeir sögðust finna þörfina eða vöntuninni á einhverjum ákveðnum þætti til að laga núverandi ástand. Sigríður Anna sagði frá því hvað hún hefur nýtt sér frá því að hún tók við starfi skólastjóra Ísaksskóla:

SA: já ég hugsa að ef ég gæti soldið, mér þykir það mjög spennandi en ég hef ekkert leyft mér að skiluru. Ég hef t.d. á þessum þremur árum þá hef ég farið í þrjá tíma hjá sálfræðingi í fyrra vegna, það var erfitt mál inni sem að þurfti að leysa og ég þurfti bara hreinlega að fá pepp til að bara klára það og sem ég og gerði en það er eina sem ég hef sótt mér eitthvað sko, þetta voru þrjár klukkutíma.

Skólastjórnendur virðast nýta sér það sem er í boði, fyrirlestra, ráðstefnur og námskeið sem Skólastjórnendaféla Íslands og sveitafélögin standa fyrir. Þar fyrir utan er sennilega misjafnt hversu mikið skólastjórnendur sækjast í að nýta tíma sinn í sína eigin endurmenntun. Sif skólastjóri Norðlingaskóla sagðist vera mjög mikil áhugamanneskja um skólamála

SV: ... ég er svona lestrarhestur.. mér finnst.. ég er náttúrulega.. ég sko... skólamál eru áhugamál líka, ég náttúrulega á bara uppkomin börn og eina barnabarnið mitt er úti í Ameríku því miður, þannig að ég hef mikinn tíma til þess að lesa

E: já

SV: og les á næturnar og les og les og les og les mikið af rannsóknum og fræðum og mér finnst það vera ofsalega gott.. það.. það bætir mig.

Í Grunnskóla Borgarfjarðar hefur starfsfólkið farið í heimsókn til erlends skóla og ætlunin er að fara erlendis reglulega til að skoða hvað aðrir skólar eru að gera og þess á milli að heimsækja skóla hérlendis. Ingibjörg skólastjóri þar hefur náð sér í þau námskeið sem henni hefur fundist hún þurfa til að efla sig í starfi og mikið af því tengist rekstri skólans. Hún fór einnig í nám sem Borgarbyggð stóð fyrir fyrir stjórnendur innan sveitafélagsins og heitir Sterkari stjórnarsýsla og er kennt í Háskólanum á Bifröst, hún sagði að það nám hafi nýst sér mjög vel.

Magnús skólastjóri Barnaskóla Eyrarbakka og Stokkseyrar segist mikið hlusta á starfsfólkið sitt og ef það er eitthvað sem honum þykir vanta þá fer hann og sækir þá kunnáttur eða þekkingu í hvaða formi sem það er. Þar að auki er hann meðvitaður og tekur eftir sínum veiku hliðum og reynir að efla þær. Það er í raun sama og sú sjálfsskoðun sem Anna Gréta segist nota markvisst til að verða betri skólastjóri:

E: en hvaða aðferðir nýtir þú þér til að efla þig í starfi sem skólastjóri?

AG: uuu ég held ég noti sjálfsskoðun

E: já, hvernig þá?

AG: uuu ég reyni að nýta já gagnrýni og sjálfsskoðun til að efla mig þannig, kannski ekki beint svona þjálfun eða eitthvað, ekki að stökkva út í eitthvað svoleiðis strax skiluru. Ég finn þú veist ég vil verða betri með hverjum deginum, ég finn það alveg þú veist. Við vorum í skólaheimsókn um daginn og Vá flottur skólastjóri, hvað er það, bera saman, hvað er það sem ég gæti gert. Hef ég einhverja eiginleika til að framkvæma það sem hún er að gera

E: já

AG: ókei, prófa, reyna, er eitthvað sem hún var að gera sem ég fíla ekki, svona svolítið að meta mig þú veist. Meta mig, alltaf í sjálfsmati og skoða það sem aðrir eru að gera, maður reynir svolítið bara, já sjálfsgagnrýni.

Það að þau nefndu þessa aðferð að vera meðvituð um það hvernig þau gera hlutina og skoða markvisst hvað virkar vel hjá sér og hvað virkar ekki eins vel segir manni það

að þau eru þannig manneskjur að þau hafi metnað til að verða betri og átta sig á því að með því að þau verði betri verði skólastarfið betra.

Mikilvægi þjálfunar í starfi fyrir skólastjórnendur

Varðandi mikilvægi þess að fá þjálfun í starfinu þá var viðhorf viðmælenda minna almennt mjög gott til þess og þeim fannst mikilvægt að skólastjórnendur fengu þjálfun. Ástæður þess að þeim þótti það mikilvægt voru mismunandi, Anna Gréta bendir á að það er persónubundið og mismunandi hvernig þjálfun skólastjórnendur þurfa á að halda og fer eftir því hvernig bakgrunn hann hefur. Jafnframt segir hún það athugasvert að oftast verði kennarar stjórnendur en bendir á að það séu mjög ólík störf og ekki sjálfsagt að mjög góður kennari sé mjög góður skólastjórnandi. Það sem kom líka fram hjá mörgum var að skólastjórnendur finna fyrir því að þurfa að fylgjast vel með og vita hvað sé nýjast til að geta tekið þátt í umræðunni og aðstoðað kennarana sína. Svona lýsti Magnús þessu:

E: segðu mér aðeins af hverju þetta skiptir svona miklu máli?

M: af því að ef að það kemur til þín kennari sem hann er að lýsa fyrir þér ákveðinni sýn sem hann hefur varðandi kannski spjaldtölvur eða eitthvað að þá verður þú að vita eitthvað um það.

E: já

M: þú getur ekki sagt.. æi ég bara átta mig ekkert á þessu

E: já

M: þá er náttúrulega faglega hliðin farin sko, þannig að þú verður að vera mjög vakandi, ég fer stundum á námskeið sem er bara ætluð kennurum sko til þess að vita hvað er í gangi

Sif lýsti svipaðari sýn sinni á það af hverju það væri mikilvægt að fá þjálfun og endurmenntun í starfi:

SV: jj sko mjé skólastjórnandi eða stjórnandi sem ekki er í því að afla sér vitneskju um það sem er að fara fram eins og til dæmis bara að lesa rannsóknir til dæmis ég er eins og þú veist (lemur fingrum í borðið til að leggja áherslu á) ég bíð eftir þegar sko er að koma hérna, ný menntamál bara bara eins og þú veist þegar sko fóður og educational leadership ég bara þú veist ég bara er óviðræðuhæf sko þú veist helgina eftir að það kemur og allt þetta að að hérna...sko.. ef maður er ekki að gera þetta.. þá

skil ég eiginlega ekki að maður geti verið stjórnandi í nútíma sko skóla... vegna þess að þá ertu, þá hlíturu að vera staðnaður.. þú ve þú verður alltaf að vera að ná þér í þú veist og endurnýja sjálfan þig. Ef ég á bara alltaf að byggja á því sem að ég lærði þú veist í mastersnáminu mínu sem lauk sko þú veist 2004 skiluru?

E:mhmm

SV: hvar væri ég þá stödd?

Ingibjörg skólastjóri Grunnskóla Borgarfjarðar minntist á að það væri nauðsynlegt að vera vel að sér og sterkur í mörgum þáttum þegar kemur að starfinu og því væri mikilvægt að afla sér þjálfunar í þeim þáttum sem þörf er á hverju sinni:

E: finnst þér mikilvægt að fá þjálfun til að efla þig í starfi?

I: já mér finnst það

E: geturu nefnt dæmi um mikilvæg atriði?

