



Dropinn holar steininn

Hver hugar að sálarlífi skólastjórans?

Hálfðan Þorsteinsson

Júní 2017

Lokaverkefni til M.Ed.- prófs
Uppeldis- og menntunarfræðideild
Menntavísindasvið



HÁSKÓLI ÍSLANDS
MENNTAVÍSINDASVIÐ

Dropinn holar steininn

Hver hugar að sálarlífi skólastjórans?

Hálfðan Þorsteinsson

Lokaverkefni til M.Ed.-prófs í stjórnunarfræðum menntastofnana

Leiðbeinandi: Steinunn Helga Lárusdóttir

Uppeldis- og menntunarfræðideild
Menntavísindasviðs Háskóla Íslands
Júní 2017

Dropinn holar steininn: Hver hugar að sálarlífi skólastjórans?

Ritgerð þessi er 30 eininga lokaverkefni til meistaraprófs
í stjórnunarfræðum menntastofnan við menntunarfræðideild,
Menntavísindasviði Háskóla Íslands.

© 2017, Hálfan Þorsteinsson

Lokaverkefni má ekki afrita né dreifa rafrænt nema með leyfi
höfundar.

Formáli

„Dropinn holar steininn“ er lokaverkefni til fullnaðar M.Ed.-gráðu í stjórnunarfræði menntastofnana við Uppeldis- og menntunarfræðideild Menntavísindasviðs Háskóla Íslands. Vægi verkefnisins er 30 ECTS einingar. Vinna við verkið hófst í september 2016. Leiðbeinandi minn var Dr. Steinunn Helga Lárusdóttir lektor við Menntavísindasvið, sérfræðingur var Börkur Hansen prófessor við HÍ. Eru þeim færðar þakkir fyrir gagnlegar ábendingar, leiðsögn og aðstoð við verkið. Viðmælendum mínum vil ég þakka fyrir að gefa sér tíma til að hitta mig og deila með mér reynslu sinni og upplifun. Ég vil koma á framfæri þakklæti til allra þeirra sem hafa aðstoðað mig og hvatt áfram í náminu og þolað. Samstarfsfólki mínu í vinnunni að hlusta á mig og sýna mér skilning við vinnu á ritgerðinni. Einnig vil ég þakka Steinunni Þorsteinsdóttur og Ólafi G. Skúlassyni fyrir yfirlestur þessarar ritgerðar. Að lokum vil ég þakka fjölskyldunni minni fyrir að sýna mér þolinmæði og skilning allan tímann í náminu. Sérstaklega vil ég þakka Önnu Maríu eiginkonu minni sem hefur verið mín stoð og stytta í gegnum námið og hefði ég ekki getað þetta án hennar. Steinunni systur sérstaklega fyrir hvatningu og fyrir að vera alltaf til staðar og halda mér að verki. Verk þetta vil ég tileinka börnunum mínum, þeim Þorsteini, Helenu Ósk og Birni Frey.

Þetta lokaverkefni er samið af mér undirrituðum. Ég hef kynnt mér *Vísindasiðareglur Háskóla Íslands*. Ég hef gætt viðmiða um siðferði í rannsóknum og fyllstu ráðvendni í öflun og miðlun upplýsinga og túlkun niðurstaðna. Ég vísa til alls efnis sem ég hef sótt til annarra eða fyrri eigin verka, hvort sem um er að ræða ábendingar, myndir, efni eða orðalag. Ég þakka öllum sem lagt hafa mér lið með einum eða öðrum hætti en ber sjálfur ábyrgð á því sem missagt kann að vera. Þetta staðfesti ég með undirskrift minni.

Reykjavík, ___30. maí. 2017_

Hálfðan Þorsteinsson

Ágrip

Þegar kennari á erfitt með eða tekst á við erfið mál hefur hann úrræði sem hann getur nýtt sér. Hann getur til að mynda talað við aðra samstarfsfélaga og létt á sér eða rætt við skólastjórnendur sem geta komið hans málum í farveg. Skólastjórnendur mynda stuðningsnet fyrir starfsmenn sína. Það er ekki sömu sögu að segja fyrir skólastjórnendur. Þeir eru gjarnan efstir í pýramídanum og hafa fáa til að tala við á vinnustaðnum um það sem plagar þá, um það sem liggur þeim á hjarta eða þegar þeir þurfa að viðra hugsanir sínar eftir að hafa þurft að vinna erfið mál. Hver er það sem hugar að skólastjórnendum?

Við vinnslu á verkefni þessu studdist ég við þrjár rannsóknarspurningar:

1. Hvers konar mál reyna mest á sálarlíf skólastjórnenda?
2. Hvernig vinna skólastjórnendur að eigin sálgæslu?
3. Fá skólastjórar stuðning við andlega erfið mál?

Rannsóknaraðferðin var eigindleg og voru tekin viðtöl við átta skólastjóra á höfuðborgarsvæðinu og Reykjanesi, fjórar konur og fjóra karla. Allir höfðu þeir starfað í meira en eitt ár sem skólastjórar.

Niðurstöður rannsóknarinnar benda til þess að lítið sé hugað að sálgæslu skólastjóra og ef þeir huga ekki að því sjálfir gerir það enginn. Stjórnendur fengu stuðning við málefni skólans en ekki stuðning við erfið mál sem reyndu á þá sjálfa og við að vinna úr þeim. Þau mál sem tóku hvað mest á skólastjórana voru starfsmannamál, nemendamál og samskipti við skólaskrifstofu. Það er mikið álag og streita í starfi skólastjóranna, það kemst enginn yfir að vinna vinnuna sína þrátt fyrir langa vinnudaga.

Mikilvægt er að til séu úrræði fyrir stjórnendur innan skólakerfisins sem þeir geta leitað til þurfi þeir þess með. Einnig þurfa yfirmenn þeirra að fylgjast með og vera tilbúinir til þess að styðja þá við úrvinnslu erfiðra mála. Fylgjast þarf vel með bæði líkamlegri og andlegri heilsu þeirra.

Abstract

Dripping water hollows out stone, Who is concerned about the principals' psyche

When confronted with difficult matters, a teacher has some resources to employ, e.g. discuss the matter with a co-worker or bring it to the body of the school who will give the matter a suitable process. The principal and the entire body of a school give support their employees. That is not the case for the principals. They are usually at the top of the pyramid and have few to consult in the work place about the matters which trouble them at a certain time or simply to exchange views when confronted with a difficult task. Who tends to the principal and other personnel concerned with the school's decisions?

This research addresses three questions:

1. What sort of matters most influence the psyche of school leader?
2. How do school directors tend to their own psyche, i.e. their inner self?
3. Do school directors get any aid when confronted with challenging affairs that might affect their psyche?

The method used in this research is qualitative, consisting of interviews with eight principals in the Reykjavík capital area and Reykjanes peninsula. The interviewees count for four women and four men, all of whom have served for more than a year as principals.

The conclusion of this research is that not many resources are in place for directors of schools when it comes to school leaders' psyche. If they do not tend to their inner self themselves, no one will. School leaders receive aid when concerned with matters concerning the school but none with matters that affect themselves the most nor in resolving them. The issues most affecting school leaders tend to be matters concerning personnel, students and communication with the school office. Quite some stress and burden falls on the shoulders of school directors; no one is able to complete her/his daily work. despite long work hours.

It is important that suitable resources are at hand for the school's directors when needed as well as that their superiors pay close attention to them and are ready to give their support. Both their physical and mental state must be observed.

Efnisyfirlit

Formáli	3
Ágrip	4
Abstract	5
Efnisyfirlit	7
1 Inngangur	9
1.1 Val á rannsóknarefni	10
1.2 Tilgangur og markmið	11
2 Fræðileg umgjörð rannsóknarinnar	12
2.1 Alvarlegt atvik	14
2.2 Streita og kulnun.....	17
2.3 Starfsánægja og heilsa skólastjóra.....	21
2.4 Kynjamunur við úrlausn á erfiðum atvikum.....	22
2.5 Sálgæsla og sálrænn stuðningur	26
2.6 Núvitund	27
2.7 Handleiðsla	28
2.8 Samantekt.....	29
3 Rannsóknin	31
3.1 Rannsóknaraðferð	31
3.2 Einstaklingsviðtöl	31
3.3 Val á viðmælendum og kynning.....	32
3.4 Gagnaöflun og úrvinnsla gagna	32
3.5 Siðferðileg atriði og takmarkanir rannsókna	33
4 Niðurstöður	35
4.1 Kynning á viðmælendum	35
4.2 Starfssvið skólastjóra	36
4.3 Streita og álag	38
4.4 Óvænt atvik	41
4.4.1 Ofbeldi og ógnanir	46
4.5 Sálgæsla og stuðningur	47
4.5.1 Úrræði og forvarnir	49
4.6 Viðbrögð kynja við óvæntum atvikum	52
4.7 Samantekt.....	53
5 Umræðukafli	56
5.1 Erfitt starfsumhverfi og líttill stuðningur.....	56
5.2 Ofgnótt af óvæntum atvikum og úrvinnsla þeirra	60
5.3 Starfsánægja og geðrækt.....	65
6 Lokaorð	68
Heimildaskrá	70
Viðauki A: Viðtalsspurningar	75
Viðauki Á: Kynning á rannsókn	77

Viðauki B: Upplýst samþykki.....	79
---	-----------

1 Inngangur

*Þeir kölluðu mig klett
en dropinn holar stein
nú sit ég einn á gangstétt
og man ei leiðina heim*

-Kletturinn eftir Mugison.

Skólastjórinn er eins og klettur, stendur upp úr ólgusjó hvað sem að höndum ber. Hvort sem þau mál eða atvik sem hann þarf að takast á við í vinnunni eru lítil eða stór, stendur skólastjórinn sína vakt. Utan frá séð haggast skólastjórinn ekki, hann klárar málin. Hins vegar er það svo að þegar unnið er með manneskjur og líf þeirra hefur það áhrif á sálarlíf skólastjórans, dropinn holar steininn.

Miklar kröfur eru gerðar til skólastjóra um að vera leiðtogar sem stýra faglegri skólaþróun, jákvæðum skólabrag og sinna kennslufræðilegri forystu jafnframt því að stjórna daglegum rekstri. Frá lokum 20. aldar hefur starfið tekið miklum breytingum (Steinunn Helga Lárusdóttir, 2014). Álag hefur aukist og hafa flestir skólastjóranna ekki tíma til að vinna þau verkefni sem tilheyra þeirra verkahring (Börkur Hansen, Ólafur H. Jóhannsson og Steinunn Helga Lárusdóttir, 2008; Anna María Skúladóttir, 2015). Undir miklu álagi þurfa stjórnendur að taka fjölmargar ákvarðanir sem skipta máli fyrir nemendur, starfsmenn og skólasamfélagið allt. Skólastjórinn ber ekki einungis ábyrgð á daglegu starfi í skólanum heldur þarf hann líka að taka stórar og erfiðar ákvarðanir sem geta haft áhrif á hann og aðra til langs tíma. Við þessar ákvarðanatökur reynir mjög á siðferði og lífssýn stjórnandans (Steinunn Helga Lárusdóttir, 2005).

Federici og Skaalvik (2012) gerðu umfangsmikla rannsókn í Noregi þar sem þeir skoðuðu meðal annars starfsánægju, líðan og viðhorf 1.818 skólastjóra. Í rannsókninni kemur fram að sökum þess umhverfis sem skólastjórnendum er boðið upp á í dag hætta þeir snemma í starfi einkum vegna mikils álags og þeirra krafna sem gerðar eru til þeirra í starfi.

Í rannsókn Gerðar ÓlínuSteinþórsdóttur, Amalíu Björnsdóttur og Barkar Hansen (2015) er gefinn gaumur að kulnun skólastjórna á Íslandi. Markmið rannsóknarinnar var að skoða umhverfi skólastjórna þar sem daglegt starf er

mjög andlega krefjandi og hvort hætta sé á kulnun vegna viðvarandi álags. Niðurstöður sýna að skólastjórar sem vinna 40 tíma vinnuviku bera engin merki um kulnun en 26% þeirra sem vinna meira en 46 tíma á viku sýna merki um kulnun, þá vinnur um helmingur skólastjóra meira en 46 tíma á viku.

Ég hef starfað í skólakerfinu í 15 ár, þar af átta ár sem stjórnandi, og finn ég fyrir því að álagið hefur aukist og þá sérstaklega þegar kemur að andlega þættinum.

Með þessari rannsókn er gerð grein fyrir erfiðu umhverfi skólastjóra einkum hvað snertir andlegu hliðina sem og hve mikilvægt það er fyrir skólastjórnendur að huga vel að andlegri heilsu sinni. Hvað gerir þú sem skólastjóri fyrir þig? Færðu stuðning frá umhverfinu þínu? Hver huggar huggarann?

1.1 Val á rannsóknarefni.

Kveikjan að verkefninu var upplifun mín og annarra skólastjóra í kringum mig af daglegu starfi okkar innan skólakerfisins. Hvernig ætti skólastjórinn að svara spurningunni: „Hvernig var í vinnunni í dag?“ Þessari einföldu spurningu væri hægt að svara á marga vegu. Svörin gætu verið þessi. Ég var bitinn. Mér var hótáð. Börnunum mínum var hótáð. Nemandi var lagður í einelti. Nemandi tók sitt eigið líf. Nemandi varð fyrir bíl á leið í skólann og dó. Foreldri mætti með hníf í viðtal og hótáði mér. Nemandi var hópnauðgað á balli. Ég var kærður til lögreglunnar fyrir ofbeldi. Nemandi var að taka dóp á skólatíma, annar nemandi var að selja dóp, og svo mætti lengi telja.

„Já, hvernig var dagurinn?“

Yfirleitt er svarið: „Bara góður.“ En er það raunin?

Öll dæmin hér að ofan eru erfið fyrir sálarlífið og eru raunveruleg dæmi um það sem skólastjórnendur gætu þurft að takast á við í daglegu starfi. Þetta er raunveruleikinn sem bæði ég og aðrir skólastjórnendur hafa lent í en ekki mál sem skólastjórnendur fá inn á borð til sín í daglegum viðfangsefnum heldur óvænt atvik sem erfitt er að vera búinn undir og búa til verkferla um. Mál sem taka á og reyna á sálarlíf okkar sem erum í þessum aðstæðum. Í starfsgreinum eins og lögreglunni og slökkviliðinu er hugað vel að þessum þáttum og stuðningur er hluti af starfi þeirra sem þar vinna (Hans Markús Hafsteinsson, 1996).

1.2 Tilgangur og markmið

Tilgangur og markmið verkefnisins er að vekja athygli á málefni sem hefur lítið verið rannsakað á Íslandi. Hver er það sem styður skólastjórann þegar hann á erfitt, þegar hann er að gefast upp á áreitum dagsins, hefur fengið erfið mál inn á borðið hjá sér eða lent í óvæntu atviki? Hlutverk skólastjórans er að sjá um að allt gangi vel í skólaumhverfinu, þar á meðal hjá honum sjálfum. Hann verður að huga vel að eigin sálarlífi til að geta gætt að öðrum. Hér gildir það sama og þegar þú ert í flugvél og súrefnið fellur, þá setur þú fyrst grímuna á þig sjálfan og síðan á þá sem þú þarft að aðstoða. Þú hjálpar engum ef þú getur ekki hjálpað sjálfum þér.

Ég ræddi við átta skólastjóra, fjórar konur og fjóra karla. Það er fróðlegt að velta því fyrir sér hvort kynin bregðist misjafnlega við álagi og hvort þau vinni á ólíkan hátt úr þeim og hvort þau fái mismunandi stuðning. Til að ná fram markmiðum rannsóknarinnar mun ég vinna með rannsóknarspurningarnar:

Hvers konar mál reyna mest á sálarlíf skólastjóranna?

Hvernig vinna skólastjórar að eigin sál-gæslu?

Fá skólastjórar stuðning við andlega erfið mál?

Skólastjórar verða að gæta þess að einangrast ekki á toppnum. Árangursrík stjórnun byggist á samvinnu alls skólasamfélagsins undir styrkri stjórn og faglegri leiðsögn skólastjórans.

Í upphafi mun ég draga upp mynd af tilgangi og hvata að tilurð rannsóknarinnar. Þar á eftir kemur fræðileg umfjöllun um efnið þar sem leitast er við að útskýra helstu hugtök og rannsóknir á efniinu og þær bjargir sem skólastjórar geta nýtt sér til að taka á sínu málum og styrkja sjálfa sig. Þar á eftir lýsi ég rannsóknarsniði og þeim aðferðum sem ég nota við framkvæmd rannsóknarinnar. Þá er kafli þar sem ég tek saman og ræði niðurstöður rannsóknarinnar og að lokum er umræðukafli þar sem ég tengi rannsókn mína við innlendar og erlendar rannsóknir á sama efni.

2 Fræðileg umgjörð rannsóknarinnar

Starf skólustjóra er fjölbreytt og krefjandi og virðist sem svo að kröfur á þá séu að aukast. Hvað gerir skólustjóri til að halda geðheilsu og láta starfið ekki bitna á fjölskyldu og samstarfsfólki? Starf skólustjórna á Íslandi er skilgreint í 7. grein grunnskólalaga en þar kemur fram: „Við grunnskóla skal vera skólustjóri sem er forstöðumaður grunnskóla, stjórnar honum, fer með faglega forystu og ber ábyrgð á skólastarfi skólans gagnvart sveitastjórn“ (Aðalnámskrá grunnskóla, 2011). Í rannsóknum á störfum skólustjóra hefur komið fram að skólustjórar séu lykilpersónur í því að skólinn sé talinn vel rekinn og farsæll. Stjórnunarhættir skólustjórans og lífssýn skipta þar máli (Sergiovanni, 2006). Í greininni Leiðtogar og lífsgildi er fullyrt að:

Fyrir stjórnanda sem ber ekki einungis ábyrgð á daglegu starfi sínu heldur einnig annarra er það enn mikilvægara. Á ferli sínum stendur hver stjórnandi andspænis erfiðum ákvörðunum sem verða því aðeins teknar af öryggi, að viðkomandi hafi siðferðilegan grunn til að byggja á. Slíkur grunnur veitir viðmið til að taka ákvarðanir og hvetur til ígrundunar um þau gildi sem breytingin hvílir á og þá lífssýn sem einstaklingurinn hefur með sér (Steinunn Helga Lárusdóttir, 2005, bls. 221).

Lífssýn skólustjóra mótast af samfélaginu og þeim væntingum sem samfélagið gerir til þeirra. Síðan er það undir hverjum og einum komið hvernig hann vinnur úr öllum þeim þáttum sem starfið gerir kröfur um.

Það getur verið erfitt að ætla að tileinka sér alla þá þætti sem þarf til að vera farsæll stjórnandi. Í rannsókn Sergiovanni (2006) kemur fram að verkefni skólustjóra séu margbreytileg og oft eru þeir að sinna verkefnum sem eru lítil og fljótlegt er að vinna úr en að sama skapi geta þau verið sundurslitin og sjaldnast af sama meiddi. Skólustjórar eru mikilvægir í skólaumhverfinu, þeir eru oft með mörg hundruð nemendur, foreldra og tugi starfsmanna sem þeir eru í samskiptum við. Einkennandi fyrir starfið er mikið áreiti, hraði og mörg mál sem krefjast úrlausna strax og þola litla bið. Málin eru fjölbreytt og mikið er um truflanir á störfum skólustjórna þar sem þeir geta ekki klárað þau verkefni sem þeir eru að vinna að. Þeir þurfa að yfirstíga margar hindranir og áreiti til að ná árangri (Börkur Hansen, Ólafur H. Jóhannsson og Steinunn Helga Lárusdóttir, 2008; Gunnar Einarsson, 2008). Þetta er álag sem

stjórnendur búa við allt árið í starfi. Auk þess koma upp óvænt atvik eða atburðir sem að takast þarf á við eins og til dæmis dauðsfall stafsmanns, alvarleg veikindi, ofbeldi og margt fleira.

Í margbreytilegu umhverfi þarf skólastjórinn að læra hratt af reynslunni og nýta sér hana í starfi. Í kenningum Deweys (2000) kemur fram að reynsla sem skólastjóri hefur öðlast verður að þekkingu sem skólastjórinn nýtir sér til að leysa þau vandamál sem upp koma. Þar sem stjórnandinn er að takast á við áreiti allan daginn þá byggir hann upp reynslu sem hann nýtir við að leysa úr hlutunum. Stjórnandinn myndar þá verkferla í huganum um hvernig á að leysa málin. Því fer mesta orkan í að leysa málin í fyrsta skipti. Dewey heldur því fram að það sé ekki öruggt að lausn málsins sé sú rétta þótt skólastjórnandinn leysi vandmálin út frá reynslu þar sem einstaklingur er oft fljótur að álykta út frá reynslu en ígrundar hlutinn ekki nægilega vel (Dewey, 2000).

Skólastjórar þurfa að treysta á reynslu og tilfinningar og láta þær hjálpa sér í starfi en það er einn af lykilþáttunum sem ég ætla að skoða, hver er tilfinningagreind skólastjóra? Hugtakið tilfinningagreind er skilgreind þannig:

Tilfinningagreind er leið til að viðurkenna og skynja tilfinningar sínar og annarra, vinna úr þeim upplýsingum og búa til rökhugsun og finna út leiðir til að bregðast við því sem er verið að vinna með. Stjórnandi sem hefur sterka tilfinningagreind býr yfir færni til að hafa stjórn á tilfinningum sínum og nota þær til að komast að réttri niðurstöðu (Erla Kristjánsdóttir, 2003, bls. 81).

Stjórnandi sem hefur ekki stjórn á tilfinningum sínum á það á hættu að lenda í erfiðleikum og eykur það líkurnar á því að hann brenni út í starfi. Coleman (2002) er einn helsti fræðimaðurinn þegar kemur að tilfinningagreind. Hann hefur sagt að tilfinningagreind skipti meira máli en greindarvísitala. Starf stjórnenda í fyrirtækjum byggist mikið á tilfinningum stjórnandans og er stór þáttur í velgengni þess fyrirtækis sem hann stjórnar. Því er mikilvægt að skoða hugtakið tilfinningagreind vel þegar verið er að skoða sálgæslu og álag hjá stjórnendum í skólaumhverfinu.

Goleman (2002) fjallaði um tilfinningagreind stjórnenda sem mikilvægan þátt í að vera árangursríkur stjórnandi. Samkvæmt honum er tilfinningagreind stjórnnda stór þáttur í því að reka góðan skóla og að stjórnandinn sé meðvitaður um að hann sé að gera rétta hluti. Hann segir að fólk sem sé meðvitað um sjálft sig (e. self-awareness) sé í tengslum við eigin tilfinningar og þar af leiðandi færara um að greina hvaða tilfinningar hreyfa við þeim og öðru fólki og þannig geti þeir aukið árangur í starfi.

Hluti tilfinningagreindarinnar er sjálfstjórn (e. self-regulation) sem felur í sér sama þátt og rætt var um hér á undan, að vera í tilfinningalegu jafnvægi og sýna sjálfstillingu. Skólustjóri sem er með sterka tilfinningagreind getur talað við sjálfan sig og rökrætt hlutina í huganum og séð hlutina frá öðru sjónarhorni. Með því er hægt að leysa vandamálin án þess að miklar tilfinningalegar sveiflur verði og meiri líkur eru á að stjórnandinn hafi fundið réttar niðurstöður þar sem hann er í andlegu jafnvægi. Stjórnandi sem horfir til andlegra þátta hjá sér í stjórnun er líklegri til að gæta að andlegum þáttum hjá öllum í skólaumhverfinu (Gibson, 2016).

2.1 Alvarlegt atvik

Skólustjórar upplifa alvarleg atvik í starfi sínu svo sem hótanir, aðkoma að alvarlegum málum, eiga við fólk í andlegu uppnámi og margt fleira. Margrét Blöndal (2007) sérfræðingur í áfallahjálpi skilgreinir orðið áfall þannig, að áfall verði þegar einstaklingur upplifir alvarlegan atburð eða atvik. Við alvarleg atvik geta komið fram áfallastreituviðbrögð (líkamleg, hugræn og tilfinningaleg viðbrögð) og ef ekkert er að gert geta þessir þættir þróast í stærri sálrænan vanda. Mikilvægt er að finna þá sem vinna í áhættusömu umhverfi og eiga á hættu að þróa með sér vanda.

Að upplifa erfiðar aðstæður og óvænt atvik getur verið lífsreynsla sem reynir á skólustjórnendur og eru viðbrögð þeirra mjög mismundi. Viðbrögð einstaklinga fara gjarnan eftir reynslu hvers og eins. Flestum tekst að vinna úr sínum málum en mikilvægt er að ganga ekki út frá því og fylgjast vel með þeim sem eiga í hlut. Læknarnir Guðfinnur P. Sigurfinnsson og Kristinn Tómasson (2001) segja í grein sinni í Læknablaðinu, það skipta máli fyrir stjórnendur að þeir fái stuðning. Þar kemur fram: „Mikilvægi samhjálp, lífsgilda og þess að hafa stjórn á eigin lífi eru þýðingarmestu þættir í að ráða við og standast ógnvænlega lífsreynslu. Góð geðheilsa og þjálfun við erfiðar aðstæður minnka ennfremur hættu á áfallastreitu.“ Skoða þarf eðli hvers máls fyrir sig og hvernig einstaklingur upplifir það sem kemur upp á. Ekki er nóg að skoða eðli ógnunarinnar. Að vinna ekki úr áföllum eða fá ekki hjálpi til að takast á við tilfinningar getur leitt til áfallastreituröskunar sem hefur áhrif á lífsgæði og heilsu viðkomandi.

Mikilvægt er að stjórnandi sem lendir í óvæntu og erfiðu atviki fái að tjá tilfinningar sínar innan 24-48 klukkustunda eftir að atvikið gerist til þess að losa um og ræða sína upplifun á hlutunum. Þetta er talið hjálpa einstaklingum til þess að takast á við eigin tilfinningar og minni líkur eru á að viðkomandi þrói hlutina áfram (Guðfinnur P. Sigurfinnsson og Kristinn Tómasson, 2001). Skólustjórinn er oft sá

einstaklingur sem sest niður með starfsfólki sínu, styður það og hlustar á það en óljóst er hver hlustar og styður skólastjórann á hans erfiðu stundum.

Ýmsar skilgreiningar eru til á hugtakinu óvænt atvik. Óvænt atvik er þegar eitthvað bregður út af venjulegri rútinu í vinnunni, atvikið getur verið léttvægt og haft lítil áhrif á skólastjórann eða þungt og haft mikil áhrif á hann. Brokefield (1995) skilgreinir óvænt atvik þannig að það sé atvik sem vekur góðar eða vondar upplifanir sem aðilinn var ekki undirbúinn fyrir. Brokefield segir einnig að einstaklingurinn verði að vera duglegur að ígrunda það sem gengur vel og nýta sér reynslu sem hann öðlast úr þeim verkefnum til að takast á við ný verkefni. Einstaklingurinn þarf að passa vel upp á að festast ekki í neikvæðri hugsun og gefast upp. Cunningham (2008) skilgreinir óvænt atviki sem atburð sem hefur áhrif á líf okkar og veldur því að einstaklingur fær neikvæða sýn á lífið og tilveruna og hvernig við hegðum okkur í kjölfarið. Þegar verið er að vinna með fólk getur margt gerst, bæði jákvætt og neikvætt og reynir oft mjög á samskipti milli einstaklinga. Skólastjórnandinn lendir í atviki og síðan er það úrvinnsla hans á því og reynsla sem ræður hvort upplifun hans er jákvæð eða neikvæð (Jóna Guðbjörg Torfadóttir og Hafdís Ingvadóttir, 2008).

Erfið samskipti við foreldra geta verið dæmi um slíkt. Þegar skólastjórinn þarf að takast á við reitt foreldri getur það verið erfitt fyrir hann sérstaklega ef um fyrsta skipti er að ræða. Samskiptin geta setið í honum, vinni hann ekki úr því sem gerðist. Ígrundi skólastjórinn atvikið vel og lærir af því verða önnur svipuð atvik auðveldari. Stjórnandinn myndar skráp og lærir að takast á við atvikið. Ef skólastjórinn vinnur ekki úr atvikinu og kvíði og streita eykst hjá honum getur það leitt til vanlíðunar og veikinda. Misjafnt er hvernig einstaklingar vinna úr sínum málum. Atburður sem getur bugað einn, bugar ekki annan. Reynsla og upplifun einstaklingsins hefur áhrif á viðbrögð hans við óvæntum atvikum og hvernig hann vinnur úr þeim. Umhverfið í skólum er þannig að skólastjórinn veist aldrei hvað dagurinn ber í skauti sér og sjaldan er hann eins og lagt var upp með. Atvikið getur verið mál sem hafa áhrif á einstaklinginn í stutta stund, eins og kennari sem kemur og grætur hjá skólastjóra því hann er að skilja eða nemandi í ástarsorg. Önnur atvik eru flóknari og geta þau haft áhrif á líf og líðan fólks. Til að mynda nemandi sem vill taka sitt eigið líf, nemandi sem hefur orðið fyrir ofbeldi, skólastjóra hefur verið hótad lífláti eða fjölskyldu hans hótad.

Skólastjórinn verður að nýta sér það jákvæða sem hann hefur öðlast með reynslunni við að takast á við erfið mál. Þannig þroskast hann frekar sem stjórnandi og manneskja. Mikilvægt er að hann finni leiðir og tæki til að vinna úr sínum málum

og hvað hann eigi að gera ef það gengur ekki upp (Cunningham, 2008). Ofbeldi er dæmi um óvænt atvik sem starfsmenn í skólum geta lent í og er hluti af því starfsumhverfi sem kennarar búa við í dag. Samkvæmt reglugerð nr. 1040/2011 um skyldur aðila skólasamfélagsins í grunnskólum, ber öllum starfsmönnum að grípa inn í með líkamlegum hætti ef nemandi sýnir hættulega hegðun gagnvart sér eða öðrum:

Starfsfólki skóla er óheimilt að beita líkamlegum refsingum og líkamlegu innngripi í refsingarskyni. Ef starfsfólk skóla metur að háttsemi nemanda leiði af sér hættu fyrir samnemendur og/eða starfsfólk skóla ber starfsfólki skylda til að bregðast tafarlaust við slíku með líkamlegu innngripi til að stöðva nemanda. Líkamlegu innngripi skal aðeins beitt í ýtrustu neyð og eingöngu þegar ljóst er að aðrar leiðir duga ekki til að forða nemanda frá því að skaða sig og/eða aðra. Starfsfólki skóla er óheimilt að neyta aflsmunar nema nauðsyn krefji til að stöðva ofbeldi eða koma í veg fyrir að nemandi valdi sjálfum sér eða öðrum skaða eða eignatjóni (Reglugerð um skyldu aðila skólasamfélagsins í grunnskólum nr.1040/2011).

Það má velta því fyrir sér, hvaða áhrif það hefur á einstaklinga sem þurfa að taka ákvörðun um beitingu líkamlegs inngríps eða verða fyrir ítrekuð líkamlegu ofbeldi frá skjólstaðingum sínum.

Í grein Lenarduzzi (2014) lýsir hann niðurstöðum rannsóknar sinnar á áhrifum óvæntra atvika á líðan níu skólastjóra og á umhverfi þeirra. Hann komst að þeirri niðurstöðu að þessir þættir eru ekki mikið rannsakaðir í okkar samfélagi, m.ö.o hafa ekki verið mikið skoðaðir út frá sjónarhóli skólastjóra. Í viðtölum við skólastjórana kom fram að þeir áttu allir í erfiðleikum með að vinna úr sínum málum og að aðskilja vinnu og líf utan vinnunnar. Vinnan tók allan þeirra tíma og mikla orku. Vinnan byggist mikið á mannlegum samskiptum og að vinna með fólki. Öll þau verkefni sem skólastjórinn á að standa vörð um fara ekki alltaf saman og lendir hann þá í klemmu. Dæmi um slík verkefni er þegar skera á niður fjármagn til skólans. Það hefur áhrif á nemendur, kennara og á kennsluna sjálfa. Skólastjórarnir vilja standa sig gagnvart þessum hópum en á sama tíma eru þeir líka fulltrúar stjórnar skólanna sem þurfa að reka skólana og bera ábyrgð á að fara eftir þeirra vilja.

Í Bandaríkjunum er erfitt að fá nýja stjórnendur inn í skólakerfið en í grein Sparks (2002) segir að góðir skólastjórar leggja áherslu á að skipulag skólans sé skýrt og skilvirkt og áhersla sé á nám nemenda. Þó er sífellt erfiðara að fá góðan skólastjóra fyrir þá sem eru að hætta störfum. Fram kemur að bestu kennarar

skólans hafa ekki hvata eða áhuga á að vera skólastjórar og er það talið vera vegna þess að starfið verður erfiðara með hverju árinu. Katz (2009) skoðar í rannsókn sinni stuðning sem nýir skólastjórar fá á ákveðnu svæði í Bandaríkjunum. Hún skoðar vel hvernig þeir takast á við óvænt atvik og hvaða stuðning þeir fá frá yfirmönnum sínum. Á hennar skólasvæði frá árinu 2003 til ársins 2008 höfðu 76% skólastjórnendanna hætt, annað hvort farið fyrir á eftirlaun eða gefist upp. Ástæðuna telur Katz vera vinnuáðstæður, of mikil vinna en vinnuvikan er 54 tímar á viku, lág laun, lítil stuðningur og óljós skil á milli vinnu og einkalífs.

Elmore (2002) segir að við þurfum að breyta viðhorfum okkar til menntakerfisins og horfa á nýjar leiðir inn í 21. öldina. Hann kallar eftir viðhorfsbreytingu þar sem umhverfið í menntakerfinu hefur breyst mikið sem og það sem skólastjórnendur þurfa að standa fyrir. Enginn stjórnandi stendur undir öllu því sem þarf að gera og þeim væntingum sem til hans eru gerðar. Því verður allt umhverfið að breytast. Þá kemur fram hjá Braun og Carlson (2008) að það verði að búa til umhverfi sem styður skólastjóran og að hann hafi einhvern til að leita til. Þetta þarf að hafa í huga hvað varðar framtíðarsýn hér á landi til þess að ástandið verði ekki eins og það er í Bandaríkjunum þar sem nýliðun skólastjóra er lítil. DiPaola og Tschannen-Moran (2003) segja að það þurfi að skilgreina starf skólastjórans betur, að hætta að búa til ofurskólastjóra sem á að gera allt og vera góður í öllu, heldur leita eftir skólastjóra sem veit hvaða ábyrgð hann hefur og gerðar eru raunhæfar væntingar til.

Óvænt atvik hafa mikil áhrif á starf skólastjórans og er starfsumhverfi hans stór hluti af því. Hver dagur er óvissuferð, í upphafi dags veistu aldrei hvað dagurinn ber í skauti sér. Katz (2010) gerði rannsókn þar sem hún talaði við skólastjóra og kom þar fram að suma daga fór hátt í 80% tíma þeirra í verkefni sem tengdust óvæntum atvikum sem fólu í sér samskipti við aðra. Þeim fannst þeir ekkert hafa unnið þennan dag þrátt fyrir langan vinnudag því ekkert hafði klárast á „to do“ listanum sem þeir gerðu í upphafi dags. Óvænt atvik geta styrkt mann líka bugað, því líkt og sagt er hér að ofan þá holar dropinn steininn.

2.2 Streita og kulnun

Umhverfi skólastjóra er fjölbreytt og margt að takast á við í daglegu starfi. Ofan á það koma upp erfið atvik sem skólastjórinn þarf að vinna úr. Mikilvægt er að skólastjórinn þekki einkenni streitu og kulnunar til að geta tekist á við þau ef þau koma upp hjá honum. Í hóprannsókn sem Hjartavernd gerði var könnuð streitutíðni meðal starfsstétta karla á aldrinum 41-68 ára og kvenna á aldrinum 47-74 ára.

Streitutiðni karla var mest meðal blaðamanna, rithöfunda, lögfræðinga, dómara, lækna, alþingsmanna, bankastjóra, skólastjóra og kennara (<http://www.mbl.is>). Streita hefur verið skilgreind sem líkamleg og andleg viðbrögð við því sem við skynjum sem hættu eða atvik/atburður sem situr í manni, hvernig líkaminn bregst við og vinnur úr áreitinu (Riggio, 2003). Líkaminn bregst við streitu á tvo vegu. Annars vegar eru það líkamleg viðbrögð sem koma fram í þreytu, blóðþrýstingsvandamáli, svefnleysi, hjartasláttaróreglu og erfiðleikum með öndun. Hins vegar eru það sálræn viðbrögð sem lýsa sér í kvíða, magaverkjum, ótta, hræðslu og óþægindum sem ekki er hægt að skýra líffræðilega. Þessir þættir valda því að einstaklingurinn er ekki jafn hæfur í mannlegum samskipum né að vinna í því umhverfi sem hann starfar í (Monat og Lazarus, 1985).

Norsk skólayfirvöld hafa veitt því athygli hvað stress og álag skólastjórna er farið að hafa mikil áhrif á skólastarf í landinu og eru að skoða hvað veldur. Fræðimennirnir Federrici og Skaalvik (2012) gerðu víðtæka rannsókn með því að fá 1.818 skólastjóra í Noregi til að svara spurningalistum um starf þeirra. Þeir skoðuðu meðal annars tengsl milli þess að brenna út og starfsánægju sem og hvatann til að hætta. Ein niðurstaða þeirra var að skólastjórar væru hlaðnir verkefnum og kæmust ekki yfir að vinna sína vinnu og þeir sem náðu háum starfsaldur sýndu minni streitueinkenni en þeir sem voru með stuttan starfsaldur.

Í Virginíufylki Bandaríkjanna var gerð rannsókn á störfum 955 skólastjóra. Skoðað var hvaða þættir valda því að starfsaldur skólastjóra væri alltaf að lækka og hvers vegna það væri mikið brottfall hjá ungum skólastjórum. Niðurstöður voru þær að skólastjórar höfðu sífellt minni tíma til að sinna öllum þeim kröfum sem gerðar voru til þeirra. Kröfurnar eru sífellt að aukast og veldur það miklu álagi, stjórnendur endast stutt í starfi, og of langir vinnudagar sem bitnuðu á fjölskyldulífi þeirra (DiPaola og Tschannen-Morgan, 2003).

Kulnun er skilgreind á ýmsan hátt en allir virðast vera sammála um að kulnun eigi sér stað þegar einstaklingur verður tilfinningalega örmagna (Gold og Roth, 1993). Pines og Aronson (1988) lýsa kulnun sem líkamlegri, tilfinningalegri og andlegri örmögnun sem orsakast af langtíma þátttöku einstaklings í aðstæðum sem eru tilfinningalega krefjandi. Þeir lögðu áherslu á að kulnun gæti líka átt sér stað við aðrar aðstæður en þær sem væru starfstengdar. Federici og Skalvik (2012) gerðu rannsókn þar sem þeir notuðu líkan sem Maslach og Leiter (1997) bjuggu til og átti það að dýpka skilning á kulnun (e. job–person fit model) sem sameinar einstaklings- og aðstæðubundna þætti. Líkanið skiptist niður í sex þætti þar sem hver og einn

þáttur gegnir mikilvægu hlutverki fyrir einstakling í sambandi við aðstæður á vinnustað; (1) vinnuálag (e. workload), (2) stjórnun (e. control), (3) samfélag (e. community), (4) umbun (e. reward), (5) sanngirni (e. fairness) og (6) gildi (e. values). Ef mikið og langvarandi ósamræmi er á milli upplifun starfsmanns og yfirmanns hans hvað varðar þessa sex þætti þá aukast líkurnar á því að starfsmaðurinn upplifi kulnun.

Gerður Ólína Stefánsdóttir (2014) gerði rannsókn á kulnun hjá leik- og grunnskólakennurum árið 2014 en þar kom fram að 21% af þeim sem tóku þátt sýndu kulnunareinkenni. Athyglisvert var að 5% karla sýndu einkenni um kulnun en 16% kvenna sem er mikill munur. Telur Ólína að skýringin geti verið sú að kulnun sé frekar viðurkennd sem kvenlægur sjúkdómur. Karlar kvarta síður undan einkennum og bíta fremur á jaxlinn. Einnig kom fram að það var meiri kulnun hjá þeim sem voru búnir að starfa tíu ár eða skemur en hjá þeim sem höfðu starfað lengur.

Þegar stjórnandi er undir miklu álagi og streitu og þarf að vinna úr því, þarf hann stuðning hjá aðila sem er hæfur til að hjálpa. Ýmsar mótsagnir geta átt sér stað í starfi skólastjóra. Til að mynda á hann að geta tekið að sér fleiri verkefni en fær ekki meiri tíma til að sinna þeim. Umhverfi og verkefni skólastjóra getur því takmarkast við það sem hann kemst yfir en ekki þá ábyrgð og þau verkefni sem skólastjórinn á að sinna samkvæmt settum reglugerðum (Börkur Hansen o.fl., 2008). Því mætti ætla að skólastjórar geti átt við innri togstreitu að stríða og þurfi að gæta vel að tilfinningalegu jafnvægi til að bugast ekki undan álaginu sem starfinu fylgir. Þar sem starf skólastjóra getur verið mjög krefjandi getur það leitt af sér að hann upplifi töluverða streitu og verði hún langvarandi getur afleiðing hennar orðið kulnun í starfi (Zhang og Yu, 2007). Ekki eru til rannsóknir á Íslandi sem tengjast sálsgæslu stjórnenda sérstaklega en streita og álag hefur verið skoðað ásamt breytingum á starfsumhverfi skólastjórnenda eins og kemur fram í rannsókn Barkar Hansen, Ólafs H. Jóhannsson og Steinunnar Helgu Lárusdóttir (2008). Þegar skólastjórnendur hafa starfað undir miklu álagi í langan tíma og finna fyrir líkamlegum einkennum er mikilvægt að þeir skoði sín mál og gerir eitthvað í þeim (Wells, 2013). Sólveig Karvelsdóttir (2014) hefur eftir Hargreaves (1998) að samkvæmt hans rannsóknum gera kennarar miklar kröfu til sjálfs síns og ganga langt til að ná markmiðum sínum. Vegna eðlis starfsins, sem er fjölbreytt og margþætt, eru oft óljósar kröfur gerðar og ganga starfsmenn langt til að ná þeim. Hann talar um að sektarkennd og samviskubit hafi áhrif á sjálfsmynd þeirra sem starfa í skólum þar sem þeim finnst þeir aldrei ná

að klára vinnuna sína eða gera eins vel og þeir vildu. Þessi tilfinning er ekki góð og er einn þeirra þátta sem geta valdið kulnun í starf.