I: já ég til dæmis sko eins og ég var að segja við þig bara eins og þetta með svona starfsmannastjórnun, sko þetta er, það þarf að vera svolítið flinkur í því og þessi mannlegu samskipti og allt og þess vegna ákvað ég til dæmis að fara og taka kúrs í Háskóla Reykjavíkur sko bara í þessu sko starfsmannaviðtölum og alls konar svona sko. Og þar finnst mér vera mjög áhugaverð námskeið sem að maður getur sótt af því að mér finnst það, maður þarf að vera flinkur í þessu og maður þarf kannski að vera flinkur þar til að vera öruggari og alveg bara til dæmis eins og hvernig sko eins og þessi lagalegi réttur, þú þarft að vera svolítið vel inni í honum. Sko hver er lagalegur réttur kennarans, hann er mjög sterkur. Til dæmis ef þú lendir í einhverjum vandræðum, til dæmis með starfsmann, segjum bara það, gefum okkur bara dæmi. Hvernig ætlaru að taka á því? Þú þarft að fara rosalega varlega og vera alveg með hlutina stjórnsýslulega á hreinu. Þar þurfa stjórnendur að vera bara ansi sterkir. Það finnst mér til dæmis að hérna mér fannst ég hafa rosa gott af því í fyrra þarna í þessum kúrsum sem við tókum þar en ég myndi gjarnan vilja vera betur að mér þar.

Einnig kom það fram að tíminn til að verja í þjálfun er af skornum skammti og verður því ekki ofarlega á forgangslistanum eins og Sigríður lýsir hér:

E: en finnst þér mikilvægt að fá þjálfun til að efla þig í starfi?

S: já ég hugsa að ef ég gæti soldið, mér þykir það mjög spennandi en ég hef ekkert leyft mér að skiluru. Ég hef t.d. á þessum þremur árum þá hef ég farið í þrjá tíma hjá sálfræðingi í fyrra vegna, það var erfitt mál inni sem að þurfti að leysa og ég þurfti bara hreinlega að fá pepp til að bara klára það og sem ég og gerði en það er eina sem ég hef sótt mér eitthvað sko, þetta voru þrjár klukkutíma. Þannig að ég veit hvað markþjálfun er til dæmis, af því að þú ert að tala um hana hérna sérstaklega

Að öðru leyti var viðhorfið þannig að það væri mjög mikilvægt að fá þjálfun og að hún nýtist vel skólanum en það skiptir líka máli að skólastjórnendur fái það sem þá vantar hverju sinni.

Aðferðin Markþjálfun

Aðferðin markþjálfun hefur sennilega ekki náð að breiðast út meðal skólastjórnendastéttarinnar. Viðmælendur höfðu flestir heyrt þetta orð markþjálfun en þegar þeir voru spurðir að því hvort þeir vissu hvað markþjálfun er að þá kom í ljós að aðeins tveir viðmælendur vissu að einhverju leyti um hvað markþjálfun snýst. Sif sagðist hafa verið með markþjálfara starfandi í skólanum hjá sér í tvö ár sem vann með börnum eru greind með ADHD. Sigríður Anna sagði að hún vissi hvað markþjálfun væri:

SA: Þannig að ég veit hvað markþjálfun er til dæmis, af því að þú ert að tala um hana hérna sérstaklega

E: já

SA: og hérna, dóttir mín hefur verið í hjá markþjálfara sem er að klára námið og og fleiri, sem sagt dóttir mín og tengdasonur og fleiri sko. Og mér hefur þótt það sniðugt að kíkja á það en ég er ekki komin lengra skiluru

Flestir höfðu ekki heyrt um neinn sem hafði nýtt sér markþjálfun og má því áætla að aðferðin sé ekki mikið útbreydd eða þekkt innan stéttarinnar, hverjar svo sem ástæðurnar eru fyrir því. Allir viðmælendur lýstu áhuga á því að prufa að notfæra sér aðferðina markþjálfun og höfðu áhuga á því að vita hvernig markþjálfun gengi fyrir sig.

Viðtal við Matildi Gregersdotter markþjálfara.

Til að fá sjónarhorn frá markþjálfara tók ég viðtal við Matildi Gregersdotter sem er starfandi stjórnendamarkþjálfari. Hún er með PCC vottun frá ICF og stutt frá því að ná MCC vottun og hefur mikla reynslu af því að markþjálfara stjórnendur. Hún segir að fyrir stjórnanda sem á að stjórna stofnuninni og er einn á toppnum að þá er

markþjálfun mjög mikill stuðningur fyrir viðkomandi. Hún hefur upplifað á sínum ferli að það sé ómetanlegt fyrir stjórnendur að fá stuðning, einhvern sem hlustar, veitir skilning, að velta upp hlutum og allt mögulegt. Það er hægt að taka allt fyrir í markþjálfun og eitt af því getur verið hvernig skólustjóri ætlar að þróa sig í starfi:

M: til að skoða hvernig ætla ég að halda áfram að læra að þróast í starfinu svo að mér leiðist ekki
E: já
M: þá er ég lifandi og já svo mér líði vel í starfinu

Aðferðin gefur skólustjórnendum speglun, hlustun, endurgjöf og að opna fyrir það hvað það er sem hann vill. Þannig mun hann tengjast betur sínum innri draumum og vera leiðtogi eins og hann vill vera út frá sínu hjarta. Tengslin við drauminn þeirra helst og þetta snýst um að halda þessum tengslum við ástæðuna sem viðkomandi persóna valdi að starfa sem stjórnandi í upphafi.

Matilda segist hafa markþjálfað skólustjórnendur en það er alls ekki algengt heldur frekar óalgengt að hún markþjálfði þennan hóp. Ástæðurnar fyrir því segir hún að geti verið að markþjálfun sem þjónusta er lítið þekkt fyrirbæri hérlandis. Önnur ástæða segir hún að gæti kannski verið sú að markþjálfu sé fyrir utan menntakerfið og fólk í menntakerfinu sækir ekki mikið út fyrir það, en að hennar mati eigi að kynna þessa aðferð í menntakerfinu. Þar af leiðandi segir hún að þjónustan sem slík hafi ekki fengið að sanna sig á þessum velli. Enn önnur ástæða segir hún að það sé minni þrýstingur á að endurbæta sig þar sem sveitafélagið rekur stofnunina heldur en hjá einkareknu fyrirtæki.

E: já , en af hverju heldur þú að þá , svo virðist vera að einkageirinn sækir frekar í þá héra markþjálfun

M: já það, en það er náttúrulega þekkt fyrirbæri að skólinn fær náttúrulega pening frá ríkinu eða er rekin skiluru ekki með hagnaðarhätt, þarf ekki að sækja sama, í einkageirann þá er miklu meira þrýstingur á að endurbæta sig, ná árangur, áfram áfram, svo þá sækir maður stytta leiðina og þá ratar fólk til markþjálfara.

Hún segir jafnframt að ástæðan gæti verið að sú það sé meiri hefð fyrir því viðhorfi að skólustjórnendur séu sérfræðingarnir, sá sem kann allt og er á toppnum og enginn vani fyrir því að þeir leyfi öðrum að styðja sig. Í einkageiranum er meiri hefð fyrir meiri hraða og þar þurfa stjórnendur sífellt að vera að endurnýja sig og bæta til að halda

velli. En í rauninni á þetta allt saman að snúast um vellíðan í starfi og hún líkir því saman við að klýfa fjall. Þegar ferðin byrjar eru flestir kraftmikil, duglegir og áhugasamir en svo gleymist oft á leiðinni hjarta málsins.