Skólastjórar þurfa stuðning við vinnu sína en í rannsókn Gerðar Ólínu (2014) kom fram að skólastjórar upplifa engan stuðning frá fræðsluskrifstofum í 80% tilfella. Fræðslustjórar eru næstu yfirmenn skólastjóra og eiga að veita þeim fulltingi og stuðning en samkvæmt þessum niðurstöðum virðist vera misbrestur þar á.

Skólastjórnendur hafa verið að vinna í umhverfi sem hefur einkennst af áföllum eftir efnahagskreppu sem dundi yfir landið árið 2008. Skólakerfið hér á Íslandi hefur ekki farið varhluta af þeirri niðursveiflu sem átti sér stað. Skýrt kemur fram í skýrslu frá Education International (2009/ 2010) að skólakerfin á Íslandi og Írlandi hafi komið verr út úr kreppunni en skólakerfi annarra ríkja Vestur-Evrópu. Fjárlög til menntamála voru skorin niður og einkenndist umhverfi skólastjórnenda af niðurskurði og skerðingu á þjónustu.

Í rannsókn Steinunnar Helgu Lárusdóttur, Önnu Kristínar Sigurðardóttur, Örnú H. Jónsdóttur, Barkar Hansen og Guðnýjar Guðbjörnsdóttur (2015) um efnahagshrunið og skólastarf í Reykjavík kemur fram að niðurskurður í menntakerfinu hafði mismikil áhrif á skólana. Þar kemur fram að stjórnunarstöðum fækkaði og skólastjórar tóku því að sér meiri vinnu, forföllum og viðhaldi var ekki sinnt og skorið var niður alls staðar í rekstrinum. Greinarhöfundar komust að þeirri niðurstöðu að tekist hafi að verja skólastarfið fyrir alvarlegum áhrifum efnahagshrunsins – ekki hafi komið til skólakreppu líkt og í Finnlandi 1990.

Hjördís Sigursteinsdóttir, Guðbjörg Linda Rafnsdóttir og Þorgerður Einarsdóttir (2011) gerðu rannsókn á starfsöryggi og líðan kennara eftir hrun. Þar kemur skýrt fram að hrunið hefur haft mikil áhrif á líðan kennara og hafði óöryggi og álag aukist mikið meðal þeirra sem starfa í skólum. Skólastjórinn er sá sem þarf að standa í niðurskurði og uppsögnum sem hafa áhrif á allt skólastarfið. Þessar aðgerðir eru erfiðar fyrir þann sem þarf að framkvæma þær og halda skólanum gangandi. Halla Valgerður Haraldsdóttir og Gylfi Dalmann (2011) skoðuðu líðan mannauðsstjóra eftir hrun en einn stór þáttur í starfi skólastjóra er mannauðsstjórnun. Þar kemur fram að mannauðsstjórar hafa átt erfitt þar sem þeir voru boðberar slæmra tíðinda, niðurskurðar og uppsagna. Sálgæslu vantaði fyrir þá þar sem þeir voru í því hlutverki gagnvart öllum öðrum í fyrirtækinu. Þeir voru á milli steins og sleggju þar sem tryggð við vinnuveitandann og við samstarfsfólksins fór ekki alltaf saman. Starfsfólkið var reitt og lét það bitna á stjórnendum þótt stjórnendur teldu sig vera að gera sitt besta og verja starfsfólkið sitt. Þessi togstreita hafði áhrif á stjórnendur sem fundu fyrir

uppgjöf og þreytu sem hafði svo áhrif á líf þeirra fyrir utan vinnustaðinn. Í grein sem Hjördís Sigurgeirsdóttir, Guðbjörg Linda Rafnsdóttir og Þorgerður Einarsdóttir skrifuðu og birtist í ráðstefnuritinu Netlu (2011) er vitnað í Kivimaki og fleiri (1998). Í grein þeirra kom fram að mikil streita er í starfsumhverfi þar sem er niðurskurður og miklar óljósar kröfur eru til starfsins. Þessir þættir auka líkur á fjarveru frá vinnu vegna veikinda hjá konum en þó ekki hjá körlum. Draga má þá ályktun út frá þessum niðurstöðum að álag á stjórnendur hafi aukist sökum þess að stór hluti starfsmanna í skólum eru konur.

Mikilvægt er að skólastjórnendur finni sér leiðir til að vinna með streitu og hugi vel að sálarlífi sínu til að minnka líkur á því að hætta í starfi eða brenna út. Skólastjórinn þarf að leggja sig allan í starfið og bera mikla umhyggju fyrir bæði nemendum, kennurum og foreldrum. Í grein Jónu Guðbjargar Torfadóttur og Hafðísar Ingvadóttur (2008) segir að þörfin fyrir að þiggja umhyggju sé mannleg, við viljum að okkur sé sýndur skilningur, virðing og viðurkenning. Skólastjórinn þarf að vera næmur á þarfir annarra og geta lagt sínar eigin aðstæður og líðan til hliðar, að minnsta kosti tímabundið, en um leið þarf hann að passa upp á sjálfan sig. Í rannsókn Federici og Skalvik (2012) kemur fram að margar rannsóknir hafa sýnt fram á að líðan og ánægja skólastjóra hefur áhrif á hvernig þeir vinna sína vinnu og endast í starfi.

2.3 Starfsánægja og heilsa skólastjóra

Einn af grunnþáttum starfsánægju er að starfsmanni líði vel í vinnunni. Þegar starfsánægja er skoðuð er hefðbundið að skoða þætti sem snúa að starfsumhverfi einstaklingsins (Federici og Skaalvik, 2012). Shcaufeli og Bakker (2010) skilgreina starfsánægju út frá ánægju eða jákvæðri upplifun einstaklingsins af þeirri vinnu sem hann er að sinna. Í einni rannsókn taldi helmingur þeirra sem svöruðu að þeir gætu ekki hlaupið vegalengd sem er sambærileg að lengd og fótboltavöllur. Skólastjórar báru fyrir sig skorti á tíma til að hreyfa sig en gerðu sér grein fyrir mikilvægi þess þáttar. Þá voru í kringum 90% þeirra sem unnu 50 stundir eða meira á viku og 42% unnu 60 klukkustundir eða meira. Tæpur helmingur hafði upplifað stöðuga þreytu og átt í vandræðum með svefn. Aðeins 5% stjórnenda sögðust aldrei hafa fundið fyrir þreytueinkennum í starfi. Mikil gremja og reiði var stór upplifun hjá skólastjórum og voru þeir oft að takast á við þær tilfinningar (Hodge og Wylie, 2005).

Í rannsókn sem gerð var í Nýja-Sjálandi að beiðni Samtaka skólastjórnenda voru 1.523 skólastjórar spurðir um viðhorf þeirra til starfsins og hvernig andleg líðan

þeirra var að þeirra mati og hvort munur væri á upplifun þeirra á starfinu eftir því af hvoru kyni þeir voru. Í þessar rannsókn kom fram að 10% skólastjóra sögðust vera illa á sig komnir líkamlega og var enginn munur á kynjum. Þó sögðust 67% skólastjóra vera sáttir við lífið og tilveruna og vera ánægðir í starfi. Jafnframt kom í ljós að hátt í 30 % finna fyrir stöðugum þreytueinkennum en segja það ekki hafa áhrif á starf sitt. Þetta sýnir að streita er hjá stjórnendum en 76% höfðu ekki misst dag úr vinnu á síðustu 6 mánuðum. Þrátt fyrir þetta voru um 86% skólastjóra ánægðir með að starfa sem skólastjórar, 10% hlutlausir en 4% höfðu enga ánægju af starfinu. 70% stjórnenda töldu vinnu sína þjóna tilgangi og þeir voru mjög bjartsýnir á líf sitt og starf sem skólastjórar (Hodge og Wylie, 2005).

Skólastjórar töldu mikilvægt að fá stuðning í starfi og að vinnuumhverfið þeirra væri vel skipulagt. Skipti þar mestu máli að fá stuðning frá næstu yfirmönnum skólastjóra og frá skólasamfélaginu (Hodge og Wylie, 2005). Sealy, Perry og DeNicola (2016) unnu úr tölulegum gögnum frá International Survey (TALIS) og 2012 Programme for International Student Assessment (PISA). Þar kom fram að starfsánægja stjórnenda hefur verið tengd aukinni nýliðun og að þeir fái góðan stuðning við upphaf starfs, ef upphafið er gott eru síður líkur á að stjórnendur brenni út í starfi.

Fjölmargar rannsóknir sem hafa snúið að starfsánægju skólastjóra hafa sýnt að aukin krafa um ábyrgð og verkefni hafa gert starf skólastjóra meira streituvaldandi. Yfirfylltar kennslustofur, öryggismál og skortur á kennurum eru allt þættir sem hafa skilað sér í auknu álagi á skólastjóra. Þættir sem hafa jákvæð áhrif á starfsánægju eru lífstílsþættir svo sem stuðningur í starfi, viðurkenning á vinnustað, tengsl og fullnægjandi starfsumhverfi. Hins vegar hafa málefni utan vinnu, þar á meðal þrýstingur um að ná árangri, kröfur fjölskyldu og persónuleg átök neikvæð áhrif á starfsánægju (Sealy, Perry og DeNicola, 2016). Eckman (2004) telur að samskipti við nemendur og fagleg þróun stuðli að starfsánægju en stjórnsmál, gremja við fræðslufirvöld og kennara sem eru ónæmir fyrir breytingu minnki starfsánægju.

2.4 Kynjamunur við úrlausn á erfiðum atvikum

Samfélagið mótar kynin strax við fæðingu og mótum við gildi og viðmið sem fylgja okkur út lífið. Þessi félagsmótun hefur áhrif á okkur og þær ákvarðanir sem við tökum seinna í lífinu. Ástæðan liggur í samfélagsmótuninni og þeim ólíku væntingum sem gerðar eru til kynjanna sem veldur því að reynsla þeirra verður mismunandi sem

og sýn til lífsins sem gerir það að verkum að karlkyns og kvennkyns skólastjórar eru ólíkir (Coleman, 2002).

Þar sem kynjamunur er að mörgu leyti kominn til vegna félagsmótunar hefur hann mismikil áhrif á það hvernig kynin upplifa sama hlutinn. Ragnheiður Guðfinna Guðnadóttir (2016) segir að streituvíðbrögð líkamans séu okkur eðlislæg og því sé ekki kynjamunur á streitu. Hins vegar er birtingarmyndin ólík eftir kyni og streituvallar kynjanna eru ólíkir. Konur eru frekar tilbúnar að leita sér aðstoðar áður en þær keyra sig fram af brúninni en karlmenn fara áfram á hnefanum, leita síður aðstoðar og rekast svo skyndilega á vegg (Ragnheiður Guðfinna Guðnadóttir, 2016, bls. 1).

Flestir finna fyrir vanlíðan þegar þeir eru undir miklu álagi. Líkamlegt ástand verður þannig að einstaklingnum finnst hann vera búinn á því án þess að gera sér grein fyrir því hvers vegna. Oft er það þannig að viðkomandi áttar sig ekki á ástandinu fyrr en einhver í kringum hann vekur máls á breytingu á viðkomandi. Leiðir það til þess að hann fer að huga að orsökunum. Rannsóknir hafa sýnt að kvennkyns kennarar sem starfa í skólaumhverfi séu í meiri hættu á að sýna einkenni kulnunar og streitu (Hólmfríður K. Gunnarsdóttir, Herdís Sveinsdóttir og Guðbjörg Linda Rafnsdóttir, 2007). Hólmfríður K. Gunnarsdóttir, Herdís Sveinsdóttir og Guðbjörg Linda Rafnsdóttir (2007) vitna í grein sinni í handbók sem gefin var út fyrir sænska rannsóknarstofu í vinnuvernd en þar kemur fram í könnun að 47 % kennara hafa mikil einkenni streitu í vinnu og að konur upplifi meiri streitu en karlar.

Í grein sem birtist í Uppeldi og menntun eftir Gerði Ólínu Steinþórsdóttur, Amalíu Björnsdóttur og Børk Hansen (2015), kemur fram að kvennkyns stjórnendur virðast vera í meiri hættu að fá kulnunareinkenni en karlkyns stjórnendur. Rannsókn þeirra sýndi að 23% kvenkynsskólastjóra sýndu kulnunareinkenni sem ætti að bregðast við en aðeins 5% karlkynsskólastjóra.

Á síðustu misserum hefur hugtakið kulnun verið mikið rannsakað og hafa menn komist að mismunandi niðurstöðum. Árið 1990 birti Rosner (1990) grein í Harvard Business Review þar sem hún komst að þeirri niðurstöðu, eftir að hafa tekið viðtöl við stóran hóp stjórnenda í Kaliforníu í Bandaríkjunum, að ekki væri mikill munur á því hvernig konur annars vegar og karlar hins vegar stjórni í upphafi, þ.e. þegar tekið er við stjórnunarstöðu. Ástæðan er sögð sú að þær hefðu farið eftir þeim hefðum og „hegðunarreglum“ sem höfðu leitt karlmenn til árangurs. Rosner er hins vegar þeirrar skoðunar að tilhneigingin í stjórnun í dag sé að leggja meiri áherslu á þátttöku og næmni fyrir tengslum. Telur hún að það sé ekki komið til vegna tilviljunar heldur

sem bein afleiðing vaxandi áhrifa kvenna á stjórnunarstíl. Hún talar um að kvenstjórnendur aðlöguðust ekki stjórnunarstíl og venjum karla heldur notfærðu þær sér þá færni og það viðhorf sem þær höfðu þróað með sér. Rosenner (1990) telur að stjórnunarstíl karla sé hægt að lýsa sem „transactional leadership“ sem gengur út á að ná þeim markmiðum sem maður ætlar að ná með þeim aðferðum sem eru nauðsynlegar til að ná þeim. Þeir setja upp kerfi til að ná því fram sem þeir vilja og eru líklegri til að beita því formlega valdi sem fylgir því að vera stjórnandi. Stjórnunarstíll kvenna kallar Rosner hins vegar „transformational leadership“ en hann gengur út á að fara þá leið að ræða við og taka tillit til þarfa og tilfinninga starfsmanna sinna áður en ákvarðanir eru teknar. Stjórnendur sem beita þessum stjórnunarstíl hvetja starfsmenn til að vera meðvitaða um starf sitt og starfsumhverfi og finna leiðir til að bæta það. Þeir reyna markvisst að ýta undir þroska og sjálfstraust starfsfólks og hafa skýr markmið og framtíðarsýn. Þar sem konurnar höfðu oft ekki haft sama aðgang að formlegu valdi sögðust þær beita persónueinkennum sínum, samskiptafærni, dugnaði og persónulegum tengslum til að hafa áhrif. Rosenner (1990) kallar þetta „interactive leadership“ hér er um að ræða stjórnunarstíl sem hvetur til þátttöku í ákvörðunum, leggur áherslu á valddreifingu og upplýsingamiðlun sem á að vekja áhuga og eldmóð hjá starfsmönnum.

Í grein Önnu Guðrúnar Edvardsdóttur (2004) kemur fram að með fjölgun kvenna í skólastjórstéttinni hefðu komið fram kvenleg gildi inn í starfið og aukning hefði orðið á að karlkyns skólastjórar tækju upp kvenleg gildi. Skólastofnanir breyttust við að konur komu inn í skólana sem stjórnendur. Anna Guðrún bendir einnig á að í stjórnunarfræðum nútímans er stjórnendum bent á að kvenleg stjórnun sé vænlegri til árangurs við stjórnun menntastofnana.

Guðný Guðbjörnsdóttir (2007) fjallar um ýmsar rannsóknir á leiðtogahugtakinu í grein sinni „Er leiðtogahugtakið kynjað?“ Í henni er því velt upp hvort stjórnendahlutverkið sé kynjað og hún kemst að þeirri niðurstöðu að svo sé. Kvenstjórnandi fær önnur viðbrögð en karlstjórnandi og öfugt. Það þýðir að bæði kynin reyna að samsama sig staðalmyndum hvors annars eða slíta sig frá þeirri mynd. Í umhverfi skólastjórnenda verða oft árekstrar á milli væntinga til ákveðinnar hegðunar út frá kyni. Stjórnendur eiga að vera mjúkir en á sama tíma harðir og sterkir. Sinclair (1999) tekur undir þetta en hún telur einnig að leiðtogahlutverkið sé kynjað hugtak og að konum séu ætlaðir aðrir hæfileikar en karlar og það sé

erfðafræðilegur munur á þeim. Hæfileikar kvenna eru lægra settir í samfélagi okkar en hæfileikar karla.

Í rannsókn Coleman (2002) kom fram að skólastjórnendur séu almennt með á hreinu fyrir hvað þeir standa, lífssýn og gildi. Þrátt fyrir að skólastjórnendur lýstu nálgunum sínum og lífssýn svipað þá voru gerðar mismundi væntingar frá umhverfinu til kynjanna um það hvernig þau eigi að bregðast við og taka ákvarðanir í vinnunni.

Flestar rannsóknir hafa ekki sýnt fram á nema lítinn munur á milli stjórnunarstíls kvenna og karla. Mikilvægt er að hafa í huga að munurinn á milli einstaklinga er líklega mun meiri en munurinn á milli kynjanna. Fjölbreytileikinn innan hvers kynjahóps er auk þess mikill. Kyn er bara einn þáttur. Önnur atriði sem hafa áhrif á stjórnunarstílinn eru m.a. menntun og hæfni viðkomandi til að hafa ígrundað og lært af reynslu sinni sem stjórnandi og tekið ákvarðanir sem byggjast á gildum og lífssýn hvers og eins (Steinunn Helga Torfadóttir, 2005).

Bæði kven- og karlkynsskólastjórar sýndu stjórnunarlega hegðun sem einkennir skólastýrur, þar sem megináhersla er á samvinnu, mannleg samskipti og virðingu fyrir hvort öðru (Anna Guðrún Edvardsdóttir, 2004). Þegar stjórnunarhættir kynjanna eru skoðaðir þá er ákveðin staðalímynd dregin upp af stjórnun hjá skólastýrum og skólastjórum. Staðalmyndir (e. stereotypes) er skilgreint í orðabók Jafnréttisstofu þannig að það eru fyrirfram ákveðnar hugmyndir um útlit og/eða eiginleika fólks sem tilheyrir ákveðnum hópi eða stétt innan samfélagsins, eins og hvernig það á að hegða sér og hvaða störf eru við hæfi þess (Jafnréttistofa, 2017). Staðalímynd er þannig að kvenkynsstjórnandinn er umhyggjusamur, góður, hugar að hagsmunum annarra, hjálpsamur og auðmjúkur. Karlkynsstjórnendum er lýst sem ákveðnum, ráðandi í fasi, metnaðargjörnum og með mikið sjálfstraust og góða sjálfsmmynd (Duehr og Bono. 2006).

Í grein Önnu Guðrúnar Edvardsdóttir (2004) kemur fram að þegar hún skoðar hvort gildismat íslenskra skólastjóra sé mismunandi eftir kyni þá var nánast enginn munur. Það hefur verið sýnt fram á það í rannsóknum að stjórnunarleg hegðun karla er talin rökvis og skilvirk en hjá konum er lögð áhersla á samskipti, mýkri nálganir og mannlegar lausnir við lausn vandamála (Duehr og Bono. 2006).

Í rannsókn Hodgen og Wylie (2005) þar sem heilsufar skólastjóra var skoðað kom fram heilsufarslegur munur á skólastjórnendum eftir kynjum. Þar voru skoðaðir þættir sem álag og streita hafa áhrif á. Rannsóknin náði til 1.517 stjórnenda. Þá voru 17% stjórnenda á blóðþrýstingslyfjum og enginn munur á kynjum en þegar kólesteról

var skoðað þá voru 15 % karla á lyfjum en 7% kvenna. 33% karla voru líkamlega virkir í hreyfingu en 28% kvenna. 48% stjórnenda áttu við ofþyngdarvandamál að stríða, 70% notuðu áfengi einu sinni í viku, 75 % karla en 63% kvenna. Það kom fram að 27% karla áttu í erfiðleikum með hluti sem snúa að álagi, svefni, hreyfingu, heilsu og mataræði á móti 19% kvenna.

2.5 Sálgæsla og sálrænn stuðningur

Skólastjórinn er eins og skipstjóri. Hann hugsar um áhöfnina sína og ef hún lendir í sjávarhásku þá fer hann seinastur frá borði. Skólastjórinn ber ábyrgð á stórri áhöfn og margt er að takast á við. Skólastjórinn verður fyrst og fremst að hugsa um sjálfan sig annars brennur hann út í starfi (Federici og Skaalvik, 2012). Nauðsynlegt er fyrir skólastjóra að hafa eitthvað til að leita í og að hann fái stuðning þegar hann sýnir einkenni um að hann sé að brenna út. Máli skiptir að til séu verkferlar og leiðir sem skólastjóri getur stuðst við þegar hann er að takast á við erfiðar aðstæður eða erfið mál sem geta haft mikil áhrif á hann sem einstakling. Eitthvað sem segir stopp þegar hann hefur hlaupið of hratt og heldur áfram að hlaupa hraðar til að bjarga málunum. Federici og Skaalvik (2012) gerðu rannsókn þar sem þeir skoðuðu skólastjóra í Noregi og þar koma fram að þeir verða að huga að sínu eigin sjálfi og líðan. Nauðsynlegt er að skólastjórar starfi í styðjandi umhverfi sem hjálpar þeim með þeirra mál þurfi þeir þess með. Endurmenntun og stuðningur er til dæmis mikilvægur þáttur í stuðningi við þá.

Áföll eru hluti af lífinu og fer enginn í gegnum lífið án áfalla. Það er þó mismunandi hvernig við upplifum áföll og tökumst á við þau. Í umhverfi skólastjóra er hver dagur einstakur og óvænt atvik koma upp, oft alvarleg. Þessi atvik geta valdið áföllum hjá þeim sem vinna með þau eins og skólastjórum. Þau geta meðal annars haft áhrif á heilsu fólks. Við alvarleg atvik geta einstaklingar fengið áfallastreituröskun og út frá henni svo alvarleg andleg og/eða líkamleg veikindi ef ekkert er að gert. Flestir þeirra sem fá áfallastreituröskun jafna sig hratt og örugglega en aðrir þurfa að fá aðstoð frá sérfræðingum eins og sálfræðingum eða geðlæknum (Gerður Ólína Steinþórsdóttir, 2014). Áföll, atvik eða langvarandi streita í starfsumhverfi skólastjórnenda geta dregið dill á eftir sér. Ýmis atvik eða ógnvænlegar aðstæður geta komið upp á í vinnuumhverfi skólastjórnenda sem reynir á sálarlíf þeirra og er mikilvægt að þeir fái stuðning við að vinna úr sínum málum og styrkja sig. Skólastjórnandinn verður að huga bæði að líkama og sál og hlúa vel að sér (Sigfinnur Þorleifsson, 2001).

Áhrif sálgæslu og notkun á henni hefur aukist og þróast mikið frá sjötta áratugnum. Sálgæsla sækir margt til guðfræðinnar en þar hefur sálgæslan þróast í langan tíma. Síðastliðin fjörutíu ár hafa sálfræðin og guðfræðin mest unnið að þróun sálgæslunnar og á sálfræðingurinn Carl Gustav Jung stóran þátt í þeirri þróun. Fram kemur hjá Jung að öll vandamál sem sálfræðinn glímir við eiga trúarlegar rætur. Skiptir því máli að hafa trú og að geta leitað til einhvers með vandamál sín eða vanlíðan, hvort sem það er prestur eða heilbrigðisstarfsmaður (Hans Markús Hafsteinsson, 1996). Eitt af höfuðmarkmiðum sálgæslunnar er að viðurkenna vanlíðan og erfiðar tilfinningar sem einstaklingurinn er að takast á við. Annars er hættu á að þær lokist inni og hvíli þungt á einstaklingnum. Þessi þyngsla geta reynst einstaklingi dýr seinna meir með alvarlegum heilbrigðisvanda.

Hlutverk sálgæslu er að leiðbeina, styrkja og sætta. Mikilvægur hluti sálgæslunnar er samfylgd og eftirfylgd. Það felast í því að ganga við hliðina á manneskju og fylgja henni í erfiðleikum lífsins og að halda í von hennar þangað til manneskjan er tilbúin til að hafa trú á sér og finna sig (Sigfinnur Þorleifsson, 2001). Aðrar starfsgreinar eins og sjúkraliðar bjóða starfsmönnum sínum upp á stuðning og sálgæslu í formi viðtala og handleiðslu hjá presti með mikla reynslu í þessum efnum sem getur nýst sjúkraliðum sem standa frammi fyrir miklu álagi í störfum sínum og einkalífi. Hugað hefur verið að sálgæslu hjá lögreglunni en Hans Markús Hafsteinsson gaf út bókina Sálgæsla og áfallahjálþ fyrir lögregluþjóna.

2.6 Núvitund

Stjórnendur í skólaumhverfinu hafa verið að nýta sér núvitund (e. mindfulness). Núvitund er aðferð sem má rekja til Búddisma en þar er athyglinni beint að líðandi stund og hugað að því sem við erum að gera hverju sinni. Jon Kabat-Zinn innleiddi núvitundariðkun í vestrænt heilbrigðiskerfi sem meðferð við streitu og langvinnnum verkjum (Kabat-Zinn, 1990).

Núvitund gengur út á það að vinna með lífið eins og það kemur fyrir og láta lífið ekki fara framhjá okkur vegna þess að við gefum okkur ekki tíma til að njóta þess. Rannsóknir hafa sýnt fram á að núvitund hafi reynst vel til að takast á við andleg vandamál svo sem streitu, þunglyndi og kvíða (mindfulnessschools.org, 2016). Jon Kabat-Zinn talar um sex þætti sem eru mikilvægir fyrir þá sem nýta sér núvitund og vinna í erfiðu umhverfi. Þessir þættir eru hlutleysi, þolinmæði, opinn hugur, traust, áreynsla og að vera sáttur við það sem maður er (Kabat-Zinn, 1990). Stjórnendur í skólakerfinu geta nýtt sér núvitund í starfi en Langer (2010) segir að þeir sem nýti

sér núvitund eigi betra með að skilja þarfir annarra og sínar eigin. Þeir upplifa ekki gagnrýni sem eitthvað neikvætt heldur tækifæri til þess að bæta sig. Núvitund dregur úr álagi, stressi, álagsverkjum og styrkir ónæmiskerfið auk þess sem hún minnkar hættuna á hjarta- og æðasjúkdómum og bætir sjálfstraust og sjálfsálit. Þessir þættir gera einstaklinginn að betri stjórnanda og samskiptahæfni hans eykst.

2.7 Handleiðsla

Handleiðsla (e. Mentoring) er ferli sem hjálpar fólki að hjálpa sér sjálf og festir breytingar í sessi. Handleiðsla felst í því að einstaklingur leitar til annarra með vandamál eða annað sem liggur honum þungt á hjarta og speglar atburðinn með öðrum sem hlutar á hann. Handleiðarinn er ekki endilega með öll svörin en hann hlustar og veitir endurgjöf. Mikilvægt er að einstaklingurinn geri sér grein fyrir og skilji starfssjálfið og einkasjálfið. Á Íslandi hafa menn verið að opna augun fyrir þeim sem vinna við krefjandi aðstæður svo sem í heilbrigðis- og menntakerfinu með það í huga að einstaklingarnir brenni ekki út. Ekki er auðvelt að skilgreina handleiðsluhugtakið en eina skilgreiningu má finna í grein Sigrúnar Júlíusdóttur (2000) „Handleiðsla er aðferð til þess að auka fagmennsku, vernda fagmanninn og tryggja gæði þjónustunnar.” Að sama skapi lýsa Leck og Elliot (2012) handleiðslu sem ferlinu þegar reyndari einstaklingur tekur að sér óreyndari einstakling og miðlar til hans þekkingu sinni og reynslu.

Rannsóknir hafa sýnt að handleiðsla er mikilvæg og nýtist nýjum skólastjórum til að koma undir sig fótunum í nýju og krefjandi starfi (Hopkins-Thompson, 2000). Skólastjórar þurfa að hafa aðgang að stuðningi og einstaklingum sem þeir geta leitað til og nýtt sem mentor (Ingibjörg Magnúsdóttir, 2013). Boermans (2011) gerði rannsókn á skólastjórum sem voru nýbyrjaðir í starfi og í henni kom fram að þeir fundu fyrir því að vera einir í starfi og einangraðir í upphafi og upplifuðu einmannaleika. Þeir töluðu um mikilvægi þess að fá stuðning frá reyndum skólastjóra þannig að það væri hlustað á þá, fá hvatningu og færi á að tjá sig. Það sem þeim fannst skipta miklu máli var að fá endurgjöf þannig að þeir gætu speglað sig í öðrum, það væri liður í því að þróast og vaxa í starfi.

Stuðningur og fræðsla fyrir stjórnendur skipta miklu máli í upphafi starfsferils skólastjóra. Íslensk rannsókn Gerðar Ólínu Steinþórsdóttur, Amalíu Björnsdóttur og Barkar Hansens (2015) sýndi fram á að kennarar sem hafa starfað í 16 ár eða lengur upplifa ekki streitueinkenni en þeir sem hafa starfað í sex til tíu ár upplifa streitu í

meira mæli en þeir reyndari. Því má segja að reynslan vinni með skólastjóranum, hann lærir að takast á við starfið og þær aðstæður sem hann starfar í.

Skólastjórastarfið getur verið streituvaldandi en skólastjórar geta gert ýmislegt til að minnka líkur á því að kulna í starfi til dæmis geta þeir nýtt sér handleiðslu en þó eru ýmsir þættir sem koma í veg fyrir að þeir nýti sér hana. Fram kemur hjá Hopkins-Thompsons (2002) að ein stærsta hindrun þess að skólastjórar leiti eftir aðstoð eða veiti öðrum hana sé tímaleysi. Þeir hafa ekki tíma til að leita eftir aðstoð til annarra og þeir sem eiga að veita hana, þ.e. að vera mentorar fyrir aðra hafa ekki tíma til að sinna því hlutverki, báðir aðilar bera fyrir sig of miklum önnum í starfi. Handleiðarar geta verið bæði góðir og slæmir vegna þess að mögulega hefur viðkomandi skólastjóri alltaf gert hluti á einhvern hátt sem er kannski ekki besta leiðin og kemur þeirri reynslu þá yfir á þann sem hann er að handleiða, hann getur þar með viðhaldið slæmum venjum og hindrað frampróun hjá öðrum. En hann getur einnig verið með mjög góða sýn og leiðir út úr hlutum og kennt öðrum frábæra hluti. Aðalatriðið er að sá sem fær handleiðslu sé gagnrýninn og velji sjálfur þær leiðir sem hann vill fara með tilliti til þeirrar reynslu sem handleiðarinn hefur gefið af (Friðbjörg E. Sigvaldadóttir, 2014).

2.8 Samantekt

Hér hefur verið farið yfir rannsóknir og önnur fræðileg skrif sem fjalla um starf og starfsumhverfi skólastjórna. Starfið reynir á tilfinningar og er því mjög á tilfinningasviðinu. Glöggt kemur í ljós að starfsumhverfið er krefjandi og reynir mjög á andlegan styrk þeirra sem vinna þetta starf og fjallaði ég um það í upphafi. Alvarleg atviki, eru atvik þar sem skólastjórar takast á við ýmsa hluti sem eru óvæntir og koma upp í önnum dagsins, sum styrkja skólastjórana og jákvæð reynsla verður til en önnur reyna á hann og neikvæð reynsla verður til. Fjallað var um streitu og kulnun, sumir standa álagið af sér en aðrir hætta. Jafnframt var skoðað hvaða þættir gætu haft slæm áhrif á sálarlíf skólastjórna og hvað þeir geta gert til að hlúa að eigin líðan. Fjallað var um starfsánægju og heilsu skólasjóra en mikilvægt er að þeir hugi vel að þeim þáttum. Næst var fjallað um hvort kynjamunur er á úrvinnslu erfiðra mála. En þar kemur fram að stjórnunarstill kynjanna er ólíkur en enginn munur fannst varðandi úrvinnslu erfiðra mála með tilliti til kyns. Skólastjórar hafa ýmsar bjargar til að styðja sig í starfi og fjallað er um það í síðustu þremur köflunum. Í þeim var fjallað um sálgæslu og stuðning en þar kemur fram mikilvægi þess að skólastjórar vinni í sínum málum og leiti sér aðstoðar frá fagaðilum þegar erfið mál koma upp en

loki ekki málin inni og brenni út. Handleiðsla er eitt form sem þeir geta nýtt sér en þá eru það reynslumeiri skólastjóra sem leiðbeina þeim reynsluminni og eru þeim til halds og trausts. Núvitund er form sem skólastjórar hafa nýtt sér í auknum mæli til að takast á við umhverfi sem einkennist af miklum hraða og áreiti.

3 Rannsóknin

Í þessum kafla lýsi ég þeirri rannsóknaraðferð sem notuð var við framkvæmd rannsóknarinnar. Fyrst er fjallað um einkenni eigindlegra rannsókna. Því næst er aðferðum við gagnaöflun lýst sem og þeim aðferðum sem notaðar voru við úrvinnslu gagna.

Meginmarkmið rannsóknarinnar er að skoða hvernig erfið mál hafa áhrif á sálarlíf stjórnenda með því að athuga hvaða mál reyna mest á sálarlíf þeirra og hvernig þeir vinna með eigin líðan eftir óvænt atvik. Þar að auki er litið til þess stuðnings sem stjórnendur hljóta varðandi mál sem mega teljast erfið andlega. Velta má vöngum yfir hvort viðbrögð skólastjórnenda í erfiðum málum gæti verið háð kyni stjórnandans/stjórnenda.

3.1 Rannsóknaraðferð

Til að leita svara við rannsóknarspurningunum var ákveðið að nota eigindlega rannsóknaraðferð en með henni er hægt að skoða upplifun einstaklingsins. Tilgangur eigindlegrar rannsóknar er að auka skilning á upplifun, túlkun og reynslu viðmælanda. Þannig má skilja betur þá reynslu sem stjórnendur búa yfir og læra af henni (Lichtman, 2010; Sigurlína, 2003). Rannsóknaraðferðin byggir á því að rannsakandinn safnar efni og gögnum með því að hitta viðmælandann og mynda tengsl við hann. Þessi aðferð nýtist vel þegar ætlunin er að fá viðmælandann til að tjá sig og segja frá reynslu sinni og upplifun á atvikum. Í þessari rannsókn fær skólastjórinn tækifæri til að útskýra þann heim sem hann starfar í og hvernig hann hlúir að sér og vinnur úr eigin málum. Mikilvægt er að fá fram þessa reynslu og upplifun í frásögnum skólastjóranna. Á þann hátt er hægt að skoða hvernig þeir bregðast við óvæntum atvikum, álagi og þeirri streitu sem fylgir starfi þeirra í dag.

3.2 Einstaklingsviðtöl

Viðtalsformið sem var notað í rannsókninni er hálfopin viðtöl (e. semi-structured). Í hálfopnum viðtölum eru að hluta til fyrirfram ákveðnar spurningar hafðar til hliðsjónar og bjóða viðtölin því upp á sveigjanleika (Lichtman, 2010). Ein lykilsurning er lögð fram um óvænt atvik (e. critical incidents, eitt eða fleiri) en það

eru atvik sem hafa áhrif á einstaklinginn sjálfan og líf hans. Áhrifin geta verið jákvæð eða neikvæð en það fer allt eftir því hve djúpstæð áhrif atvikið hafði á hann og hvernig unnið var úr því (Cunningham, 2008). Lykilspurningu er fylgt eftir með frekari hliðarspurningum. Þá er jafnframt reynt að gæta þess að leyfa viðmælandunum að ráða hvert viðtalið þróast (Silverman, 2013). Með þessari leið tel ég mig gæta þess að gefa viðmælandanum tækifæri til að lýsa vel afstöðu sinni og upplifun.

Viðtöl fela í sér bein samskipti milli rannsakanda og viðmælanda og við það myndast flókið samspil hugsana, hegðunar, skynjunar og tilfinninga (Helga Jónsdóttir, 2013).

3.3 Val á viðmælendum og kynning

Rannsóknin byggir á viðtölum við átta skólastjóra sem hafa starfað í viðkomandi skólum eitt ár eða lengur þannig að þeir hafi öðlast þekkingu og reynslu við að takast á við starfið og unnið með erfið mál á sínum starfsferli. Notast var við markvisst úrtak (e. purposeful sampling) við gerð þessa verkefnis. Var það gert til að velja viðmælendur sem ætla má að geti varpað ljósi á rannsóknarspurningarnar. Viðmælendur voru af lista sem ég bjó til úr upplýsingum af heimsíðum skólanna á því svæði sem ég ætla að rannsaka. Á þeim lista komu fram allir starfandi skólastjórar á höfuðborgarsvæðinu og á Reykjanesi. Ástæðan fyrir valinu var sú að ég bý á höfuðborgarsvæðinu og vinn á Reykjanesi. Ég gætti þess að skólastjórnarnir dreifðust um svæðið sem ég var með í huga til að fyrirbyggja að þeir kæmu allir úr sama sveitarfélaginu. Það sem ég er að skoða ræðst ekki af því hvort skólar eru litlir eða stórir, í bæ eða borg. Ég flokkaði listann niður eftir kyni og staðsetningu og valdi svo af listanum þannig að ég fékk fjórar konur og fjóra karla í þýðið.

Ég gaf skólastjórunum ný nöfn en ég tók þau úr Njálu þar sem ég var að lesa hana þegar ég skrifaði ritgerðina. Mun ég gefa litlar upplýsingar til að gæta nafnleyndar viðmælanda þar sem ég vinn með viðkvæmar upplýsingar. Ég gaf þeim nöfnin: Grímur, Skarphéðinn, Höskuldur, Helgi, Bergþóra, Unnur, Hallgerður og Rannveig. Nánari kynning verður á þátttakendum í kafla fjögur.

3.4 Gagnaöflun og úrvinnsla gagna

Viðtöl gegna stóru hlutverki í gagnaöflun í eigindlegum rannsóknum því þar er unnið og greint úr málefnum á dýptina með því að eiga samtál við viðmælandann. Ég notaði viðtöl í minni rannsókn því ég er að leita eftir viðhorfi og upplifun einstaklings

á eigin líðan og viðbrögðum við erfiðum atvikum. Viðmælandinn þarf að skoða sjálfan sig með því að líta inn á við og tjá sig um erfiða hluti.

Viðtölin voru frá 40 mínútum upp í 75 mínútur en að meðaltali 60 mínútur. Var mjög vel tekið á móti mér og gáfu skólastjórnir mér góðan tíma þrátt fyrir miklar annir. Ég hitti skólastjórana á skrifstofum þeirra. Ég notaði opnar spurningar til að ná sem bestri upplifun skólastjóranna og leyfa þeim að tjá sig þar sem þetta málefni lá þungt á þeim og höfðu þeir frá mörgu að segja.

Við úrvinnslu gagnanna studdist ég við grunnaðferð grundaðrar kenningar (Bogdan og Biklen, 2003). Ég afritaði viðtölin, las þau vel yfir og leitaði þannig að lykilatriðum, lykilorðum og endurtekningum í gögnunum og skráði þemu á spássíu. Að lokum fór ég yfir viðtölin aftur og bar saman niðurstöður úr öllum viðtölunum. Lykilorðin voru tekin saman til að fá heildarmynd sem leiðir til þess að ákveðið mynstur komi fram. Þetta endurtók ég þangað til að mettun (e. saturation) var náð. Mettun næst þegar sömu lykilatriði og endurtekningar koma endurtekið fram í viðtölum og ekkert nýtt þema verður til (Lichtman, 2010). Með þessu fékk ég þrjú meginþemu sem eru: erfitt starfsumhverfi og lítill stuðningur, ofgnótt af óvæntum atvikum og úrvinnsla þeirra og starfsánægja og geðrækt.

3.5 Siðferðileg atriði og takmarkanir rannsóknar

Sem rannsakandi þarf ég að gera mér grein fyrir eigin reynslu og bakgrunni varðandi verkefnið og varast að láta það hafa áhrif. Það er að segja leggja til hliðar mínar eigin skoðanir til að fá fram sem ítarlegust svör frá viðmælendum. Spurningarnar sem ég lagði fyrir viðmælendum eru persónulegar og þess vegna varð ég að gæta þess að ganga ekki of nærri þeim. Spurningarnar snerta upplifun einstaklinga á erfiðum málum sem þeir eru jafnvel ekki enn búnir að vinna úr. Viðmælendum var gert ljóst að nafnleyndar yrði gætt og gögnum eytt að rannsókn lokinni (Silverman, 2013). Þátttakendum var gerð grein fyrir því að rannsóknin verður gerð opinber og aðgengileg á netinu og á bókasöfnum. Þátttakendur í rannsókninni skrifuðu undir upplýst samþykki fyrir þátttöku og gerð grein fyrir tilgangi verkefnisins. Ég tilkynnti rannsóknina til persónuverndar. Gögnin verða dulkóðuð og vistuð í læstri tölvu og þeim verður eytt þegar búið er að meta ritgerðina. Þar sem ég er starfandi aðstoðarskólastjóri og er að rannsaka aðstæður sem ég þekki vel til hefur það bæði kosti og galla. Kostirnir eru þeir að ég á gott með að spyrja spurninga á dýptina og spurninga sem skipta máli, hef þekkingu á starfinu og öllu sem því fylgir. Gallarnir eru

meðal annars þeir að hætta er á því að þekking mín og sýn á starfið hafi áhrif á svör viðmælenda og verð ég að gæta vel að þeim þætti.