Þegar Matilda var spurð að því hvernig það yrði ef skólastjórnendur væru skildugir til að fara í markþjálfun og hvort eitthvað myndi breytast í skólakerfinu þá segir hún fyrst og fremst að hún myndi elska það ef skólastjórnendur þyrftu að fara í markþjálfun. En breytingarnar myndu fela í sér til dæmis að skólastjórnendur yrðu meira vakandi, þeir myndu breyta hlutum í sínu nær umhverfi og jafnvel stærri hlutir og það myndu vakna upp spurningar hjá þeim. Skólakerfið myndi breytast og eins og hún tók til orða að það yrðu 30 forsíðugreinar í dagblöðunum um nýja hætti og breytingar í skólakerfinu. Þó segir hún að það yrði meira eins og ef skólakerfið sé lækur þá opnast betur farvegur fyrir það svo flæðið verður meira. Þetta myndi skila sér í meiri gleði hjá nemendum og starfsfólki. Í framahaldi af þessu lýsir hún því hversu verðmætir einstaklingar skólastjórar og kennarar eru fyrir nemendur og foreldra, þannig að það skiptir svo marga máli að fólkinu í skólanum líði vel og elski vinnuna sína. Henni þætti það góð hugmynd að kennarar og nemendur fengju að skila mati á kennurunum til skólastjórans og svo fengi markþjálfari að vinna með kennurunum úr niðurstöðunum. Í því tilfelli er það markþjálfans að hjálpa kennurunum að sjá tækifæri í því að fá gagnrýni og svo aðstoð við að styrkja þær hliðar sem þarf að styrkja með jákvæðum og uppbyggilegum aðferðum.

Matilda segir það tengjast hvernig við manneskjurnar hegðum okkur og að markþjálfun og tilgangur hennar eigi samleið með skólastjórnun. Það er að segja samfélagið kys stjórnámamenn og leiðtoga og notar svo tímann til að rífa hann niður, ásaka og tala illa um en erum ekki dugleg við að styðja þá sem við veljum okkur sem leiðtoga. Eins í skólanum að þar fær leiðtoginn hvassa gagnrýni sem er vond og felur í sér meira niðurrif. Markþjálfun er líka tæki fyrir skólastjórnendur að nýta sér með því að læra hugsunarhátt úr aðferðinni markþjálfun, þannig verður auðveldara að tækla hluti eins og að lifa sem leiðtogi og eiga góð samskipti. Sá sem tekur að sér svona flott leiðtogahlutverk sem skólastjórnun er, á að þekkja þjónustuna markþjálfun og leyfa sér að njóta stuðnings, umhyggju og að styrkja sig. Það má líkja því við að setja sér stórt markmið og reyna til dæmis að ná ólympíugulli í hlaupi að taka að sér leiðtogahlutverk. Þeir sem ætla að ná ólympíugulli ná sér í stuðning frá þjálfara og fleirum en hvaða stuðningur er til staðar fyrir leiðtogana í grunnskólanum? Það er ekki hefð fyrir því að það sé hugsað fyrir stuðning fyrir þessa aðila og jafnvel ekki

heldur að þeir leyfi sér að fá stuðning. Gamli hugsunarhátturinn segir jafnvel að það sé eitthvað að þeim sem þurfa stuðning og ef einhver þarf stuðning þá er hann ekki manneskja í það hlutverk sem hann er í. Þessi hugsunarháttur er jafnvel enn í gangi í dag, en nýji hugsunarhátturinn segir að lærdómur er flæði sem er stöðugt í gangi og það er eðlilegt að festast í fari og svo endurnýja sig og þar fram eftir götunum.

Ég velti því upp við Matildi að skólastjórnendurnir sem ég talaði við virtust ekki hafa svo mikinn stuðning með það sem kemur upp í skólanum og það er bókað að það komi alltaf eitthvað upp með svona marga einstaklinga innan einnar stofnunnar. Tveir skólastjórnendur töluðu um að þeir ræddu málin við maka sína og önnur við fjölskyldu, önnur sagðist sitja uppi með þetta sjálf, sagðist vera bara svo vel gift og ein úti á landi sagðist fá stuðning frá bæjarstjóranum. Matilda sagðist bara fá hroll við tilhugsunina, það passar ekki að bæjarstjórinn sé í því hlutverki að styðja skólastjórnandann.

M: Já hlutverkið vantar, skiluru alveg bara vantar...

Það vantar hlutverk hlutlauss aðila sem veitir stuðning. Ég velti því líka upp við hana að þessir viðmælendur minntust margir á að þeir vildu fá meiri samstarf eða stuðning við aðra skólastjórnendur og að það myndi hjálpa þeim, en maður spyr sig hvort að það sé tími hjá skólastjórnendum til að veita öðrum stuðning ef raunin er sú, eins og kemur fram í viðtölunum, að það sé enginn tími aflögu og þeir séu núþegar að drukkna í verkefnum og ekki endilega þeim verkefnum sem þeir vildu helst vilja eyða tímanum í. Eins og Matilda segir að þegar fólk er að drukkna í starfi þá heldur það sér stöðugt uppi og vill ekki stoppa því þá endar með drukkun. En það sem markþjálfun felur í sér er kannski hálf tími eða klukkutími á viku

en það sem við erum að tala um er kannski hálfan klukkutíma eða klukkutíma á viku til dæmis í markþjálfun þar sem maður stoppar og gerist eitthvað merkilegt. Viðkomandi verður færari að dreifa verkefnum, losa borðið sitt skiluru klára sín verk og klára verkefnum á styttri tíma af því að hann er þar frekar en í survival mood.

Af þessu að dæma segir Matilda að stjórnandinn hafi ekki tíma til að líða vel. Í framhaldi af þessu fer hún að tala um þróun stjórnunarhlutverksins og í fyrstu hafi hlutverkið einungis falið í sér það að stjórna ákveðnum hlutum. Á ákveðnum tímamarki áttu stjórnendur svo að vera bæði leiðtogar og stjórnendur en nú er búið að

bætast eitt hlutverk í viðbót við stjórnunarhlutverkið þannig að nú eru þau orðin þrjú í stað þess að vera eitt í upphafi. Um þessi hlutverk segist Matilda hafa skrifað grein fyrir um það bil 7 árum en markþjálfun er ekki enn orðin útbreyddari en þetta í dag. Þetta nýja hlutverk er að sjá til þess að aðrir í teyminu eða stofnuninni fái að vaxa og þróast, við það náist betri árangur og útkoma.

M: það er þriðji hlutinn og það er það sem ég kalla markþjálfun, markþjálfunarfærni, nefnilega sér til að öðrum í teymið vaxi þú veist að það verði betri útkoma ef að, betri krakkar betri allt saman, betri árangur ef að hver og einn fær að vaxa. Svo bæði að sjá til þess að aðrir vaxi, en þá þarf að vita hvernig geri ég til að fá aðra til að vaxa og það er markþjálfun.

Það má þá ímynda sér að þetta passi vel við skólaþróun almennt, ef að hver og einn í stofnuninni fær að vaxa og þróast að þá verður stofnunin lifandi og sífellt þróun á sér stað.

7. Umræða

Hér verður farið yfir svör viðmælenda í tengslum við fræðin sem fjallað var um að framan um skólastjórnun annars vegar og markþjálfun hins vegar. Þá er þetta þrennt skoðað í ljósi rannsóknarspurninganna:

1. Hvert er mikilvægi þess að nýta sér aðferðir til að efla sig í skólastjórastarfi að mati skólastjórnenda?
2. Hvaða aðferðir nýta skólastjórnendur sér til að efla sig í starfi?
3. Að hvaða leyti gæti markþjálfun nýst skólastjórnendum til að efla sig í starfi?

Þegar farið var yfir svör viðmælenda komu í ljós áhugaverðiri þættir sem verður farið yfir hér, það er að segja hvort það sé samhengi á milli viðhorfa skólastjórnenda og skólastarfsins í þeirra skóla. Í öllum viðtölum barst talið að tímanum sem skólastjórar hefðu fyrir sín verkefni og forgangsröðun þeirra og fjallað verður um það. Ábyrgð og vald skólastjórnenda og stuðningur við skólastjórnendur.