4 Niðurstöður

Ég skipti niðurstöðum í eftirfarandi þemu: Erfitt starfsumhverfi og lítill stuðningur, þar sem ég ræði um starfsumhverfi skólastjóra og þann stuðning sem þeir fá. Ofgnótt af óvæntum atvikum og úrvinnsla þeirra en þar tala ég um þau atvik sem skólastjórnarnir upplifðu sem óvænt atvik og hvernig þeir unnu úr þeim. Starfsánægja og geðrækt, þar kem ég inn á hvað það er sem skólastjórnar gera til að vera ánægðir í starfi og hvað þeir gera til að halda heilsu í annasömu umhverfi. Þessi þemu voru rauður þráður í gegnum viðtölin og komu fram þegar ég vann úr þeim. Viðmælendur mínir voru átta talsins og höfðu mismunandi bakgrunn og reynslu en allir eru þeir með kennarapróf. Ég skipti skólunum í flokka á eftirfarandi hátt: Færri en 200 nemendur, 200 til 500 nemendur og fleiri en 500 nemendur.

4.1 Kynning á viðmælendum

Bergþóra er á sextugsaldri og hefur verið starfandi skólastjóri í nokkur ár en áður var hún aðstoðarskólastjóri. Áður en hún hóf störf innan skólakerfisins starfaði Bergþóra sem stjórnandi á almennum markaði. Skólinn sem hún vinnur í er með 200-500 nemendur. Bergþóra tók við aðstoðarskólastjórastarfinu á sínum tíma vegna þess að skólastjórinn hvatti hana til þess. Síðar leysti hún skólastjórnann af þegar hann fór í leyfi og ákvað upp frá því að fara í meistaranám í stjórnun menntastofnana.

Grímur er á sjötugsaldri og hefur starfað sem skólastjórnandi í skólakerfinu í hátt í þrjá áratugi. Hann byrjaði sem aðstoðarskólastjóri í nokkur ár en hefur verið skólastjóri stærsta hluta starfsævi sinnar. Grímur er með meistaraþróf í opinberri stjórnsýslu. Hann starfar í skóla vegna þess að hann hefur mikinn áhuga á starfinu og hlakkar alltaf til að mæta í vinnuna. Skólinn sem hann starfar í er með fleiri en 500 nemendur.

Hallgerður er á sjötugsaldri og hefur verið stjórnandi í rúmlega tvo áratugi þar af rúman áratug sem skólastjóri. Skólinn sem hún starfar í er með yfir 500 nemendur. Hallgerður er með meistaraþróf stjórnun skóla og skólaþróun. Hallgerður hefur starfað lengst af við tvo skóla. Hún segist hafa orðið stjórnandi fyrir tilviljun, tók við í afleysingum til að byrja með en fann að þetta átti vel við sig og hélt áfram.

Helgi er á sextugsaldri og hefur verið skólastjóri í rúman áratug en áður en hann gerðist skólastjóri var hann við kennslu. Hann starfar í skóla sem er með 200-500 nemendur. Helgi er með meistaragráðu í stjórnun menntastofnana og einnig er hann með aðra háskólagráðu sem nýtist í starfi. Hann er mjög kappsamur um velferð nemenda sinna.

Höskuldur er á fimmtugsaldri og hefur verið skólastjórnandi í rúman áratug, stærsta hlutann af þeim tíma sem aðstoðarskólastjóri. Hann byrjaði fyrst sem kennari og ætlaði ekki í stjórnun. Hann tók við aðstoðarskólastjórastarfi fyrir tilstuðlan skólastjórans sem var í skólanum og leysti af í eitt ár. Fannst honum hann gera gagn í starfi og sótti um starfið að ári og fékk það, síðan þá hefur hann verið í stjórnun. Skólinn sem hann starfar í er með 200-500 nemendur. Höskuldur er langt kominn með að ljúka meistaranámi.

Rannveig er á sextugsaldri og hefur verið starfandi skólastjóri í um það bil aldarfjórðung. Hún er með meistarapróf í stjórnun menntastofnana. Skólinn sem hún stjórnar er með fleira en 500 nemendur. Rannveig hefur brennandi áhuga á skólastarfi og trúir því að hún geti látið gott af sér leiða.

Skarphéðinn er á fimmtugsaldri og er búinn að vera starfandi í skólakerfinu í hátt í aldarfjórðung. Hann byrjaði sem kennari, varð svo aðstoðarskólastjóri í nokkur ár síðan skólastjóri í öðrum skóla. Skólinn sem hann starfar í er með fleiri en 500 nemendur. Skarphéðinn er með diplómu í stjórnun og hefur í hyggju að ljúka meistaranámi. Hann vill leggja sig fram og hafa áhrif á hlutina.

Unnur er á sextugsaldri hún hefur verið skólastjóri í áratug en áður en hún tók við þeirri stöðu starfaði hún sem aðstoðarskólastjóri. Unnur er langt komin með meistaranám í stjórnun menntastofnana. Skólinn sem hún vinnur í er með yfir 500 nemendur. Unnur hefur mjög gaman af því að vinna með börnum og að vera í kringum börn. Hún lítur á skólastjórastarfið sem fjölbreytt og krefjandi starf. Unnur er stjórnandi því henni finnst skemmtilegt að vinna með nemendum og starfsfólki og að láta gott af sér leiða.

4.2 Starfssvið skólastjóra

Skólastjórnarnir voru allir með skýra sýn á starfið og telja að starfið sem þeir gegna skipti máli gagnvart nemendum í þeim skólum sem þeir starfa. Höskuldur lýsir þessu vel þegar hann segir:

...því það að vera skólastjóri er lífstíll og það að vera skólastjóri er krefjandi starf, það eru nokkur hundruð nemendur, tvöfalt fleiri foreldrar og fjöldinn allur af starfsmönnum, þetta er gríðarlega stórt og viðamikl þ starf, en líka gefandi og lærdómsríkt. Ég læt skoðun mína í ljós við umhverfið en fæ líka mikla endurgjöf frá umhverfinu. Starfið hefur gert mig að betri persónu, viðsýnni og skarpari manneskju, en þetta tekur á, því ég vil að skólinn geri gagn gagnvart nemendum, en þetta er líka lýjandi.

Þeir skólastjórar sem hafa starfað lengi og eru með meira en tveggja ára starfsaldur tala allir um miklar breytingar á starfinu, að þetta sé ekki sama starfið og þeir byrjuðu í. Áreiti og álag sé að aukast. Til að mynda kemur fram hjá Rannveigu að alltaf séu að bætast við ný verkefni. Upplifun Hallgerðar er að starfinu fylgi miklar annir og álag, „það þarf að gera allt, starfið er svo viðamikl þ að það er erfitt að komast yfir allt, hef verið í eltingaleik að ná utan um starfið seinustu árin“ segir hún. Grímur upplifir starfið eins og þær, mikl þ álag og áreiti en hjá honum kemur fram hvað starfið er skemmtilegt þó það verði sífellt erfiðara og erfiðara. Skólastjórinn þarf að sinna svo mörgum verkefnum að hann kemst ekki yfir að gera þau öll, en hér áður fyrr voru verkefnin færri. Grímur sem er búinn að vera skólastjóri hátt í þrjá áratugi, finnst mikil breyting hafa orðið á starfinu. Áður fyrr var skólastjórinn í miklu meiri nálægð við nemendur heldur en hann er í dag, hann segir:

„Ég er þá að tala um faglegt starf og skipulag, faglega yfirsýn, ekki mikill tími í dag til að fá yfirsýn á vettvangi. Í dag fæ ég yfirsýn í gegnum fólk, hér áður fyrr var ég á staðnum og fékk yfirsýnina sjálfur“.

Hann saknar þess að geta ekki verið sjálfur þátttakandi í því sem er að gerast á gólfinu, hann lýsir sér sem góðum bráðataekni og segir að þegar hann komi inn í stofur hjá kennurum þá fái þeir á tilfinninguna að eitthvað sé að „það er vond tilfinning“. Þetta er mikil breyting fyrir hann því áður fyrr var hann inni í öllu og var það eðlilegur hluti af skólastarfinu. Nemendur og kennarar kipptu sér ekki upp við þó að hann kæmi inn í kennslustofur eða væri á ferli um gangana. Í dag fara allir í viðbragðsstöðu og halda að eitthvað hafi komið upp á.

Rannveig hefur sömu tilfinningu og Grímur, hún segir að það sé alltaf minni og minni tími til faglegra starfa. Hún er með marga starfsmenn hjá sér og stór hluti hennar starfs er orðið starf mannauðsstjóra. Það kemur einnig fram hjá henni að starfið sé fjölbreytt og krefjandi, það er erfitt en líka ánægjuleg „þú færð allan tilfinningaskalann á einum degi, hvað þá á heilli viku“ segir hún.

Skarphéðinn talar líka um þessar breytingar á starfinu og lýsir því þannig „hér áður fyrr þekkti ég alla nemendur með nafni og var sýnilegur í skólastarfi en í dag er ég lokaður bak við skrifborðið, starfið er orðið svakalega „burokratískt“.“

Helga varð einnig tíðrætt um þessar miklu breytingar á starfinu og talar þar meðal annars um breytingar á aðalnámskrá, skóla án aðgreiningar og fjölgun nýbúa. Verkefnum er hrúgað inn á skólana og mikill tími og orka skólustjóra fer í að finna mannskap til að vinna allt það sem á að gera.

Allir skólustjórarnir eru sammála því að styðja þurfi betur við þá það þurfi að taka á þeirra málum hvað varða álag og áreiti. Það þurfi að taka starfsumhverfi þeirra til endurskoðunar frá grunni með áherslu á álag. Spyrja má, hvað er hægt að leggja á eina persónu? Þau vilja meina að enginn endist lengi í þessum aðstæðum ef ekkert breytist og það var tilhlökkunarefni hjá þremur þeirra hvað þau áttu stutt eftir af starfsferlinum vegna aldurs og starfsreynslu.

Vinnutími skólustjórnenda er mismikill og einnig hvað þeir skilgreina sem vinnu. Höskuldur segir t.d. að vinnutími skólustjóra sé þannig að þeir fá ekki greidda yfirvinnu þrátt fyrir að þeir séu eiginlega alltaf í vinnunni. Skólustjórastarfið er ekki 8 til 16 vinna. Vinnutími Rannveigar og Bergþóru er 60-65 tímar á viku samkvæmt stimpilklokku, síðan vinna þær heima og það bætist við vinnutímann. Bergþóra bætir við „ég reyni ekki að taka vinnuna með mér heim, vinn ekki um helgar en finnst gott að vinna á sunnudagskvöldum“, hlær og bætir við „sunnudagskvöld er ekki hluti af helginni“.

Grímur lýsir vel þeim miklu hugsjónum sem ég fann þegar ég ræddi við alla skólustjórana „ég hef gaman af starfinu og hlakka til á hverjum morgni að mæta í vinnuna“. Hjá öllum skólustjórunum kom fram að enginn þeirra kemst yfir að vinna vinnuna sína á dagvinnutíma. Starfið reynir mjög á þá andlega, hefur áhrif á fjölskyldulífið og á heilsuna. Vinnudagar eru langir og mörg erfið mál. Allir viðmælendur sögðu að þeir væru ánægðir í starfi þrátt fyrir að enginn þeirra náði að komast yfir þau verkefni sem þeim er ætlað, á dagvinnutíma. Áhugavert er að skólustjórar ná ekki að vinna vinnuna sína á dagvinnutíma, tala um mikið álag en eru samt ánægðir í starfi.

4.3 Streita og álag

Starf skólustjóra er álagsstarf og gera allir viðmælendur mínir sér grein fyrir því að þeir eru að vinna í umhverfi, þar sem álagið er hluti af starfinu. Rannveig lýsir þessu

mjög vel. Hún er með nýtt nafn í vinnunni. Hún gengur undir nafninu „hey Rannveig eða heyrðu Rannveig, það dynur á manni allan daginn“. Rannveig hugsar stundum um það hvort hún sé að brenna út og sér það á skólastjórahópnum í kringum sig að þetta gengur ekki lengur. Einhver verður að koma inn í og styðja skólastjórann. Skólastjórar taka sjaldan kaffi- og matartíma. Þeir eru stanslaust truflaðir ef þeir ná að komast í kaffi- og matartíma, vinna langan vinnudag, vinna heima og eru tiltækir ef þess þarf allt árið. Höskuldur lýsir því að hann fari stundum í sumarbústað til að slaka á en ef eitthvað gerist þá er hringt í hann af ýmsum ástæðum svo sem vegna þess að kviknað hafi í palli við skólann, rúður brotnað, kennari hætt, dauðsfall orðið í fjölskyldu starfsmanns og fleira. Skólastjórinn er alltaf til staðar og þarf að grípa inn í hvenær sem er.

Höskuldur segir að „til að vera skólastjóri þurfi afburðafólk, en þá þurfi launin að vera í samræmi við það.“ Hann telur að kennslu og stjórnun fylgi álag og þeir hæfileikar sem nauðsynlegir séu til að vera góður í þessum störfum séu eitthvað „sem þú hristir ekki út úr erminni. Þú þarft að hafa náðargáfur og hugsjón til að gera vel“. Miklar kröfur eru gerðar á skólastjóra. Sumir standast þær en aðrir ekki. Höskuldur telur að það verði að grípa inn í starf hjá skólastjórum sem ekki ráða við starfið og veita þeim stuðning annars „geta menn dagað uppi í starfi og verða dragbítar frekar en driffjaðrir.“ Það er ekki gott fyrir neinn að hans mati.

Glórulaust var orðið sem Unnur notaði um álagið í starfinu og þau verkefni sem hrúgast upp hjá henni. Mikil krafa er um að skólastjórar séu sýnilegir í skólanum, í samfélaginu bæði nær og fjær, að þeir séu inni í öllu og beri ábyrgð á allskyns hlutum. Bergþóra ræðir líka álag og verkefni sem dynja á skólastjórum og segir að ábyrgð og hlutverk þeirra sé orðið of mikið og verði að skilgreina betur. Einn maður getur ekki borið þessa ábyrgð sem er lögð á hendur skólastjóranum. Bergþóra segir frá því að hún hafi þurft að takast á við óvænt atvik sem tengist því að einstaklingar í undirheimunum og í neyslu ætluðu að koma í skólann og berja á fólki, þetta atvik tók heilan vinnudag. Bergþóra segir jafnframt að eftir erfiða daga verði oft litlu hlutirnir í starfinu yfirþyrmandi. Hún veltir fyrir sér þeirri miklu ábyrgð sem sett er á herðar skólastjóra og telur að hún sé komin langt yfir öll þolmörk. Hún segir „Hlutverk og ábyrgð stjórnenda er meiri en hægt er að ætlast til af einum einstaklingi“. Bergþóra tekur lítið dæmi um snjómokstur við skólann hjá henni en hún ber ábyrgð á að skólalóðin sé mokuð og söltuð. Fram kom hjá henni:

Þegar ég er heima kl. 6 um morgunn og snjóar þá get ég ekki farið að moka og salta, þetta er meira en mannlegt eðli þolir að bera ábyrgð á

öllu því sem skólinn á að sinna. En ég ber samt ábyrgð á því ef einhver dettur á leið í skólann. Stundum verðum við að stoppa og hugsa hvaða ábyrgð er hægt að leggja á fólk. Það var dæmi eitt kvöldið í vikunni var ég að svara póstum heima hjá mér, opnaði svo þennan póst með snjómoksturinn. Átti ég líka að moka? Það er ekki ætlast til þess, en ætlast var til þess að ég fylgdi því eftir. Að það sé gert, allt sé í góðu lagi.

Fram kom hjá öllum skólastjórunum sá vandi sem skólinn glímir við vegna stefnu stjórnvalda „skóli án aðgreiningar“ því inni í okkar kerfi eru bæði líkamlega og andlega veik börn sem fá ekki þá þjónustu sem þau þurfa og það er mjög oft skólinn sem er farinn að sinna heilbrigðishlutverki, eins og Unnur segir:

....er óánægð með álagið í skólum en fagna því að það eigi að skoða álagið í skólanum skv. Kjarasamningum. Stjórnvöld þurfa að koma inn í þetta, ekki er hægt að vera með veik börn í skólakerfinu. Þarf að finna lausnir svo við getum gert allt sem við eigum að gera, að kenna, þróunin, ekki kljást við óskólahæfa nemendur sem eru andlega veikir, heilbrigðiskerfið á að taka á því.

Aðskilnaður vinnu og fjölskyldulífs er oft erfiður en allir viðmælendur mínir voru meðvitaðir um að láta vinnuna ekki hafa áhrif á heimilislífið, en það gengur misvel því allir unnu þeir eitthvað heima. Allir svöruðu þeir tölvupóstum heima nema ein sem setur ekki póstinn sinn í símann. Hún er með þá reglu að fara ekki í póstinn á kvöldin því hún gerir hvort sem ekkert í því fyrr en daginn eftir. Skólastjórnarnir lýsa því einnig að starfsmenn hafi aðgang að þeim allan sólarhringinn. Þeir voru allir meðvitaðir um að reyna að setja einhvern ramma í kringum þessa hluti og voru að reyna það með misgóðum árangri. Tveir klæða sig úr vinnunni þegar þeir koma heim, en einn gerir það ekki en hann er líka með viðhorfið að þurfa að vinna heima á kvöldin til að gera það sem hann kemst ekki yfir á vinnutíma. En þeir sem höfðu verið lengst í starfi sögðu að þetta hefði minnkað með árunum, þeir hafi unnið meira þegar þeir voru ungir og nýbyrjaðir í starfi.

Allir skólastjórnarnir voru sammála um að maki þeirra finni vel fyrir því þegar vinnudagurinn hafi verið erfiður jafnvel þótt þeir reyni að aðskilja vinnu og heimili. Hjá einum viðmælanda hefur fjölskyldunni verið hótáð, fjölskylda eins þurfti að sofa með lögreglubíl fyrir utan húsið hjá sér, eggjum var grýtt í heimili skólastjórans og skorið var á dekk fjölskyldubíls eins þeirra með þeim afleiðingum að dekkinn urðu stór hættuleg. Fram kom hjá Rannveigu að það bitni auðvitað á fjölskyldunni þegar tekist er á við erfið mál, hún sé t.d. mjög þreytt því hún hafi ekki náð að safna orku í sumar vegna erfiðra mála síðasta vetur. Fjölskyldan finnur fyrir því núna, það er orkuleysi og

þreyta sem hrjáir Rannveigu nokkuð sem hún hefur ekki fundið fyrir í þau 23 ár sem hún hefur unnið sem skólastjóri.

Það kom fram í máli allra skólastjóranna að makinn væri góður handleiðari og þeim fannst gott að ræða málin þegar heim var komið því þar gátu þeir „blásið“. Tóku þeir fram að þeir ræddu ekki trúnaðarmál, en niðurstaðan var að mikilvægt sé að vera vel giftur og eiga góðan maka eða einhvern heima til að tala við, það höfðu allir orð á þessu.

4.4 Óvænt atvik

Skólinn er annasamur vinnustaður og í mörg horn að líta. Verkefni eru margbreytileg og fjölbreytt og mörg þeirra rúmast ekki inni í verklýsingu. Hver dagur er uppfullur af óvæntum atvikum og enginn dagur er eins. Rannsakandi vinnur út frá tveimur skilgreiningum á óvæntum atvikum eins og kom fram í fræðilega kaflanum hér að ofan en þar skilgreinir Brokefield (1995) óvænt atvik sem atvik sem vekur góðar eða vondar upplifanir af atviki sem aðilinn var ekki undirbúinn fyrir. Hin er frá Cunningham (2008) sem skilgreinir óvænt atviki sem atburð sem hefur áhrif á líf okkar og skapar verulega röskun á skilningi á mikilvægum viðhorfum til lífsins og hvernig við hegðum okkur í kjölfarið og vinnum úr málinu.