7.1 Samhengi á milli viðhorfa skólastjóra og skólastarfs?

Við það að taka viðtölin vöknudu margar spurningar eins og hvort að grunnskólarnir mótist af viðhorfum skólastjóranna. Mig hefur grunað það að svo sé vegna þess að viðhorfin hljóta að endurspeglast í skólastarfinu eða það er að segja skólarnir mótist afviðhorfum skólastjóranna. Af svörum viðmælenda þessarar rannsóknar að dæma þá er það bendir margt til þess að viðhorf, persónueinkenni og lífsgildi skólastjóra hafi töluverð áhrif á skólastarf. Aftur á móti hlýtur þá alltaf að ráðast af markmiði hvers sveitafélags hvernig skólastarfið í grunnskóla þess er. Skólastarfið verður eins og sveitafélagið vill hafa það í sínu sveitafélagi vegna þess að sveitafélagið fær skólastjóra til að stýra stofnuninni í þá átt sem það vill, en svo getur verið algjört stefnuleysi hjá sveitafélögum og líka skólastjórnendum. En þá er það spurning hvort

að sveitafélagið fylgist með því að skólastarfið standist þær kröfur sem sveitafélagið setur sér um menntun í þeirra samfélagi.

Í þessu samhengi er áhugavert að skoða svör skólastjórana og bera þau saman við þær aðstæður sem þeir vinna í, það er að segja skólagerðina og umhverfið. Álftanesskóli er dæmi um rötgróinn skóla og þar er skólastjórinn sáttur við þjálfunartækifærin sem eru í boði og myndi kjósa þjálfun eins og hún er í boði í dag sennilega vegna þess að hann er ánægður með endurmenntun eins og hún er í dag;

E: já einmitt, en hvernig þjálfun myndir þú vilja?

S: ja ég myndi nú bara í fljótu.. þa þa þa þessi þjálfun sem ég er búin að vera að telja upp er akkurat sú þjálfun sem að ég myndi hafa viljað. Ég meina við erum náttúrulega búin að vera undanfarin ár skólastjórnendur og skólastjórafélag Íslands að forma og svara könnunum og setja fram óskir um fjölbreytilegri námskeið og farvegi fyrir endurmenntun fyrir stjórnendur og fyrir bara kennara á starfstíma skóla eða bara þannig að það sé boðið upp á svona viðbótarnám og framhaldsnám þar sem að kennarar eða skólastjórnendur geta verið í svona fjarlotu fjarnámi en mæta þá í einhverja tvo eða þrjá daga í staðbundna lotu svo og svo mörgum sinnum yfir árið. Og það hefur náttúrulega verið að þróast mjög öfluglega og já á unanförnum árum þannig námstilboð sko sem að hentar þessu starfi og þessum, það er að vísu alveg dottin út meira og minna sko námskeið og fræðslur sem að voru á sumrin. Þegar ég byrja sko 1980 þá voru öll námskeið meira og minna öll endurmenntunarnámskeið voru í júní og ágúst.

Norðlingaskóli er dæmi um nýlegan skóla og nefnir skólastýran að henni þyki vanta þjálfun eða endurmenntun sem er á milli þess að vera í lengra námi og námskeiðsformi.

SV: það sem kannski vantar er svona ehhh... eitthvert system sem er eiginlega millistig á milli formlegs náms eða einhverjar gráðu og allra þessara þú veist, hér er morgunverðarfundur um liðsheild og hér er eitthvað.. skiluru.. svona fræðsluerindi, kúrsa, það vantar eiginlega.. eitthvurt.. eitthvað þarna á milli...

E: já

SV: sem ég held t.d. að gæta verið í námi og það kannski er kannski hægt að innrita sig í einhverja kúrsa sem maður tekur á lengri tíma, ef ég gæti til dæmis verið í námi sem ég væri svona ongoing í einhverju ekkert endilega til gráðu, aðeins dýpra, á dýptina frekar en bara fara á og vera og hlusta á tvo þrjá fyrirlestra um liðsheild og svo hvað?

Af svörum þeirra eru allir nokkuð meðvitaðir um það hvernig viðhorf þeirra hafa áhrif á skólastarfið. Það er því áhugavert að velta fyrir sér þeim persónugerðumsem stýra skólastofnunum og skoða stofnanirnar sem þeir stýra og hvort það sé samræmi þar á milli.

7.2 Tímaramminn of lítill fyrir verkefni skólastjóra

Það sem kom strax í ljós við frekari athugun á viðtölunum var að skólastjórnendur hafa mjög takmarkaðan tíma fyrir það sem þeim er ætlað, að minnsta kosti upplifa þau sig öll þannig að það fari meiri tími í skrifstofuvinnu heldur en það sem þau vildu verja meira af tíma sínum í og það er að leiða skólastarfið áfram í átt að þeirri sýn sem þau hafa fyrir skólana sína. Skólastjórar hafa ekki tíma til að efla sig og endurnýja í starfi. Annað sem þeir hafa ekki er stuðningur við leiðtogastarfið og stjórnunarstarfið sitt. Starfið er fullkomnlega krefjandi og orkufrekt og þeir hafa ekki rýmið til að stoppa, tjá sig um það sem þeir þurfa og fá stuðning til að halda áfram og vinna í átt að sýninni sem þeir hafa fyrir skólastarfið. Eins og kemur fram í kaflanum um hlutverk skólastjórnenda þá er starfsumhverfi þeirra flókið, margslungið, síbreytilegt og litast af mótsagnakenndum kröfum og ýmis konar togstreitu (Börkur Hansen, Ólafur H. Jóhannsson og Steinunn Lárusdóttir, 2008). Í þeim kafla kemur einnig fram að daglegir þættir úr skólastjórastarfinu geta haft þau áhrif að ákveðið spennusvæði verður til þar sem kröfur úr mismunandi áttum skarast, það er að segja, hefðir úr stjórnsýslunni annars vegar og fagmennska hins vegar (Møller, 1996).

Skólastjórar virðast vera að drukkna í verkefnum skrifborðsins og á meðan þeir eru að drukkna er erfitt að halda sýninni og leiða starfið. Endurtekin rannsókn eftir Börk Hansen, Ólaf H. Jóhannsson og Steinunni Lárusdóttur frá 2008 segir að stjórnun og umsýsla sé í fyrsta sæti í forgangsröðinni hjá skólastjórum en ákjósanlegur staður fyrir það hlutverk segja þeir að sé sjöunda sæti í forgangsröðuninni.

Í kaflanum um skólastjórnun er fjallað um rannsókn sem gerð var árið 2001 þar sem kom í ljós að skólastjórnendur ynnu að meðaltali 62.21 klukkustundir á viku, konur 69.67 klukkustundir og karlar 60,51 klukkustundir. Vandamálin sem komu í ljós hjá skólastjórum voru að ekki væri nægur tími, of mikil pappírsvinna og of lítill fjárhagur væri stór hindrun í starfinu. Skólastjórnendur í þessari rannsókn töluðu um tímaskort í starfi og að „skrifborðsvinnan“ hafi frekar aukist og minni tími orðin til að leiða faglegt starf. Sif Vígbórsdóttir sagði þetta um vinnuna við skrifborðið:

SV: svo finnst mér líka sko það sem að kannski er oft flókið fyrir okkur skólastjóra það er öll þessi öll þessi ehh.... mál sko .. auðvitað útlistar maður verkefnum ég er ágæt í því og þó að ég sé líka rosalega góð í því að þú veist miklu fljótari að gera þetta sjálf það er það líka stundum en það væri svo gott ef maður hefði ennþá meiri tíma til þess að vera í einmitt sko stefnumörkuninni, mótivationinni, þú veist öllu þessu... og minni pappír, ég til dæmis. Ég hugsa að ég taki tvo tíma dag hverjum einasta degi í tölvupóst.