Óvænt atvik eru hluti af skólastarfi og að mati viðmælenda minna hluti af því sem gerir starfið skemmtilegt en jafnframt erfitt. Oft telur maður sig hafa lært af reynslunni en þau mál sem er verið að vinna með eru flókin og taka á sig margar myndir. Það kom fram hjá Bergþóru að þá viku sem ég tók viðtalið við hana hefðu komið upp fjölmörg atvik sem hún hafði ekki gert ráð fyrir. Í upphafi viku var ungur nemandi greindur með lífshættulegan sjúkdóm og Bergþóra hafði verið í miklum samskiptum við foreldra hans þessa vikuna. Næsta mál sem kom upp var að taka á móti nýjum nemanda sem var með mikinn fjölþættan náms- og hegðunarvanda og þurfti mikinn stuðning í skólanum. Til dæmis þurfti að ráða nýjan starfsmann, útvega sérstakt rými og algjörlega sérúrræði og koma hans hafðu mikil áhrif á allt skipulag sem var til staðar í skólanum. Bergþóra þarf að sjá til þess að allir í skólanum viti til hvers er ætlast af þeim og séu með verkferlana í kringum nemandann á hreinu. Hún þarf að sjá um að allir gangi í takt, að allir séu upplýstir um allar ákvarðanir og þau úrræði og leiðir sem snúa að nemandanum. Bergþóra talar um annað mál sem kom upp „Síðan var annað barn að greinast veikt en ekki jafn alvarlega og hitt barnið, en þarf að gera ráðstafanir í kringum það“. Kennari sem er í veikindaleyfi, hafði samband við hana og mætir ekki meira í vinnu á þessu skólaári. Síðan kom upp nýtt

mál sem hún hefur ekki náð að vinna úr en það er eineltismál sem tengist nemendum vegna dreifingar efnis á netinu og lítur út fyrir að vera alvarlegt. Bergþóra segir: “Þetta eru allt óvænt atvik sem komu upp í þessari viku og var ekki á skipulagi um hvað ég ætlaði að gera þessa vikuna.” en bætir við:

Svo auðvitað eru allskonar óvænt atvik sem tengjast nemendamálum, það kom atvik í vetur, sem hefur verið unnið mikið í, síðan kemur í ljós að það voru mikil andleg veikindi sem lágu þar undir, stundum er mikil vinna lögð í eitthvað og andleg veikindi eru undirliggjandi. Þessi vika er ekki dæmigerð en mál sem eru oft að gerast, mál frá alvarlegum veikindum upp í jafnvel lögreglumál.

Þessar lýsingar Bergþóru eru nokkuð í samræmi við það sem kom fram hjá öðrum skólastjórum. Nemendamálin ganga fyrir og nám nemenda erí fyrirrúmi og þeir leggja önnur mál til hliðar til að vinna að þeim málum. Alltaf er að koma upp mál sem ekki er gert ráð fyrir þegar dagurinn er skipulagður. Skólastjórnendurnir eru búnir að búa til skipulag, „to do“ lista en mjög oft er helmingur af listanum óunninn í lok dags og færist yfir í lok vikunnar eða þeir nota kvöld og helgar til að hreinsa upp það sem var á honum.

Unnur talar um að erfiðustu málin sem hún lendi í séu mál sem tengjast nemendum sem eiga brotið bakland og hafa því engan stuðning heima hjá sér. Erfið nemendamál leggjast þungt á skólastjórana, sérstaklega þegar um er að ræða nemendur sem eiga við alvarleg andleg veikindi að stríða. Fram kom hjá Höskuldi að honum þætti mál þar sem hann hefði ekki stjórn á öllum þáttum og breytum sem snúa að því máli, vera erfiðust. Það kom t.d. nemandi með margskonar vanda í skólann hjá honum og margir þættir sem snertu hans vanda voru til skoðunar hjá öðrum stofnunum en skólanum, hann lýsir vanda nemandans á eftirfarandi hátt

Drengurinn var greindur með allskonar raskanir og mikla árátu-þráhyggju og geðrænan vanda, hann rakst illa í hóp. Við ásamt foreldrum vildum aðstoða hann hér í skólanum við að ná tökum á sínu námi. Staða nemandans var erfið, hann lamdi foreldra sína, braut glas inn á skrifstofu hjá mér, lét öllum illum látum, beit og kýldi pabba sinn, hann fór í úrræði hér innan skólans, en hann neitaði því, var með hótanir inni á samfélagsmiðlum gagnvart skólanum, gerði lítið úr honum og foreldrum sínum.

Slæmt er þegar nemandinn er kominn við stýrið og stjórnar umhverfi sínu og enginn almennileg úrræði eru í boði frá samfélaginu í svona málum. Höskuldur segir „stuðningur frá BUGL, þjónustumiðstöðinni og fleiri stöðum var ekki mikill því

eldarnir brenna ekki þar. Það var verið að kasta á milli sín og leita að úrræðum sem eru kannski ekki fyrir svona krakka, meðan á þessu stóð var ástandið mjög erfitt í skólanum". Þessi nemandi hélt skólanum og skólstarfi í gíslingu um tíma og var þetta mjög erfiður tími.

Skólastjórnir voru sammála um að það vantaði úrræði fyrir nemendur eins og þennan sem lýst er hér að ofan og einnig samstarf milli kerfa. Í dag er þessum nemendum kastað á milli kerfa og engin lausn til fyrir þá nema innan skólans þar sem menn verða að gera sitt besta þrátt fyrir að þessi mál ættu frekar að vera skilgreind sem heilbrigðismál. Grímur lýsir þessu vel þegar hann segir frá því hvað felst í starfinu og hvað það er að vera skólastjóri:

Við skólastjórnar lendum í ýmsu og á svona löngum ferli eins og mínum þá eru mörg mál sem hafa tekið sinn toll, dauðsföll, slys, hlutir sem taka á samfélagið og skólastjórinn er höfuð yfir þessu öllu. Skólastjórinn er yfir áfallateyminu hann er allt í kringum borðið í erfiðum málum. Og taka þau rosalega á. Þetta er að vera skólastjóri það gerir enginn þetta fyrir þig, þetta er erfitt og það er hluti af starfinu.

Rannveig ræðir atvik sem snýr að því að skólinn er opinn og hver sem er getur gengið inn í skólann. Einstaklingur kom inn í skólann hjá þeim sem var á flóttu undan lögreglunni eftir að hafa framið alvarlegan glæp. Rannveig sagði „ég sá einstakling sem átti bágt og tók hann inn á skrifstofu hjá mér, það var ekki fyrr en seinna að ég vissi hvaða hættu ég var að setja mig í og aðra“. Fram kom hjá Rannveigu að erfitt hafði verið að taka á mjög alvarlegu eineltismáli sem sneri að samstarfsmönnum og málið hefur tekið mjög á hana og verið gríðarlega erfitt. Það eru ferlar í svona málum, en þau eru líka svo tilfinningarík og fara ekki eftir ferlum. Lög og reglugerðir hjálpuðu til en þuggu líka til vandamál þar sem hún gat ekki upplýst hópinn sinn um gang mála eins og hún vildi sem varð til þess að fólk fór að beina reiði sinni að henni.

Hallgerður nefndi eineltismál sem hélt heilu samfélagi í heljargreipum, mál sem kom upp í skólanum og skipti skólasamfélaginu í tvær fylkingar. Þetta mál var mjög stórt og mikið þar sem um lítið samfélag er að ræða, þar sem allir tengjast á einn eða annan hátt. Gífuryrði og leiðindi fylgdu þessu máli og erfitt að vinna með það þegar málið er svona persónulegt og nálægt öllum í samfélaginu.

Skarphéðinn nefndi mál sem kom upp hjá honum þegar hann tók á agamáli í unglingsdeild þar sem hópur nemenda átti í hlut. Það var tekið á því af festu og nemendur voru reknir úr skólanum, farið eftir reglum sem gilda í skólanum og frá ráðuneytinu. Skarphéðinn segir „eftir á að hyggja átti ég að fara með málið strax til

lögreglunnar, en maður hugsaði, þetta eru nemendur sem eru að fara að útskrifast við skulum leysa málið“. Foreldrar þessara barna voru ekki sáttir við hvernig skólastjórinn tók á málinu og létu reiði sína bitna á honum þó ekki væri vafi á broti nemendanna. Foreldrarnir lögðu áherslu á að losna við skólastjórnann úr húsi. Þau kærðu hann tvívegis persónulega fyrir brot í starfi, kvörtuðu undan honum ítrekað til fræðsluyfirvalda. Málið tók hátt í tvö ár vegna þess að málið var kært til ráðuneytis en Skarphéðinn bætir við:

Sem betur fer höfðum við vandað til verka og vorum með allt á hreinu og málinu var vísað frá en þá var því vísað til innanríkisráðuneytis en var líka vísað frá þar. Það var ekki mikinn stuðning að fá fyrir mig persónulega. Ég var djöfull einn, því maður situr með þetta allt í fanginu, þetta var ekki árás á skólann, heldur á mig persónulega það var þannig.

Þegar hann er spurður hvort hann sé búinn að vinna úr þessu er svarið:

Að fá fullnaðarsigur, var úrvinnslan, beit á mann, er ekki farið, maður reynir að ýta því til hliðar og halda svo áfram. Myndar skráp, já það kemur skrápur á kinnina en það er alltaf eitthvað sem læðist inn, dropinn holar steininn.

Skarphéðinn var sáttur við hvernig málinu lauk gagnvart skólanum og kerfinu, þar vann hann fullnaðarsigur og gerði allt rétt. Hann situr hins vegar eftir með eigin úrvinnslu á málinu því málið var mjög persónulegt og hann varð fyrir árásum á sína persónu en ekki sem skólastjóri og fjölskyldan einnig. Málið tók mjög á Skarphéðin en hann hefur tekið þetta á hörkunnni þótt enn sé margt óunnið hjá honum persónulega gagnvart þessu máli.

Viðmældur mínir voru á sama máli um að þeir taki hlutina á hörkunnni og leiti sér ekki hjálpar við þeim málum sem ná inn fyrir skrápinn heldur eru þau að burðast ein með vandann/málið. Grímur talar um mál sem kom upp þar sem fjölmiðlar og einstaklingar sem tengdust ekki beint skólasamfélaginu tóku þátt í umræðunni og voru með ágang. Skólinn varð fyrir miklu áreiti frá þeim jafnvel að ósekju, hann lýsir því svona:

Mál sem eru svo opinber að þau taka á allt samfélagið og eru mjög erfið fyrir alla, þegar skólinn er í skotlínunni, þá er skólastjórnunum bornar sakir sem eru ekki réttar og síðan var ég tekinn í gegn af allskonar fólki úti í bæ því ég stóð fast á mínu. Þegar skólinn lá undir ásökunum sem er hægt að segja núna að voru ekki réttar, var tilbúningur, mál sem fór af stað og vatt upp á sig, ekki var hægt að snúa við fyrr en þeir sem héldu

hlutum fram misstigu sig, þá sloknað bálið um leið. Svona mál eru mjög erfið og taka mjög á.

Mál eins og þetta eru erfið fyrir skólastjórann og samfélagið allt. Grímur viðurkennir að þetta hafi tekið mjög á hann og skólasamfélagið en hann sem skólastjóri er í forsvari fyrir alla, tekur allt á sig og telur það vera hlutverk hans sem skólastjóra. Þetta mál tók á hann og vann hann ekkert sérstaklega úr því fyrir sig persónulega en vel var unnið úr því gagnvart skólasamfélaginu.

Helgi nefndi mál sem varð þess valdandi að hann varð að hætta sem skólastjóri því hann átti í deilum við sína yfirmenn á skólaskrifsofunni. Helgi var skólastjóri í skóla sem var með sérdeild fyrir nemendur með sérþarfir. Hann lagði áherslu á að sinna nemendum og foreldrum mjög vel og var mikil ánægja með það sem hann var að gera. Börn bættust við deildina úr öllum bænum en ekki fylgdu peningar með til að halda starfinu gangandi og varð togsteita á milli skólayfirvalda og hans. Helgi lýsir því þannig:

Skólastjórinn er skotskífa fyrir alla, man eftir dæmi þegar faðir kom öskuillur vegna þess að barnið hans ætti rétt á þjónustu, skólinn fengi fjármagn í þetta. Ég útskýrði að við værum að veita þjónustu langt fram úr því sem fjárveiting segði til um, en hitt er það að við gætum ekki gert betur. Faðirinn fór í skólasvið og kvartaði og fékk þar svarið að það væru nægir peningar í skólanum, skólastjórinn notaði þá bara í eitthvað annað, það væri vel lagt í þetta. Síðan kemur hann aftur til mín ósáttur. Svona barningur er náttúrulega mjög erfiður, ekkert bakland sem maður hefur.

Mál eins og þessi taka á og þetta varð til þess að hann hætti í þeim skóla sem hann starfaði við á þessum tíma. Helgi segir :

Ég gat ekki treyst á orð yfirvalda og stuðning þeirra varðandi fjármál. Þegar ekki er traust á milli skólastjóra og hans yfirmanns þá verða vandamál. Í mínum huga er það skýrt að skólinn er fyrir nemendur. Ég tala við foreldra nemenda og verð að segja eitthvað sem foreldrum líkar ekki að heyra, en ef það eru hagsmunir nemandans þá ber mér sem skólastjóri að fylgja þeim nótum og vinna fyrir hann.

Helga finnst mjög erfitt að finna ekki fyrir baklandi og fá ekki faglegan og fjárhagslegan stuðning frá sínum yfirmönnum. Hann vann ekkert sérstaklega úr þessu gagnvart sjálfum sér á annan hátt en þann að hætta í því starfi sem hann var í. Hann taldi sig vera að vinna vinnuna sína og hafa þarfir nemandans í fyrirrúmi og að hans mati gert það vel. Hann vinnur nú við annan skóla í öðru sveitafélagi þar sem hann mætir meiri skilningi.

Þegar skólastjórnir lýsa þeim málum sem reynt hafa mjög á þá kemur skýrt fram að þeir verða að læra að taka það jákvæða úr erfiðum málum og vinna úr þeim og þroskast þannig sem stjórnendur og manneskjur. Þurfa þeir að finna sér leiðir til að vinna úr sínum málum og ígrunda vel hvað þeir ætla að gera ef sú leið sem þeir fóru skilar ekki tilskildum árangri. Hjá skólastjórunum sem tóku þátt í rannsókninni kom fram að þeir drógu allir lærdóm af þeim málum sem þeir tókust á við og hafa bætt við í reynslubankann sinn og skrápurinn hefur þykknað. Lærdómurinn og reynslan nýttist skólanum en þeirra afstaða var sú að nemendur, kennarar og skólasamfélagið væri númer eitt. Síðan sátu þeir sjálfir uppi með mál sem þeir unnu ekki úr fyrir sig persónulega.

4.4.1 Ofbeldi og ógnanir

Ofbeldi og ógnanir falla undir „óvænt atvik“ en eru af alvarlegri og öðrum toga en þau sem lýst var hér að framan. Líkamlegt og andlegt ofbeldi getur skilið eftir sig djúp sár á sálinni. Hér að ofan lýsa skólastjórnir alvarlegum atvikum sem hafa tekið sinn toll af þeim, síðan eru málin sem dynja á þeim alla daga. Dropinn holar steininn.

Skólastjórnir líta almennt svo á að það sé hluti af þeirra starfi að takast á við óhróður og högg frá þeim sem liður illa. Þeir vilja fara fyrir starfsmannahópnum sínum og tryggja að hann fá ekki óþverra yfir sig heldur taki hann frekar á sig sem skólastjórar. Þeir segja að oft sé um unga nemendur að ræða sem þurfa á hjálp að halda. Viðhorf Hallgerðar er lýsandi fyrir hópinn, hún segist hafa „tekist á við unga nemendur sem slá frá sér, ég tel það vera hluti af starfinu“. Skarphéðinn segir frá því þegar hann þurfti að taka nemanda sem missti stjórn á sér út úr aðstæðum „á meðan ég fór með hann 50 til 60 metra, koma honum út úr aðstæðum til að hann væri ekki sér eða öðrum hættulegur, þá kýldi hann mig stanslaust í kviðinn.“ Unnur var einu sinni tekin taki af nemanda sínum þannig að hún missti andann og var lengi að ná sér á eftir þetta atvik sem tók andlega og líkamlega á hana. Hélt hún síðan áfram að vinna en lýsir því þannig að hún hafi gengið eins og gömul kona í nokkra daga á eftir vegna þess að líkaminn var í klessu vegna áfalls. Bergþóra lýsir miklu og ítrekuðu ofbeldi sem hún hefur orðið fyrir í vinnunni hjá sér og lýsir hún því svona:

Ég hef verið kýld af nemanda, ég hef verið nánast rotuð, það var vendipunktur. Það var í tengslum við nemanda sem ég hafði mikil afskipti af og góða tengingu við. Það var þannig að hann var kominn í öngstræti. Þá var kallaði í mig og ég gat alltaf gengið að honum og stoppað hann, var traust, en það rofnaði þegar hann beitti mig ofbeldi, ekki alveg en breyttist mikið. En hann missti traust sem hann hafði. Ég hef verið bitin

og klóruð. Það hefur verið sparkað í mig. Einn veturinn leið ekki dagur þar sem ég varð ekki fyrir ofbeldi.

Athyglisvert var viðhorf skólastjóranna til ofbeldis. Þeir litu á ofbeldi og að verða fyrir höggum, biti eða klóri frá nemendum sem eiga erfitt, sem hluta af starfinu. Það kom samt fram að þessi mál sitja í þeim og í öllum þessum dæmum hér að ofan þá héldu skólastjórnarnir áfram að vinna. Þeir voru allir á þeirri skoðun að ef þeirra kennarar eða aðrir starfsmenn hefðu orðið fyrir ofbeldi þá hefðu þeir brugðist öðruvísi við. Í skólanum eru til ferlar sem taka á því þegar starfsmenn verða fyrir ofbeldi. Kennarar eru teknir úr kennslu eða því sem þeir eru að vinna og boðið er upp á stuðning, handleiðslu eða sálfræðingi og skólastjórnarnir fylgdu því eftir að fylgst væri með andlegri líðan starfsmanna þeirra. Þeir voru allir með þetta á hreinu gagnvart öðrum en sjálfum sér. Hótanir og hætta í starfi eru einnig hluti af starfsumhverfi skólastjóranna, allir höfðu orðið fyrir hótunum af einhverju tagi. Fjórir þeirra töluðu um að þeim hafi verði virkilega ógnað og staðið stuggur af brjáluðum foreldrum inni á skrifstofu hjá þeim en allt hafi farið vel. Upp koma aðstæður þar sem skólastjórinn er lokaður bak við skrifborð og reiðir einstaklingar eru fyrir hurðinni, aðstæður geta orðið slæmar eins og Bergþóra lýsir því:

Já mér hefur verið hótað, einu sinni voru foreldrar sem lokuðu leið minni svo ég kæmist ekki út úr skrifstofunni minni, þau voru æst. Fólk sem var fyrir framan skrifstofuna mína var komið að því að kalla á lögreglu, en ég vann úr því áður en það gerðist, ég var í ógnandi aðstæðum. Mér fannst ekki að mér væri ógnað að það yrði ráðist á mig en mér leið illa í þessum aðstæðum, það var andlegt ofbeldi, mikil reiði.

Bergþóra vann úr þessu máli hjá handleiðara sem hún notar mikið í starfi og hann hjálpar henni mikið við að takast á við óvænt atvik. Hún lét gera verkferla innan skólans til að lenda ekki í svona aðstæðum og hvernig ætti að bregðast við svona atviki.

4.5 Sálgæsla og stuðningur

Sálgæsla er mikilvægur þáttur í starfi skólastjóra og sögðust allir viðmælendur mínir passa vel upp á að hugsa vel um sitt starfsfólk hvað þessa þætti varðar. Þegar skólastjórnarnir sjálfir lenda í erfiðum málum eða áfalli, er minna um úrræði sem þeir geta leitað til. Allir viðmælendur mínir höfðu upplifað erfið áföll en ekki hugsað út í að þeir þyrftu áfallahjálp á eftir, en áfallahjálp er nýlegt hugtak í heilbrigðisgeiranum. Áföll eru skilgreind sem sterk streituvíðbrögð í kjölfar ákveðinna óvæntra atburða

eins og náttúruhamfara, slysa, ofbeldis og dauðsfalla (Margrét Blöndal, 2007). Mörg atvik sem skólastjórnir lýstu, falla undir skilgreiningu um áföll og eiga þeir erfitt með að vinna úr þeim. Þegar Bergþóra var að lýsa atviki sem snéri að ofbeldi og var spurð um viðbrögð við því hvað hún gerði fyrir sig í því tilfalli, þá var svarið:

Nei nei, hélt áfram að vinna, hitti svo foreldrana á fundi og hélt áfram að styðja þau. Þarna sátum við fjórir starfsmenn með áverka eftir sama nemandann. Sá á okkur öllum. Þetta er háalvarlegt mál. Það er mjög alvarlegt mál þegar við erum farin að líta á þetta sem eðlilegan hluta af starfi okkar að verða fyrir ofbeldi þannig að það sjái á okkur.

Þeir skólastjórnir sem höfðu orðið fyrir ofbeldi unnu ekki sérstaklega með það atvik en höfðu allir orðið fyrir áfalli við að takast á við ofbeldið.

Skarphéðinn kom inn á að mikilvægt væri í erfiðum málum að eiga góðan vin í skólastjórahópnum geta verið í sambandi við hann og fengið stuðning frá honum og sömuleiðis hann frá þér ef á þarf að halda. Gott er að spegla sig við aðra áður en erfiðar ákvarðanir eru teknar, það borgi sig ekki að taka ákvarðanir að óhugsuðu máli.