E:mhmm

SV: geri það á kvöldin af því að ég nenni ekki að nota besta tíma dagsins í þetta.. geri þetta yfirleitt á kvöldin.. æi á morgnanna vil ég vera á gólfinu og herna.. ég hef verið að tala svona við kollega mína hvað ertu með langan skrifborðslausan tíma á dag? Ef maður er sestur herna þá er alveg þá hellist yfir mann og það er rosa það er miklu erfiðara að fara héðan heldur en að setjast og og herna og ég held einhvern veginn að það væri æðislegt ef maður hefði aðeins meiri tíma í þetta.

Magnús J. Jónsson hafði svipaða sögu að segja um tímann sem fer í að vinna pappírs og skýrsluvinnu:

M: tíma í, sko að reyna þá að svo að verði ekki bara á kafi í kerfinu sko..uuu... fjármála hlutanum, rekstrinum og svona heldur að maður geti aðstoðað sína kennara á faglega sviðinu það er það svæði, það er það hólf sem er alltaf að minnka hjá skólastjórnendum því hitt er alltaf að stækka

E: já já..

M: þessi þessi..fjármála, fjármáladeildin, reksturinn, ýmis hegðunarvandamál og ýmis alls kyns vandamál

E: mhmm...

M: og hinn faglegi leiðtogi hann er bara að hverfa

E: já já já...

M: því að það er ekkert gert ráð fyrir millistjórnendum til að taka þetta, þennan rekstur yfir sko.

E: nei, það er ekki gert ráð fyrir að þeir taki neitt af því?

M: nei, já það er ekki gert ráð fyrir því, við erum hér með einn aðstoðarskólastjóra sem að er úti á bakka og síðan deildarstjóra sem að að er herna hjá mér sem að iii... sér svona dálítið mikið um þá sérkennslumál og og stoðþjónustu en en iii..stærstu skólarnir í Reykjavík eru bara með og farnir að ráða fjármálastjóra sko

E: já...

M: sem bara sér um þann pakka, þessir litlu skólar hér gera það ekki.

E: nei einmitt...

M: þó að þetta sé jafn mikil vinna í pappírnum sko.

Hérna kemur aftur í ljós að áhuginn er meiri fyrir því að verja tímanum í að vera leiðtogi faglegs skólastarfs en minni áhugi á að verja tímanum í umsýslu og skrifstofustörf.

7.3 Ábyrgð og vald skólastjórnenda

Skólastjórinn er sá sem ber ábyrgð á góðri líðan starfsfólks og nemenda í skólanum, hann hefur líka vald til að láta verða af því að öllum líði vel í skólanum. Hvernig er það ef hann sem fyrirmynd er ekki á sínum besta stað og hann vill að aðrir séu á? Matilda segir í viðtalinu að stjórnendur séu eins og einir á toppnum og markþjálfun getur verið góður stuðningur fyrir þá, einhver sem hlustar, skilur og allt mögulegt. Í kaflanum stjórnun skólastofnana kemur fram að stjórnandi skólans beri ábyrgð á nánast öllu sem gerist í skólanum og talin eru upp ótal dæmi sem eru á herðum skólastjórans (Sergiovanni, 2009). Það passar við svör sem viðmælendur gáfu sumir þegar spurt var um hvernig viðkomandi teldi skólastjórann vera mikilvægan hlekk í skólastarfinu. Til að mynda svaraði Anna Gréta þeirri spurningu svona:

A: það er bara mikilvægt að það sé einhver sem ber ábyrgð að það sé ábyrgðaraðili yfir öllu skólasamfélaginu, að það sé einhver sem tekur á sig alla ábyrgð og skólastjóri gerir það. Og ef það væri ekki til staðar, þá held ég að við værum svolítið illa stödd. Ef það væri bara fullt af fólki að kenna og enginn bæri ábyrgð á því sem væri verið að gera. Ég held að það sé fyrst og fremst að þú berð ábyrgð á því sem er verið að gera og svo reynir þú, hvort sem þú reynir að gera betur eða reynir að viðhalda einhverju sem hefur veirð að gera og þú telur að sé gott. En ég held það sé fyrst og fremst ábyrgðin, að einhver taki ábyrgð.

.....

E: en ábyrgðin er náttúrulega á svo mörgum sviðum

A: þú berð ábyrgð á öllu, þú berð ábyrgð á því að það komi ekki einhver í Kastljós eftir 30 ár og segist hafa lent í einhverju hérna, einelti eða skiluru. Þú berð bara einfaldlega ábyrgð á því.

Ábyrgðin sem felst í starfinu hefur mjög sennilega mikil áhrif á álagsþáttinn sem skólastjórnendur eru undir og trúlegt að það geti valdið streitu að bera þungann af öllu skólastarfinu. Því má álykta að enn frekar sé þörf á því að skólastjórnendur hafi stuðning í starfinu.

7.4 Stuðningur við skólastjórnendur

Það vakti einnig athygli höfundar hvernig viðmælendur lýstu ólíkum stuðningi í fámennum byggðarlögum og á höfuðborgarsvæðinu. Þrátt fyrir það upplifðu allir stuðninginn á sama hátt. Það er að segja einum viðmælenda fannst ekki meiri stuðningur í Reykjavík heldur en úti á landi þó að þar sé fræðsluskrifstofa og allt sem því tilheyrir þar sem eru margir grunnskólar í höfuðborg landsins. Anna Gréta á Reykhólum sagði þetta um stuðning hennar:

A: uuu ég fæ stuðning frá sveitastjóranum, það er náttúrulega rosalegt eyland hérna, ég hef ekki fræðsluskrifstofu, ég hef ekki neinn annan stjórnanda inn í húsinu, þú veist. Þannig að stuðningsnetið er rosalega lítið sko. Skólanefndin er ekki, oft eru það gamlir skólastjórnendur eða en það er ekki reynsluboltar eitthvað úr mennta, í stærri sveitafélögum er þetta oft svona svolítið pólitískt fólk og, þannig að þetta er eitthvað svona ef það er eitthvað svona þungbært þá hef ég sveitastjórnann sem ég get haft samband við, skólastjórásambandið, skólastjórafélag Íslands. Mmmm ég hef samstarfsskólana og svo hef ég bara fjölskylduna mína

Sveinbjörn í Álftanesskóla sagði þetta um stuðninginn sem hann telur sig hafa:

S: já já sko það er náttúrulega bæði kostir og annmarkar við það að vera skólastjóri í skóla þar sem var bara einn skóli í sveitafélaginu. Kostirnir eru það að það náttúrulega boðleiðirnar eru stuttar og maður svona sjálfstæður eða sjálfstæðari heldur en gerist og gengur og hérna hefur svona almennt meiri áhrif eða getur haft og hérna stjórnar sér svolítið sjálfur. En á móti kemur að komi upp svona flækja eða erfitt mál að þá er um fátækari garð að gresja þegar kemur að þa er það í rauninni bara bæjarstjórninn sem er þá bara næsti yfirmaður

Sif skólastjóri Norðlingaskóla lýsti ekki sömu skoðun á stuðningnum milli landshluta:

SV: maður náttúrulega bara uhhh situr svolítið uppi bara með það sjálfur sko ég meina úrvinnslan fer kannski mest fram hjá manni sjálfum maður auðvitað situr uppi með og það er eitt af því sem ég hélt kannski að væri meiri svona stuðningur með hérna í Reykjavík sko en það er það ekki, ég get auðvitað hringt í eitthvað af kollegum mínum hérna sem ég vel mér en það er ekki þannig að ég manni finnst maður geti leitað þú veist þú ert ekkert með rosalegt bakland, ég tel meira að segja að það er meira bakland fyrir austan heldur en hérna vegna þess að náttúrulega bara að strákarnir sem að ég var mest í samskiptum við skólastjórninn á Reyðarfirði og svona við vorum í sambandi bara svona sjálf.

Þó að áhyggjur og streita sé ekki þættir sem verið er að rannsaka í þessari ritgerð þá er verið að tala um hvernig skólastjórnendur geta notast við aðferðir til að efla sig í starfi. Það má gefa sér að ef þeir hafi stuðning og aðferð sem hjálpar þeim að halda streitu í lágmarki að þannig verði auðveldara fyrir þá að sinna sínu starfi enn betur.

7.5 Markþjálfun og vitund um hana meðal skólastjórnenda

Eins og fjallað er um í kaflanum um markþjálfun að framan þá er hún aðferð til að aðstoða markþjálfunarþega við að ná fram því sem að hann óskar, sem þýðir að ef skólastjórnendur myndu nýta sér markþjálfun þá væri það aðstoð við að bæta þá þætti sem betur mega fara. Þeir gætu tekið þessi þætti fyrir í markþjálfun sem að getið er að framan og fundið leiðir með markþjálfanum til að finna lausnir bæta ástandið, losa um flækjur eða komast yfir hindranir.

Matilda Gregersdotter segir í viðtalinu að markþjálfun hefur ekki fengið að sanna sig í þessum hluta atvinnulífsins af því að þar er ekki eins mikill þrýstingur á að endurnýja sig og bæta sig sífellt í starfi. Það passar við þá niðurstöðu úr viðtölunum við skólastjórnendur að aðeins einn þátttakandi vissi hvað markþjálfun er. Matilda segir að markþjálfun sé góð aðferð fyrir skólastjórnendur til að fá stuðning, bæta samskipti, efla sig í starfi og hvaðeina sem þeir þurfa að taka fyrir og hún er ekki tímafrek. Markþjálfun getur hjálpað skólastjórnendum að halda uppi þeirri sýn sem þeir hafa fyrir skólastarfið og sinn eigin tilgang í starfinu til að halda sér ánægðum og líða vel í starfi.

Skólastjórar þurfa að vera bæði leiðtogar og stjórnendur og miðað við það sem felst í því að vera skólastjóri í dag þá eru verkefnin mjög fjölbreytt og starfið umfangsmikið.

Það er ekki annað að sjá á svörum skólastjórnendana að þörf er á að finna lausn sem hentar skólastjórnendum til að fá stuðning. Ein aðferð gæti verið markþjálfun vegna þess að hún hefur það sem skólastjórar virðist þurfa, það er að segja stuðningur við leiðtogahlutverkið og aðferðin er ekki tímafrek.

8. Niðurstöður

Skólastjórnendur sjá mikilvægi í því að efla sig í starfi til að bæta sig í því sem þörf er á hverju sinni og nota til þess aðferðir eða endurmenntun af einhverju tagi. Svörin voru frá því að það væri mikilvægt yfir höfuð og yfir í að það væri grunnforsenda í þessu starfi að halda sér við og vera vakandi fyrir nýjungum og þess vegna væri nauðsynlegt að efla sig með þjálfun. Sökum tímaskorts virðist vera erfitt fyrir skólastjórnendur að koma þjálfun eða endurmenntun að hjá sér í stundatöflunni og nú þegar er erfitt vegna tímaleysis að sinna öllum þeim verkefnum sem skólastjórum ber að sinna. Þátttakendur notast við mismunandi aðferðir til að efla sig í starfi, einn talaði um að stöðug sjálfsskoðun væri það sem nýttist best, það er að segja að vera meðvituð um það sem virkar vel og það sem virkar ekki nægilega vel. Aðrir sögðust lesa mikið bækur, efni og rannsóknir sem hægt er að fá aðgang að á Internetnu. Svo töluðu sumir um að þeir sæki þær upplýsingar sem þurfi hverju sinni til annara skólastjórnenda eða einfaldlega þangað sem þeir fengju það sem þeir þyrftu. Það kom skýrt í ljós úr viðtölunum við skólastjórnendur að þeir eru undir mjög miklu álagi í starfi og hafa engan fastan stað til að fá stuðning og ræða um starfið. Þó upplifa þeir mismunandi stuðninginn sem í boði er og virðist persónubundið hvernig stuðningur hentar hverjum og einum. Skólastjórnendunum segja frá því að starfið sé krefjandi og tímafrekt svo að það er erfitt að stunda þá endurmenntun sem í boði er með vinnu. Aðferðirnar sem þeir notast við í dag til að fá stuðning eru að leita til kollega í skólastjórástéttinni, bæjarstjórans eða til fræðsluskrifstofu, það er að segja þeir sem hafa hana til staðar. Raunin er þó sú að það má draga þá ályktun að skólastjórar hafa ekki tíma til að vera í stuðningshlutverki fyrir aðra skólastjóra þar sem stundatafla allra er nógu þétt fyrir. Þá er spurning hvort að það passi saman að skólastjórnendur séu í stuðningshlutverki eða hvað þá bæjarstjórinn. Því má spyrja sig að því hvort raunin sé sú eins og Matilda Gregersdóttir fullyrðir í viðtalinu að hlutverk stuðningsaðila er ekki til staðar fyrir skólastjórnendur í dag.

Skólastjórnendurnir sem tóku þátt í rannsókninni voru allir nema ein ókunnug aðferðinni markþjálfun, sumir höfðu heyrt hennar getið en vissu ekki hvað markþjálfun er eða hvað aðferðin felur í sér og reyndar hafði einn skólastjórnendanna svo litla hugmynd um hvernig markþjálfun færi fram að hann hélt að hann þyrfti að taka launalaust leyfi frá störfum til að geta sinnt henni.

Allir skólastjórnendurnir höfðu áhuga á að prufa aðferðina markþjálfun og vita meira um hana. Viðmælendur sýndu því áhuga að skoða aðferðir sem auka möguleika á því að bæta skólastarf og voru jákvæðir fyrir því að auka fjölbreytni í þjálfunar- eða endurmenntunarmöguleikum fyrir skólastjórnendur. Í viðtalinu við Matildi Gregersdottir kom einnig fram að það væri mjög sjaldgæft að markþjálfar skólastjórnendur svo að svörin frá skólastjórnendunum styðja við það að vitundin um markþjálfun er ekki orðin mikil hjá skólastjórnendum.

9. Lokaorð

Tilgangur rannsóknarinnar var að skoða hvert væri mikilvægi þess að nýta sér aðferðir til að efla sig í starfi að mati skólastjórnenda í ákveðnum aðstæðum, hvaða aðferðir skólastjórnendur eru að nota í dag til að efla sig í starfi og hvernig aðferðin markþjálfun gæti nýst þeim til að efla sig í starfi. Ástæðan fyrir því að valdir voru skólastjórnendur í ólíkum starfsaðstæðum var sú að að bera saman svör stjórnenda við ólíkar aðstæður. Allir þátttakendur töluðu um að þeim finndist mikilvægt að fá þjálfun til að efla sig í starfi til að geta bætt sig í því sem þörf er á hverju sinni. Aðferðirnar sem þeir notast við eru, fyrir utan það nám og námskeið sem eru í boði, sjálfsskoðun, lestur bóka og fræða um menntamál og sækja sér upplýsingar um það sem þeir þurfa til dæmis hjá öðrum skólastjórnendum. Þá var ákveðið að fá sjónarhorn frá stjórnendamarkþjálfra til þess að sjá hvort væri samræmi í vitund þessara skólastjórnenda um markþjálfun og hversu oft skólastjórnendur sækja sér stjórnendamarkþjálfun. Upplýsingar sem fengust um þetta gefur vísbendingu um að það sé samræmi þar á milli eða að einungis einn af viðmælendum vissu hvað markþjálfun er og Matilda stjórnendamarkþjálfri fullyrðir að það sé óalgengt að skólastjórnendur sækja markþjálfun til sín.