Þegar skólastjórnir voru spurðir hvort þeir fengju stuðning í erfiðum málum þá var svarið oftast já, en þeir ræddu líka um að þeirra næsti yfirmaður lendir í því að vera hlutlaus vegna þess að hann er beggja megin við borðið og forðast oft að taka afstöðu. Allir stjórnendur voru sammála um að það yrðu að vera úrræði í stjórnkerfinu til að styðja stjórnendur án þess að stuðningur við þá hafi áhrif á vanhæfni skólaskrifstofu að taka á málum samkvæmt stjórnarsýslulögum.

Sjö af átta skólastjórum fannst þeir ekki fá stuðning frá sínum yfirmönnum gagnvart þeim sjálfum, upplifðu stundum sína yfirmenn sem andstæðinga, og að skólastjórinn væri eyland. Hallgerður sagði frá því að hún hafði fengið mikinn og góðan andlegan stuðning frá sínum yfirmanni og væri mikinn stuðning að fá frá honum. Grímur segist hafa reynt að fá stuðning frá sveitarfélaginu og fékk hann ekki, en hann er búinn að vera skólastjóri til fjölda ára og hefur aldrei verið spurður á þeim tíma hvernig hann hefði það eða hvort hann þyrfti aðstoð. Grímur leitaði til sinna yfirmanna til að kanna hver ábyrgð þeirra væri en í ljós kom að þeir bera enga ábyrgð á því sem fram fer í skólanum, heldur er það skólastjóri sem ber alla ábyrgðina. Hann vildi vita hvort það væri í raun þannig að forstöðumaður stofnunar bæri ábyrgðina frá a til ö alveg sama hvað gengi á. Svarið sem hann fékk var „Skólastjórinn stendur einn í brúnni, síðan er það undir geðheilsu hans komið hvort hann klárar sitt líf eða hættir störfum, við vitum að válegir hlutir hafa gerst hjá

stjórnendum. Menn hafa gefast upp og gripið til óyndisúrræða.” Þegar Grímur leitaði eftir stuðningi fékk hann þau svör að hann bæri þessa ábyrgð alveg sama hvað gengi á. Þegar hann stóð í þessu horfði hann út um gluggann heima hjá sér á lögreglubíl sem stóð fyrir utan húsið til að gæta öryggis hans og fjölskyldu hans.

Engir ferlar eru til er varða sálgæslu fyrir skólastjóra heldur er það undir hverjum og einum komið hvort hann leitar sér stuðnings eða hjálpar þegar hann lendir í erfiðum atvikum. Þegar Grímur er spurður hver hugaði að hans sálarlífi og styddi hann á erfiðum stundum var hann fljótur að svara:

Konan (hlær) hreinasta svarið og einlægasta er konan, er enginn annar, það er mikilvægt og gott að geta rætt það. Ég hef verið svo lengi í starfi að ég er alltaf að bíða eftir því að það komi upp mál sem ég hef lent í áður, það virðast koma upp endalausar nýjar áskoranir og sumar erfiðari en áður. Það er erfitt að búa til reynslubanka sem hefur svarið en það er ekki svo einfalt. Ég hef reynt að kalla eftir aðstoð í erfiðum málum, hef kallað eftir aðstoð sveitarfélagsins en hún fæst ekki.

Skólastjórnarnir svöruðu því til, þegar spurt var hvaðan þeir fengju stuðning að þeir fá hann heima, að mikilvægt er að eiga góða að og vera vel giftir. Þeir lýsa því hvað það er þeim mikilvægt að geta rætt málin heima að loknum annasömum vinnudegi, við einhvern sem þeir treysta. Grímur sagði:

Að það væri starfandi teymi sem er myndað af starfandi skólastjórum í hans sveitarfélagi. Þeir skólastjórar sem þurfa stuðning í erfiðum málum geta leitað til teymisins og fengið stuðning og leiðbeiningar. Skólastjórnarnir leita til jafningja með mál sem snúa að skólanum en ekki með persónuleg mál. Stuðningsnet þarf að vera til hjá sveitarfélögum sem fer af stað og er styðjandi fyrir skólastjórana þegar þeir eru komnir í þrot. Þeir leita sér ekki aðstoðar fyrr en of seint. Það þarf að vera eitthvað inni í kerfinu sem bregst við og hlúir að þeim sjálfum.

4.5.1 Úrræði og forvarnir

Hvað gera skólastjórar til að gæta að sinni andlegu heilsu? Rannveig er dugleg að nýta sér aðstoð handleiðara og nýtist það henni vel í starfi. Einnig leitar hún í handavinnu og er dugleg að fara á fótboltaleiki og fær útrás þar. Rannveig er í félagasamtökum sem gefa henni mikið og fer í gönguferðir en stefnir á að fara í meiri hreyfingu og huga betur að heilsunni en hún finnur fyrir því að álagið og streitan eru farin að hafa áhrif á hana. Unnur hefur einnig gaman af því að lesa og fer upp í bústað þar fer hún ekki inn í tölvupóstinn sinn og passar upp á að hreyfa sig. Rannveig notar núvitund til að hjálpa sér í starfi og telur það geta nýst skólastjórum

almennt því núvitundin muni hjálpa þeim að takast á við andlega streitu sem fylgir starfinu. Skarphéðinn segist passa vel upp á sjálfan sig og fer í ræktina, hann segir:

Ég stunda íþróttir og á áhugamál, ég fer út tvisvar í viku kl 16:00, er alveg sama hvað er að gerast og hvað mál eru gangi á skrifborðinu og jafnvel þó einhverjir vilja hitta mig þá er ég farinn. Maður skilur vel þann fjölda skólastjóra sem hafa endað í Hveragerði, ég skil það.

Grímur stundar hreyfingu og telur það grundvöll að góðum degi og til að halda geðheilsunni í lagi, hann gengur alla daga vikunnar, fer kl 6 á morgnana og síðan aftur í lok dags. Hann telur að hann ætti mun erfiðara með að taka á erfiðum málum ef hann væri ekki í reglulegri hreyfingu, hann lýsir því svona:

Þetta gefur ótrúlega mikið og þegar ég er búinn að labba, það er æðislegt, þegar líður á daginn og ég er búinn eftir daginn, er eins og undin tuska, þá fer maður út að labba og verður eins og nýr þegar maður kemur heim.

Bæði Grímur og Skarphéðinn sinna öðrum áhugamálum þegar vinnu þeirra líkur og hjálpar áhugamálin þeim mikið. Höskuldur nefnir líka að það sem haldi honum gangandi sé líkamsrækt og þegar hann sleppi henni þá finnur hann mikinn mun á sér í vinnu. Helgi segist fara í langar ferðir til útlanda til að kúpla sig alveg frá öllu, er búinn að panta ferð í sumar og finnst mjög gott að hafa eitthvað til að hlakka til. Hann fer einnig út að ganga en þó ekki markvisst. Rannveig og Bergþóra tala báðar um mikilvægi þess að hreyfa sig og vera í góðu líkamlegu formi en þær eru báðar að byrja að koma sér af stað en vinnan er svo mikil að þær hafa ekki orku til þess. Rannveig nýtir sér núvitund í starfi og grípur til hugleiðslu og gefur sér tíma til að hugleiða og hlaða batteríin og sækir m.a. orku með því að gefa sér tíma til að horfa út um gluggann hjá sér en þar blasir við ósnortin náttúran sem gefur henni mikið.

Allir skólastjórnendur töluðu um að þeir væru við góða heilsu. Grímur sem hefur verið skólastjórnandi í um það bil þrjá áratugi segist hafa verið sjö daga frá vinnu vegna veikinda og ástæðan hafi verið sú að þá hafi hann verið rúmliggjandi á spítala. Þegar hann var spurður hve marga daga hann hefði verið veikur, þá svaraði hann: „Maður verður veikur, ég meina ef ég þarf ekki að liggja, það er sama hitastig hér og heima hjá mér ef ég ligg heima þá hressist ég ekki en ég hressist í vinnunni.“ Svipaða sögu er að segja af hinum skólastjórunum, þeir eru ekki heima veikir nema þeir hreinlega séu inni á spítala eða með háan hita. Unnur segir að hún hafi verið einn og einn dag frá vinnu en eftir að hún endaði inni á spítala og var útskrifuð með

stoðkerfisvanda hafi hún hugsað mun betur um sig. Bergþóra lýsir heilsu sinni þannig:

Hún er mjög góð, starfið hefur áhrif á heilsuna, en ég á gott með að hvíla mig og sef vel. Auðvitað hefur starfið áhrif á heilsuna, þegar maður er veikur í öllum fríum, ég hef verið tvisvar veik á síðustu 12 árum.

Þarna kemur fram að Bergþóra er veik í öllum fríum og á sumrin vegna álags, hún keyrir sig út í vinnu en þegar þrýstingur og álag minnkar þá hrynur líkaminn og hún fær flensueinkenni.

Rannveig fann hvað eineltismálið, sem hún tók á fyrir rúmu ári, tók mikinn toll af henni. Hún fékk lítið sumarfrí og gat þar með ekki hlaðið batteríin og kom þreytt inn í veturinn. Veturinn eftir var hún þreytt og átti erfitt með að einbeita sér í starfi. Rannveig segir mikilvægt að til séu ferlar hjá sveitarfélaginu til að fara eftir og fá stuðning því hún þurfi þess með til dæmis núna. Hún hefur leitað til sinna yfirmanna eftir stuðningi. Rannveig segir „að stjórnendur verða að pikka í okkur áður en Róm brennur“. Hún finnur að ef til væru skýrir ferlar til að fara eftir þegar eitthvað bjátar á væri auðveldara að leita sér stuðnings.

Skarphéðinn kom með skemmtilegar vangaveltur um að setja ætti skólastjóra í lækni skoðun á fimm ára fresti og þeir ættu að fá fimm tíma í stuðning á ári. Skólastjórastarfið er álagsstarf og það þarf að huga vel að þessum þáttum. Skarphéðinn hefur séð of marga samstarfsfélaga missa heilsuna í þessu starfi. Kerfið hefði getað brugðist miklu fyrr við og komið í veg fyrir að þetta fólk missi heilsuna annað hvort með því að styrkja það betur eða benda þeim á að ekki sé þessi virði að fórn heilsu sinni fyrir starfið. Grímur og Höskuldur nefndu þetta líka. Helgi tengir sjúkdóma sem hann hefur fengið, við streitu og álag í starfi, hann segir:

„þetta er ekki eina orsökina en er klárlega hluti af henni, ekki fer vel saman að vera undir álagi og stressi og alltaf að berjast við tímann og á mörgum vígstöðvum í einu og meira að segja við samherja, þetta er ekki gott“.

Hallgerður sem hefur verið dugleg að leita sér stuðnings og verið virkust í handleiðslu segir: „ef ég hefði ekki brugðist við álagi þá væri staðan mín önnur en hún er í dag“. Hún er heilsuhraust en vildi geta gefið sér meiri tíma í líkamsræktina.

Í rannsókninni kemur fram að allir skólastjórnarnir virtust vera nokkuð vissir um að þeir hugsuðu vel um sig andlega og líkamlega en þegar betur var að gáð voru þeir

allir sammála um að þeir þyrftu að gera betur í að huga að andlegri heilsu og minnka álagið í starfi og þá skiptir kyn ekki máli

Þegar þeir voru spurðir hvar þeir sæju sig í starfi eftir 10 ár, voru þeir sem voru búnir að vera lengi í starfi fljótir að svara því að þeir væru komnir á aldur og myndu ekki vilja eiga eftir 10 ár í viðbót í því umhverfi sem þeir vinna í, í dag. Aðrir sögðu að þeir myndu taka nokkur ár í viðbót en vildu þó samt vinna í skólaumhverfinu. Allir stjórnendurnir voru með hugsjónina að láta gott af sér leiða. Þrátt fyrir allt sem dunið hefur á skólastjórunum í þessum hópi og allt sem þeir hafa þurft að takast á við, eru þeir allir ánægðir í starfi. Enginn þeirra kemst yfir að vinna vinnuna sína, það flæðir alls staðar yfir. Þeir vinna langa vinnudaga og verða fyrir ofbeldi og áreiti en samt mæta allir til vinnu og hlakka til að takast á við daginn.

4.6 Viðbrögð kynja við óvæntum atvikum

Í viðtölunum kom fram örlítill kynjamunur á því hvernig viðmælendur tóku á og unnu úr erfiðum málum. Í ljós kom að þau voru öll sammála um að persónuleiki skipti mun meira máli en kyn stjórnanda. Hallgerður segir:

Ég hef aldrei haft minnimáttarkennd yfir því að ég sé kona í stjórnun, en ég velti því fyrir mér, við erum núna fjórar konur í stjórnun í skólanum en ég myndi vilja hafa bæði kynin í teyminu og finnst það skipta máli að það sé þannig, þó svo allt gangi vel. Við eigum samræðu bæði karl og kona, ég veit að ég nálgast hlutina á ákveðinn hátt því ég er kona einnig vegna þess að ég er ákveðinn karakter.

Í þessari lýsingu kemur vel fram viðhorf sem hún hefur varðandi kynin. Höskuldur kemur inn á líffræðilegan mun á kynjum. Hann er stór og heyrir vel í honum og því fær hann, að eigin mati, oft meiri aga og hlustun út á kynið en aðstoðarskólastjórinn hans sem er kona og hefur ekki þennan styrk í röddinni og nær ekki eins miklum aga. Unnur er sammála þessu en kemur inn á áhugaverðan punkt þegar hún segir: „ég held að konur séu stundum karlar í stjórnun.“ Þá vildi Unnur meina að konur sem eru skólastjórar tækju oft upp karllæg gildi í stjórnun.

Öllum kvenkyns skólastjórunum fannst þær hafa fundið fyrir kvenfyrirlitningu frá nemendum og Rannveig fann einnig fyrir því frá samherjum sínum innan skólastjórahópsins þegar hún hóf ung störf sem skólastjóri. Þegar Rannveig hóf störf var skólastjórahópurinn samsettur af körlum sem voru búnir að vera lengi í starfi. Hún fékk að finna fyrir því að þeim fannst skrýtið að svona “ stelpuskott” væri

skólustjóri. En í dag finnur Rannveig ekkert fyrir því. Nú fær hún bara gott viðmót og jákvæðni í sinn garð.

Tveir skólustjórar sögðu að munur væri á kynjum upp að ákveðnu marki. Bergþóra telur að konur séu almennt of samviskusamar og þurfi að vera duglegri að forgangsraða og sleppa hlutum. „Það þarf ekki allt að vera 110%“ segir hún. Í rannsókninni má sjá að konurnar voru samviskusamari, þær vinna lengri vinnudaga en karlanir og eiga erfiðara með að setja sér mörk, hvað varðar vinnutíma, en þeir. Þó var það ekki algilt.

Skarphéðinn taldi að karlar í stjórnun gerðu meiri kröfur til sín að vera sterkir og bogna ekki. Hann segir: „Ekki er ætlast til að karlar leiti sér hjálpar“. Það kemur fram í rannsókninni að karlarnir leituðu sér síður hjálpar eða stuðnings fyrir sig persónulega. Konurnar höfðu í þremur tilvikum leitað sér persónulegs stuðnings en ein þeirra notar hann að staðaldri. Hinar fóru bara í eitt eða tvö skipti. Karlarnir höfðu ekki sótt sér persónulega aðstoð en vildu meina að þeir þyrftu á henni á halda. Allir skólustjórnarnir töldu að þeir myndu nýta sér hana ef hún væri í boði og hluti af þeirra starfsumhverfi. Skarphéðinn sagði að mikilvægt væri að „Það væri einhver sem gripi inn í þegar þeir væru að bogna, áður en þeir brotna“.

Helgi telur að kynið skipti máli, betra sé að vera karlkyns skólustjóri. Hann segir:

Held að það sé mikill kostur að vera karl. Eitt af vandmálum við að tala við foreldra er að ég er að tala um skólann í dag en foreldrar eins og það var fyrir 20 árum eða meira þegar þau voru í skóla og þá voru fleiri karlar skólustjórar. Ég held að það eimi að því að karlar njóta meiri virðingar sem skólustjórar í dag, það er kostur, krakkarnir eru oft eingöngu með kvenkyns kennara í gegnum skólagönguna. Þeir eru margir hverjir að taka tillit til kvenfólksins en þegar það kemur dimmraddaður einstaklingur þá taka þeir meira tillit og ég held að foreldrar beri meiri virðingu fyrir karlkyns skólustjóra en kvenkyns en það á alls ekki að vera þannig.

Þetta viðhorf Helga kom ekki fram hjá öðrum skólustjórum. Það voru allir sammála um að persónuleikinn skipti meira máli en beint kynið sjálft.

4.7 Samantekt

Niðurstöður rannsóknarinnar benda til þess að yfirmenn skólustjóra hugi lítið að sálgæslu þeirra. Ef skólustjórnarnir huga ekki að henni sjálfir gerir það enginn fyrir þá. Stjórnendur fengu stuðning við að leysa erfið mál sem tengdust skólustarfinu (nemendum, foreldrum, kennurum o.fl) en ekki við þá hlið sem sneri að þeim

sjálfum, þeirra líðan og velferð. Þau mál sem tóku hvað mest á skólastjórana voru starfsmannamál, nemendamál og samskipti við skólaskrifstofu. Mun ég hér að neðan fara yfir mál hvers og eins og hvernig hann vann úr því.

Unnur talar um óvænt atvik sem tengjast nemendamálum. Unnur fær stuðning frá skólayfirvöldum vegna mála sem snúa að skólanum en ekki hvað varðar hana sjálfa. Unnur notar núvitund og hreyfingu til að vinna á álagi og streitu sem fylgir starfinu, en hún hefur fundið fyrir að álagið hafi áhrif á heilsuna. Hún hefur orðið fyrir ofbeldi í vinnunni sem tók mjög á hana en vann ekkert sérstaklega úr því.

Bergþóra talar um óvænt atvik sem tengjast nemendamálum. Hún fær stuðning frá stjórnunarteymi í daglegum málum og segir þau vinna mjög vel saman. Bergþóra hefur farið í handleiðslu en ekki fundist það skila árangri. Hún beitir hugleiðslu til að slaka á og vinna á álagi. Margoft hefur hún orðið fyrir ofbeldi í vinnunni og einu sinni næstum verið rotuð. Bergþóra vann ekkert úr þessum atvikum heldur hélt áfram að vinna.

Hallgerður talar um óvænt atvik sem tengist eineltismáli á milli nemenda og kennara. Hún upplifði mikinn stuðning við sig í þessu máli frá sínum yfirmönnum. Hún hugar vel að andlegri heilsu sinni, en mikið álag og of langir vinnudagar hafa áhrif á heilsu hennar þar sem Hallgerður nær ekki að sinna henni sem skildi.

Grímur talar um óvænt atvik sem tengjast nemendamálum og því að verða fyrir áreitni af hópi fólks úr samfélaginu. Grímur fann ekki fyrir persónulegum stuðningi í þessu máli og ekki var hugað að hans líðan og heilsu af hans yfirmönnum. Hann er duglegur að hreyfa sig og notar hreyfingu til að hlúa að sinni andlegu heilsu og ræðir einnig málin heima fyrir og við aðra skólastjóra í sveitarfélaginu sem hann starfar í.

Helgi talar um óvænt atviki sem tengjast samskiptum við fræðslufirvöld og hans yfirmenn. Ágreiningur var um meðferð peninga og þjónustu við nemendur. Eini stuðningurinn sem hann fékk fyrir sig persónulega var veittur heima hjá honum.

Höskuldur talar um óvænt atvik sem tengist nemendamálum. Hann fær ekki stuðning við sig persónulega frá sínum yfirmönnum. Hann notar hreyfingu til að sinna og huga að andlegri líðan sinni og finnur fyrir því þegar hann getur ekki sinnt henni vegna anna í starfi.

Skarphéðinn talar um óvænt atvik sem tengdist nemendum og samskiptum við foreldra. Hann segist hafa myndað skráp og tekur hlutina á hörkunni en atvikið náði inn fyrir skrápinn og hann hefur ekki unnið úr því. Hann hefur ekki fengið stuðning

frá sínum yfirmönnum við þau mál sem hafa náð inn fyrir skrápinn. Hann notar hreyfingu til að takast á við streitu og losar sig þannig við vinnuna.

Hjá öllum viðmælendum mínum kom fram að mikið álag og streita fylgja skólastjórastarfinu. Enginn þeirra kemst yfir að ljúka öllum viðfangsefnum sínum þrátt fyrir langa vinnudaga en allir eru ánægðir í starfi. Þá kom ennfremur í ljós ákveðinn munur á kynjunum, konurnar unnu t.d. lengri vinnudag og áttu erfiðara með að skilja á milli vinnu og fjölskyldulífs en karlarnir voru duglegri að hreyfa sig.

Helstu niðurstöður eru þær að nánast allir skólastjórnarnir tala um að lítið sé hugað að sálgæslu þeirra. Hugsi þeir ekki að henni sjálfir geri það enginn. Stjórnendur fengu stuðning við málefni skólans en ekki stuðning við erfið mál sem reyndu á þá persónulega né við að vinna úr þeim. Það er enginn sem kemur og spyr: Hvernig líður þér skólastjóri? Allir voru sammála um að þeir gætu gert betur í að gæta að sjálfum sér en þeirra yfirmenn þyrftu að styðja þá miklu betur.