Eins og kemur fram í kaflanum um hlutverk skólastjórnenda þá er starfsumhverfi þeirra flókið, margslungið, síbreytilegt og litast af mótsagnakenndum kröfum og ýmis konar togstreitu (Börkur Hansen, Ólafur H. Jóhannsson og Steinunn Lárusdóttir, 2008). Í þeim kafla kemur einnig fram að daglegir þættir úr skólstjórastarfinu geta haft þau áhrif að ákveðið spennusvæði verður til þar sem kröfur úr mismunandi áttum skarast, það er að segja, hefðum í stjórnsýslunni og fagmennsku (Møller, 1996). Það kom mjög skýrt fram í viðtölunum við skólastjórnendurna að starfið þeirra er mjög krefjandi, álagið er mikið og þeir hafa mikið fyrir því að koma þeim verkefnum fyrir í stundaskránni sem liggja fyrir og dugar sá tími ekki alltaf. Það gefur til kynna að það er þörf fyrir stuðning vegna andlegs álags og þjálfunar sem er ekki of tímafrek. Í kaflanum Forysta grunnskóla er fjallað um mikilvægi þess að skólastjórnendur séu bæði stjórnendur og leiðtogar og í kaflanum Leiðtogarþjálfun fyrir skólastjórnendur er útskýrt hvers vegna það er mikilvægt fyrir skólastjórnendur að fá þjálfun í forystuhlutverkinu (Robertson, 2008). Eins og er talað um í kaflanum um markþjálfun

Þá veitir aðferðin stuðning, er árangursrík og er ekki tímafrek. Aðferðin hefur að geyma að minnsta kosti fjóra þætti sem gætu gert það að verkum að aðferðin henti skólastjórnendum vel. Í fyrsta lagi er það að hún getur hjálpað skólastjórnendum að efla sig í starfi, í öðru lagi getur hún veitt þeim stuðning í þessu krefjandi starfi, í þriðja lagi er hún ekki tímafrek og í fjórða lagi hafa rannsóknir sýnt að aðferðin virki vel fyrir stjórnendur eins og fjallað er um í kaflanum um áhrif stjórnendamarkþjálfunar á stjórnendur.

Það er von höfundar að rannsóknin geti orðið til þess að það skapist umræðugrundvöllur fyrir skólastjórnendur og þá sem standa að þjálfun fyrir skólastjórnendur um aðferðir sem eru í boði. Við það að umræður skapast um niðurstöðurnar gæti mögulega orðið svigrúm til að sníða þjálfun fyrir skólastjórnendur sem henta betur en það sem er í boði fyrir þá í dag. Jafnframt að það skapist umræða sem verði til þess að það opnast möguleikar fyrir markþjálfna til að láta markþjálfun verða að þekktara fyrirbæri á meðal fólks sem starfar við menntun.

Heimildaskrá

- Álftanesskóli. (e.d.). *Skólasaga Álftanesskóla*. Sótt 21. mars 2013 af http://alftanesskoli.is/default.asp?sid_id=47630&tre_rod=016|002|&tId=1
- Álftanesskóli. (e.d.). *Skólastefna*. Sótt 21. mars 2013 af http://alftanesskoli.is/default.asp?sid_id=16500&tre_rod=020|&tId=1
- Álftanesskóli. (e.d.). *Uppeldi til ábyrgðar – uppbygging sjálfsaga*. Sótt 21. mars 2013 af http://alftanesskoli.is/default.asp?sid_id=37931&tre_rod=023|&tId=1
- Álftanesskóli. (e.d.). *Starfsfólk*. Sótt 21. mars 2013 af http://alftanesskoli.is/default.asp?sid_id=47954&tre_rod=019|004|&tId=1
- Álftanesskóli. (e.d.). *Starfshættir*. Sótt 21. mars 2013 af http://alftanesskoli.is/default.asp?sid_id=47990&tre_rod=022|&tId=1
- Barnaskólinn á Eyrarbakka og Stokkseyri. (e.d.). *Saga skólans*. Sótt 23. mars af <http://www.barnaskolinn.is/skolinn/saga-skolans/>
- Barnaskólinn á Eyrarbakka og Stokkseyri. (e.d.). *Viðbrögð gegn einelti í Barnaskólanum á Eyrarbakka og Stokkseyri*. Sótt 23. mars 2013 af <http://www.barnaskolinn.is/skolinn/olweus/>
- Barnaskólinn á Eyrarbakka og Stokkseyri. (e.d.). *Starfsfólk*. Sótt 23. mars af <http://www.barnaskolinn.is/starfsfolk/starfsfolk/>
- Barnaskólinn á Eyrarbakka og Stokkseyri. (e.d.). *Art*. Sótt 23. mars af <http://www.barnaskolinn.is/skolinn/art/>
- Barnaskólinn á Eyrarbakka og Stokkseyri. (e.d.). *Lestrarstefna Bes*. Sótt 23. mars af <http://www.barnaskolinn.is/namskra/lestrarstefna-bes/>
- Bjarni Þór Bjarnason og Inga Jóna Jónsdóttir (2010). Markþjálfun sem aðferð við þróun mannauðs. *Þjóðarspejillinn*, Reykjavík: Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands. Bls 50-58.
- Boddy, D. (2008). *Management, an introduction* (4.útgáfa). England: Pearson Education Limited.
- Brock. V.G. (2013). *Sourcebook of coaching history*. USA: San Bernardino, CA.
- Börkur Hansen, Ólafur H. Jóhannsson og Steinunn Lárusdóttir. (2008). Breytingar á hlutverki skólastjóra í grunnskólum. Kröfur, mótsagnir og togstreita. *Uppeldi og Menntun* 17(2), bls. 87–104.
- Börkur Hansen og Smári S. Sigurðsson (1998). *Skólastarf og gæðastjórnun*. Reykjavík: Rannsóknarstofnun Kennaraháskóla Íslands.

- Cerni T., Curtis G.J. og Colmar S.H. (2010). Executive coaching can enhance transformational leadership. *International Coaching Psychology Review* .Vol. 5(1) bls 81-85.
- Clerkin, Noel (2007, 14.maí). Understanding Coaching. *The training Zone*. sótt 27. mars 2013 af: <http://www.trainingzone.co.uk/topic/coaching/understanding-coaching>
- Coachville (e.d.). *Founder Thomas Leonard*. Sótt 24. mars 2013 af <http://blog.coachville.com/connect/founder-thomas-leonard/>
- Covey, S.R. (2004) *7 habits of highly effective people*. New York; A Division of Simon & Schuster Inc.
- Evolvia ehf. (e.d.). *Stjórnendamarkþjálfun*. Sótt 15. mars 2013 af <http://www.evolvia.is/stjornendathjalfun/>
- Evolvia ehf. (e.d.). *Markþjálfun*. Sótt 15. mars 2013 af <http://www.evolvia.is/markthjalfun/>
- Félag markþjálfunar á Íslandi (e.d.). *Um markþjálfun*. Sótt 24. mars 2013 af <http://www.markthjalfun.is/um-markthjalfun>
- Gerald Olivero, K. Denise Bane og Ritchard E. Kopelman (1997). Executive Coaching as a Transfer of Training Tool: Effects on Productivity in a Public Agency. *Public Personnael Management*, Vol 26(4).
- Grant, M. A. And Stober, R.D. (2006). *Evidence Based Coaching*. Handbook. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
- Grant, M.A. (2003). The impact of life coaching on goal attainment, metacognition and mental health. *Social Behavior and Personality* 31(3), 253-263. Sótt 18. mars af <http://search.proquest.com/docview/209870142?accountid=49515>
- Grunnskóli Borgarfjarðar. (e.d.). *Gildi Grunnskóla Borgarfjarðar*. Sótt 21. mars 2013 af http://gbf.is/Files/Skra_0047681.pdf
- Grunnskóli Borgarfjarðar. (e.d.). Hvanneyri, starfsfólk. Sótt 21. mars 2013 af <http://gbf.is/hvanneyri/starfsfolk/>
- Grunnskóli Borgarfjarðar. (e.d.). Kleppjarnsreykir, starfsfólk. Sótt 22. mars 2013 af <http://gbf.is/kleppjarnsreykir/starfsfolk/>
- Grunnskóli Borgarfjarðar. (e.d.). Varmaland, starfsfólk. Sótt 21 .mars 2013 af <http://gbf.is/varmaland/starfsfolk/>

- Grunnskóli Borgarfjarðar. (e.d.). *Stefna Grunnskóla Borgarfjarðar*. Sótt 22. mars 2013 af <http://gbf.is/skolinn/stefna-skolans/>
- Guðlaug Erla Gunnarsdóttir og Magni Hjálmarsson (2007). Uppeldi til ábyrgðar, uppbygging sjálfsaga. *Netla –veftímarit um uppeldi og menntun*. 16.apríl. sótt 20. mars af <http://netla.hi.is/greinar/2007/003/index.htm>
- Hoy, W.K. & Miskel, C.G. (2005). *Educational Administration: theory, research, and practice*. McGraw- Hill. New York NY.
- International Coach Federation. (e.d.). *About ICF*. Sótt 22.janúar 2013 af <http://www.coachfederation.org/about-icf/overview/>
- International Coach Federation. (e.d.). *Coaching Faqs*. sótt 13. mars 2013 <http://www.coachfederation.org/clients/coaching-faqs/>
- International Coach Federation. (e.d.). ICF Credential Requirements sótt 13.mars 2013 af <http://www.coachfederation.org/includes/media/docs/CredentialRequirementChartAug2012Mkt1.pdf>
- Ísaksskóli (e.d.). *Átta góðar ástæður*. Sótt 21. mars 2013 af <http://www.isaksskoli.is/?pageID=8693>
- Ísaksskóli (e.d.). *Skólagjöld*. Sótt 21. mars 2013 af <http://www.isaksskoli.is/?pageID=818>
- Ísaksskóli (e.d.). *Starfsáætlun 2012-2013*. Sótt 21. mars 2013 af http://www.isaksskoli.is/modules/files/file_group_14/2012-13/documents/SIJ_starfsaaetlun_2012-13.pdf
- Ísaksskóli. (e.d.). *Starfsfólk*. Sótt 21. mars 2013 af <http://www.isaksskoli.is/?pageID=580>
- Ísaksskóli. (e.d.). *Um skólann*. Sótt 21. Mars 2013 af <http://www.isaksskoli.is/?pageID=597>
- Judge, William Q & Cowell, Jeffrey. The brave new world of executive coaching. *Business Horizons*; jul/aug 97. Vol 40(4) bls. 71-78. Sótt 17. mars af <http://search.proquest.com/docview/195358637/13D460D89E07BD4DB22/1accountid=49515>
- Lattuca, P. (Apríl-Júní 2012). The Principalship in Transition. *The Educational Forum* 76(2), bls. 224-233. Sótt af <http://search.proquest.com/docview/1010620040?accountid=49582>
- Matilda Gregersdotter (2007). Til forystu fallnir í framtíðinni. *Frjáls verslun*. 8, bls. 72 – 73.

- Minor, M. (1995). *Coaching for development, skills for managers and team leaders*. United states af America: Von Hoffmann Graphics, Inc. bls 15 og 65.
- Mintzberg, H. (2011). *Managing*. Great Britain: Ashford Colour Press Ltd.
- Moos, L. (2003). *Pædagogisk ledelse. Om ledelsesopgaven og relationerne i uddannelsesinstitutioner*. Kaupmannahöfn: Børsens Forlag.
- Norðlingaskóli (e.d.). *Björnslundur*. Sótt 20. mars 2013 af <http://nordlingaskoli.is/starfsfolk/bjornslundur/>
- Norðlingaskóli (e.d.). *Saga skólans*. Sótt 21. mars 2013 af http://nordlingaskoli.is/index.php?option=com_content&view=article&id=10&Itemid=77
- Norðlingaskóli (e.d.). *Starfsáætlun Norðlingaskóla 2012-2013*. Sótt 20. mars 2013 af http://nordlingaskoli.is/images/pdf/skyrslur/starfsaaetlun_2012-2013.pdf
- Norðlingaskóli (e.d.). *Starfshættir skólans*. Sótt 20. mars 2013 af http://nordlingaskoli.is/index.php?option=com_content&view=article&id=48&Itemid=56
- Norðlingaskóli (e.d.). *Stefna skólans*. Sótt 20. mars 2013 af http://nordlingaskoli.is/index.php?option=com_content&view=article&id=23&Itemid=55
- Norðlingaskóli (e.d.). *Teikning Norðlingaskóli*. Sótt 20. mars 2013 af http://issuu.com/gudrunk/docs/teikning_nordlingaskoli?mode=embed&layout=http%3A%2F%2Fskin.issuu.com%2Fv%2Fflight%2Flayout.xml&showFlipBtn=true
- Norðlingaskól (e.d.). *Um Norðlingaskóla*. Sótt 20. mars 2013 af http://nordlingaskoli.is/index.php?option=com_content&view=article&id=63&Itemid=509
- Reykhólaskóli (e.d.). *Starfsfólk*. Sótt 20. mars 2013 af <http://www.reykholar.is/skoli/skolinn/starfsfolk/>
- Reykhólaskóli (e.d.). *Starfsáætlun*. Sótt 20. mars 2013 af <http://www.reykholar.is/skoli/skrar/skra/12/>
- Reykhólaskóli (e.d.). *Reykhólaskóli á grænni grein*. Sótt 20. mars 2013 af http://www.reykholar.is/skoli/skolinn/skoli_a_graenni_grein/
- Reykhólaskóli (e.d.). *Saga Reykhólaskóla*. Sótt 20. mars 2013 af <http://www.skolatorg.is/kerfi/reykholaraskoli/skoli/default.asp?sidan=sida&flsID=14&typu=14>

- Skólastjórnendafélag Íslands (e.d.). *Handraði*. Sótt 14.mars 2013 af <http://si.ki.is/?pageid=3786&preview=true>
- Robertson, J. (2008). *Coaching educational leadership, building leadership capacity through partnership*. Great Briatin: The Cromwell Press Ltd.
- Sergiovanni, T.J. (2006). *Principalship, a reflective practice perspective* (5.útg.). USA: Walch and Associates, Inc.
- Sigríður Margrét Sigurðardóttir, Rúnar Sigþórsson (2012). Forystuhegðun skólastjóra við að þróa forystuhæfni skóla. *Uppeldi og menntun* 21.árgangur, 1.hefti.
- Sigurður kristinsson, (2003). *Síðferði rannsókna og síðanefndir*. Handbók um aðferðafræði og rannsóknir í heilbrigðisvísindum. 9.kafli bls 163-165.
- Sigurlína Davíðsdóttir, (2003). *Eigindlegar og meginlegar rannsóknaraðferðir?* Handbók um aðferðafræði og rannsóknir í heilbrigðisvísindum. 12. Kafli bls 232-234.
- Starr, J. (2011). *Coaching Manual*. The definitive guide to the process, principles and skills of personal coaching. Pearson Education Limited. Great Britain.
- Tom Cerni, Guy J. Curtis og Susan H. Colmar. (2010). *Executive can enhance transformational leadership*. International Coaching Psychology Review, Vol 5, No 1. The Brithish Psychological Society
- Withmore, J. (2006). *Coaching for performans*. Nicholas Brealey Publising. England.
- Yael Fisher and Isaac A. Friedman (2009). The pyramid model of school management. Springer Science+Business Media B.V.