Þau mál sem tóku hvað mest á skólastjóra voru starfsmannamál, nemendamál og samskipti við fræðsluskrifstofur. Mikið álag og streita fylgir starfi skólastjóranna. Þrátt fyrir langa vinnudaga þá komast þeir ekki yfir þau verkefni sem þeim ber að inna af hendi. Lítil munur kom fram hvernig kvenkyns og karlkyns skólastjórar taka á málum en konurnar unnu t.d. lengri vinnudaga og áttu erfiðara með að skilja á milli vinnu og fjölskyldulífs en karlarnir nýtu sér hreyfingu meira en konurnar

Það var mjög mismunandi hvernig skólastjórnarnir tókust á við þessi erfiðu mál. Flestir taka þetta á hörkunni og halda áfram sínu starfi en eru meðvitaðir um að þeir þurfi að huga að sínum málum og passa upp á andlegu hliðina hjá sér.

5 Umræðukafli

Markmið rannsóknarinnar var að skoða og vekja athygli á álagi og áreiti sem fylgir því að vera skólastjóri. Hvernig erfið mál sem koma upp í skólaumhverfinu og lenda inni á borði skólastjóra fara með sálarlíf þeirra, hvernig þeir vinna úr þeim málum og fá þeir stuðning við það.

Hér verða helstu niðurstöður rannsóknarinnar ræddar og settar í fræðilegt samhengi. Til að svara rannsóknarspurningunum sem ég lagði af stað með tók ég viðtöl við átta skólastjóra, fjórar konur og fjóra karlar, höfðu þeir flestir verið starfandi við skóla í mörg ár og ekki minna en eitt ár sem skólastjóri. Beitt var eigindlegum aðferðum við rannsóknina.

Leitað var svara við eftirfarandi rannsóknarspurningunum:

Hvers konar mál reyna mest á sálarlíf skólastjóra?

Hvernig vinna skólastjórar að eigin sálgæslu?

Fá skólastjórar stuðning við andlega erfið mál?

Í þessum kafla ræði ég um niðurstöðurnar. Honum er skipt í þrjú undirkafla sem byggjast á þeim meginþemum sem komu fram hjá skólastjórunum og tengjast rannsóknarspurningunum. Fyrst er rætt um starfsumhverfi skólastjórans, það umhverfi og aðstæður sem skólastjórinn vinnur við. Annar kafli fjallar um óvænt atvik, úrvinnslu og stuðning, hvaða mál það eru sem taka skal á, hvernig skólastjórar vinna úr þeim og hvaða stuðning þeir fá fyrir sig persónulega. Þriðji kafllinn fjallar um starfsánægju og heilsu skólastjóranna, hvernig þeir takast á við erfitt umhverfi og hvað þeir gera fyrir sína andlegu og líkamlegu heilsu til að viðhalda starfsánægju. Í þessum þremur köflum eru rannsóknir fræðimanna og niðurstöður úr rannsókninni bornar saman.

5.1 Erfitt starfsumhverfi og lítill stuðningur

Skólastjórinn er kletturinn í hafinu. Stundum er ofsaveður og mikið gengur á en á eftir storminum kemur logn og kletturinn fær tíma til að jafna sig og stendur keikur eftir. En eftir hvern storm lætur kletturinn smám saman á sjá. Í rannsóknum sem DiPaola og Tschannen-Morgan (2003) gerðu í Bandaríkjunum kom fram að erfitt er

að fá stjórnendur inn í skólakerfið og þeir sem þangað koma stoppa stutt við. Tveir af átta skólastjórum sem ég ræddi við sem voru búnir að vera skólastjórar í tvö ár og gerðu ekki ráð fyrir því að vera í þessu starfi eftir 10 ár. Fram kom hjá öllum skólastjórunum að þeir væru að koma sér upp skráp og að þeir ynnu lítið úr sínum áföllum.

Allir skólastjórnarnir tala um að starfsumhverfi hafi mikil áhrif á andlega og líkamlega heilsu þeirra til að takast á við starfið. Það mikla álag og streita sem fylgir starfinu og áreitið sem dynur á stjórnendum allan daginn hefur áhrif, dropinn holar steininn. Þátttakendur í rannsókninni eru samhljóma um að þeir séu undir miklu andlegu álagi í starfinu vegna þeirra verkefna sem þeir eiga að sinna.

Skólastjórar telja sig ekki hafa tíma til að vinna þau verkefni sem eru í þeirra verkahring. Síauknar kröfur um skýrslugerðir og áætlanir og meiri tími fer í samstarf vegna erfiðar mála og minni tími í fagleg störf (Börkur Hansen, Ólafur H. Jóhannsson og Steinunn Helga Lárusdóttir, 2008). Þessar breytingar hafa leitt til meira álags og streitu í starfi skólastjóra og töluðu allir viðmælendur mínir um þennan þátt og að með hverju árinu þyrftu þeir að hlaupa hraðar og hraðar. Þetta aukna álag kemur niður á vinnu þeirra og líðan þeirra sjálfra þar sem enginn tími gefst til að vinna í sjálfum sér og klára málin sem verið er að vinna með. Enginn tími gefst heldur til að fylgja eftir þeim málum sem upp koma þar sem ávallt eru komin ný mál sem þarf að fara í, sífellt kvikna nýir eldar sem þarf að slökkva.

Í niðurstöðum mínum kemur fram að skólastjórinn er að takast á við erfið mál í umhverfi sínu. Þau eru tilfinningalega krefjandi og streituvaldandi sem gerir það að verkum að erfitt er fyrir þá að taka vel ígrundaðar ákvarðanir og huga að eigin líðan og heilsu. Þeir láta starfið alltaf ganga fyrir, sérstaklega ef það snýr að velferð nemenda þeirra. Rannsóknir benda til að skólastjórnandinn nái ekki að vinna vinnuna sína í dagvinnu og mikil togstreita skapast við það að reyna að sinna bæði faglegri forystu og almennum stjórnunarstörfum. Hann fær ekki þann stuðning og úrræði frá skólayfirvöldum sem hann þarf og það veldur álagi og streitu (Hólmfríður Gylfadóttir, 2012; Börkur Hansen o.fl., 2008; Börkur Hansen, Ólafur H. Jóhannsson, Steinunn Helga Lárusdóttir, 1994). Í rannsókn Önnu Maríu Skúladóttur (2015) á breytingum á starfi skólastjóra á Íslandi síðustu 20 árin, kemur fram að þeir skólastjórar sem hún talaði við finna allir fyrir því hversu mikið umfang starfsins hefur breyst og því fylgi aukið álag og áreiti í starfi. Síðan rannsókn hennar var gerð árið 2015 hafa bæst við tímafrek verkefni á borð skólastjóranna eins og nýtt námsmat og vinnumat til dæmis. Hjá viðmælendum í minni rannsókn kom fram að

enn er verið bæta við verkefnum hjá þeim en þeir ná ekki að vinna þau verkefni sem á að ljúka í dag. Þegar skólastjórinn upplifir að hann nái ekki að gera allt vel og komist ekki yfir að vinna vinnuna sína hefur það áhrif á sálarlíf hans og sjálfsmynd sem hefur síðan áhrif á störf hans.

Krafa um aukin verkefni og minni tími til að sinna þeim, kom fram hjá skólastjórunum í rannsókn minni. Allir töluðu um þennan þátt og að það yrði að fara að setja stopp á þau verkefni sem þau bera ábyrgð á. Mínar niðurstöður eru í samræmi við þær sem þau DiPaola og Tschannen-Morgan (2003) og Frederrici og Skaalvik (2012) komust að varðandi brottfall skólastjóra í Bandaríkjunum og Noregi. Í þeirra rannsókn kom fram að skólastjórar höfðu alltaf minni og minni tíma til að mæta þeim margvísilegu kröfum sem gerðar eru til þeirra og að þeir gæfust upp í starfi og leituðu á önnur mið.

Í minni rannsókn er það fjölbreytt og erfitt starfsumhverfi skólastjóranna sem reynir mjög á þá andlega. Oft hafa komið upp atvik þar sem skólastjórar óttast um líf sitt, þeim og fjölskyldu þeirra hefur verið hótað og þeir orðið fyrir eignaspjöllum.

Miklar kröfur eru gerðar til stjórnenda úr öllum áttum samfélagsins, langur vinnutími bitnar á fjölskyldulífi og heilsu stjórnendanna. Talís könnun, sem gerð var árið 2013, sýnir þetta einnig en þar kvörtuð skólastjórnendur undan því að þeir væru undir of miklu álagi og ábyrgð í starfi. Þar kom einnig fram skortur á fjármagni og úrræðum til að gera umhverfi skólastjórnenda betra (Ragnar F. Ólafsson, 2014).

Í rannsókn minni kom fram að kvenkynsstjórnendur fundu frekar fyrir kulnunareinkennum, þreytu, leiða, orkuleysi og stoðkerfisvanda. Rannsóknir hafa sýnt að kvenkyns kennarar sem starfa í skólaumhverfi eru í meiri hættu en karlar á að sýna einkenni kulnunar og streitu (Hólmfríður K. Gunnarsdóttir, Herdís Sveinsdóttir og Guðbjörg Linda Rafnsdóttir, 2007). Í grein Gerðar Ólínu Steinþórsdóttur, Amalíu Björnsdóttur og Barkar Hansen (2015) kom fram að kvenkyns stjórnendur virðist vera í meiri hættu að fá kulnunareinkenni en karlkyns stjórnendur. Rannsókn þeirra sýndi að 23% kvenkynsskólastjóra sýndu kulnunareinkenni sem ætti að bregðast við en aðeins 5% karlkynsskólastjóra.

Rannsóknin sýnir einnig að skólastjórar sjá sig almennt ekki í þessu starfi næstu 10 árin og þeir sem voru með stuttan starfsaldur voru ekki spenntir fyrir því að vera í því umhverfi áreitis og streitu það sem eftir er af starfsferlinum. Þeir sem voru á seinni hluta ferilsins voru spenntir fyrir því að láta af störfum.

Einn skólastjórinn í minni rannsókn talaði um að efnahagskreppan hefði aukið álagið í hans skóla, meðal annars með niðurskurði á stjórnunarkvóta og sá

niðurskurður hefur enn ekki skilað sér til baka. Samræmis gætir í niðurstöðum rannsóknar Steinunnar Helgu Lárusdóttur, Önnu Kristínar Sigurðardóttur, Örnú H. Jónsdóttur, Barkar Hansen og Guðnýjar Guðbjörnsdóttur (2015) um efnahagshrunið og skólastarf í Reykjavík en þar segir að niðurskurður í menntakerfinu hafði mismikil áhrif á skólana. Stjórnunarkvóti var skorinn niður í sumum sveitafélögum en öðrum ekki. Þar kemur einnig fram að stjórnunarstöðum fækkaði, einkum millistjórnendum, skólastjórar tóku að sér meiri vinnu, forföllum og viðhaldi var ekki sinnt og skorið var niður alls staðar í rekstrinum. Þessir þættir eiga við skólann þar sem viðmælandinn minn starfar í.

Viðmælandur mínir töluðu um að það verði að breyta því kerfi sem skólastjórar vinna við í dag. Það sé þörf á hugafarsbreytingu hjá þeim sem stjórna menntakerfinu á Íslandi og að taka verði á því umhverfi sem skólastjórar búa við, þetta gangi ekki upp til lengdar. Ekki er hægt að bæta í glas sem þegar er fullt. Einnig verður að koma til betri stuðningur við skólastjóra þegar þeir eru að vinna í málum sem taka toll af þeim. Í máli Hallgerðar kom fram að það verður að skilgreina hversu mörg verkefni sé hægt að leggja á herðar einnar manneskju. Ástandið er ómannlegt að hennar mati. Erlendar rannsóknir sýna einnig að mikilvægt sé að við horfum á nýjar og breyttar leiðir því umhverfið hefur breyst svo mikið (Elmore, 2002). Hann kallar eftir viðhorfsbreytingu allra sem koma að skólaumhverfinu. Skólastjórnendur standa frammi fyrir menntakerfi sem hefur tekið miklum breytingum síðastliðin ár. Kom fram hjá Elmore (2002) að það er enginn stjórnandi sem stendur undir öllum þeim verkefnum sem þarf að vinna og þeim væntingum sem eru gerðar til hans og því verður allt umhverfið að breytast. Styður það niðurstöður minnar rannsóknar.

Í máli Rannveigar kemur fram hversu miklu álagi skólastjórnendur eru undir og til hvers er ætlast af þeim og talar hún um að stjórnendur þurfi að vera ofurmenni til að standa undir öllum þeim væntingum og kröfum sem eru gerðar til þeirra. Braun og Carlson (2008) benda á að búa verði til umhverfi sem styður skólastjóran og mikilvægt sé er að hlustað sé á það sem hann hefur að segja. Þeir benda á að til séu verkferlar og leiðir sem skólastjórinn geti nýtt sér og finni fyrir stuðningi þegar hann þarf á honum að halda.

Allir skólastjórnarnir telja að það þurfi að vera framtíðarsýn og í henni þurfi að koma fram breytingar á starfsumhverfi skólastjórans þannig að starfið verði eftirsóknarvert. Annars er hætta á að ástandið verði eins hér á landi og í Bandaríkjunum þar sem nýliðun gengur mjög illa. Hæfir kennara vilja ekki fara í skólastjórnun eða hætta eftir stuttan starfsaldur (DiPaola og Tschannen-

Moran.2003). Framtíðarsýnin þarf að snúast um að fræðsluyfirvöld geri sér grein fyrir vandanum og setji fram úrbótaáætlun um hvernig megi styðja skólastjórana betur og hlúa að þeim í starfi. DiPaola og Tschannen-Moran (2003) segja að það þurfi að skilgreina starf skólastjórans betur, hætta eigi að búa til ofurskólastjóra sem á að gera allt og vera góður í öllu heldur leitast eftir skólastjóra sem veit hvaða ábyrgð hann hefur og gerðar eru raunhæfar væntingar til. Mikilvægt er að skólastjórnandinn búi við það starfsumhverfi að þeir geti leitað sér stuðnings í sínu umhverfi og að þeir geti stimplað sig út úr vinnunni og skilið hana eftir í skólanum, að vinnudegi loknum.

5.2 Ofgnótt af óvæntum atvikum og úrvinnsla þeirra

Óvænt atvik hafa mikil áhrif á starf skólastjóra og starfsumhverfi þeirra, þeir vita aldrei hvað dagurinn ber í skauti sér. Dæmi um þetta kom skýrt fram hjá Unni en hún tók það fram að oft kæmi fyrir að lítið af verkefnalistanum hennar fyrir vikuna væri klárað í vikulok. Óvænt atvik geta styrkt mann en á sama tíma bugað mann. Katz (2010) gerði rannsókn þar sem hún talaði við skólastjóra og þar kom fram að suma daga fór hátt í 80% tíma þeirra í verkefni sem tengdust óvæntum atvikum sem jafnframt fólu í sér samskipti við aðra. Þeim fannst þeir ekkert hafa unnið þennan dag þrátt fyrir langan vinnudag því ekkert hafði klárast af verkefnalistanum sem þeir gerðu í upphafi dags.

Í minni rannsókn kemur fram að það eru mörg atvik sem skólastjórnendur nefna og af misjöfnum toga en atvik sem einn getur upplifað sem venjulegt atvik getur annar upplifað sem erfitt atvik. Einn þáttur í því að skólastjóri getur upplifað atburði sem óvænta og erfiða er sá hvernig tilfinningalegt álag er í vinnunni þegar atvikið á sér stað (Cunningham, 2008). Ég styðst við skilgreiningu Cunninghams á hugtakinu óvænt atvik, en hann segir að um sé að ræða atburð sem hefur áhrif á líf okkar og skapar verulega röskun á skilningi á mikilvægum viðhorfum til lífsins og hvernig við hegðum okkur í kjölfarið. Hann segir ennfremur að forsendan fyrir því að atvikið verði til gagns sé sú að hann vinni úr því og ígrundi atvikið. Einn skólastjóri gerði það og fékk stuðning við að vinna úr sínum málum frá sínum yfirmönnum, en aðrir gerðu ekkert og sitja uppi með mál sem þeir vinna lítið sem ekkert úr.

Starfsumhverfi skólastjóra reynir á tilfinningar þeirra allan daginn. Það kemur vel fram hjá Bergþóru þegar hún lýsir þeirri vinnuviku sem hún átti þegar ég kom og tók viðtal við hana. Nefnir hún þar nokkur mál sem voru því ekki hluti af hefðbundnu skipulagi. Þessi mál lýsa vel því áreiti og því umhverfi sem skólastjórinn er í þegar hann þarf að taka stórar ákvarðanir sem geta haft áhrif á líf einstaklinga til lífstíðar.

Meðal mála sem Bergþóra talaði um var mál ungs barns sem greindist með lífshættulegan sjúkdóm, mál annars barns sem glímdi við veikindi, eineltismál sem kom upp og mál nýs nemanda með miklar sérþarfir sem veita þurfti mikinn stuðning. Cunningham (2008) telur algengt að einstaklingar upplifi erfið og óvænt atvik eftir að þau gerast og þegar þeir fara að velta þeim fyrir sér. Í fyrstu lítur þetta úr fyrir að vera mál sem koma upp og eru hluti að starfinu en í því umhverfi sem skólastjórinn er, eins og fram hefur komið, er líttill tími til ígrundunar og að fara yfir málsatvik og vinnuferla. Ígrundun og úrvinnsla mála, til að fyrirbyggja og koma í veg fyrir alvarleg atvik, er mikilvæg eins og fram hefur komið.

Hjá skólastjórunum kom fram að mikill tími fer í að bregðast við óvæntum atvikum og á meðan situr annað starf á hakanum. Þessi mikli tími verður til þess að skólastjórnarnir hafa ekki tíma til að sinna faglegu starfi skólastjórans og eru þeir ekki allir sáttir við það. Allir vilja þeir vera meira sýnilegir og í betri tengslum við daglegt starf í skólanum. Í grein Önnu Þóru Baldvinsdóttur og Valgerðar Magnúsdóttur (2007) kemur fram að hlutverkaárekstur og óskýr hlutverk valda aukinni hættu á kulnun í starfi. Samhljómur er í niðurstöðum mínum en þar kom fram að skólastjórar eru að sinna fjölda verkefna og eru í mismunandi hlutverkum en oft rekast þessi hlutverk á hvert annað. Mikilvægt sé að þessi hlutverk séu vel skilgreind. Þegar verið er að vinna með fólki getur margt gerst, bæði jákvætt og neikvætt, og oft reynir mjög á samskipti milli einstaklinga. Þegar skólastjórinn lendir í atviki fer það eftir því hvernig hann vinnur úr atvikinu og hvort hann dragi lærdóm af reynslunni sem ræður því hvort upplifun hans er jákvæð eða neikvæð (Jóna Guðbjörg Torfadóttir og Hafdís Ingvadóttir, 2008). Samkvæmt kenningu Deweys (2000) er ekki trygging fyrir því að lausn vandamálsins verði sú eina rétta. Beiti sá sem reynir að leysa vandamálið ekki nægilegri gagnrýni eða er of fljótur að álykta út frá fyrri reynslu getur hann lent í vandræðum. Skólastjórinn ber ekki einungis ábyrgð á daglegu starfi í skólanum heldur þarf hann líka að taka stórar og erfiðar ákvarðanir sem geta haft áhrif á hann og aðra til langs tíma. Við þessar ákvarðanir reynir mjög á siðferði og lífssýn stjórnandans (Steinunn Helga Lárusdóttir, 2005).

Í rannsókninni kom fram að skólastjórnarnir voru duglegir að takast á við erfið mál sem tengdust skólasamfélaginu. Þeir voru hinsvegar ekki eins duglegir við að leita sér faglegrar aðstoðar til að vinna úr vandanum sem þeir sjálfir urðu fyrir í kjölfarið. Þeir „leystu“ málin með því að taka þetta á hörkunni. Við alvarleg atvik geta komið fram áfallastreituviðbrögð og ef ekkert er gert geta þessi viðbrögð þróast í stærri sálræna vanda. Það er mikilvægt að finna þá sem vinna í áhættusömu umhverfi og eiga í

hættu á að þróa með sér vanda. Skólastjórar þurfa að huga vel að sínum málum þegar þeir takast á við áföll í vinnunni og hlusta á líkama og sál. Samkvæmt Guðfinni P Sigurfinnssyni og Kristni Tómsyni (2001) skiptir mestu máli að stjórnandi, sem lendir í óvæntu og erfiðu atviki, fái að tjá tilfinningar sínar innan 24-48 klukkustunda eftir að atvikið gerðist til þess að losa um og ræða sína upplifun á hlutunum. Annars er hættu á að hann þrói með sér vandamál sem verður erfiðara að leysa síðar meir.

Reynsla skiptir miklu máli í starfi skólastjóra. Þeir takast á við mál og vinna úr þeim og læra af þeim en viðmælendur mínir lýsa því hvernig þeir fara áfram á hörkunnni og koma sér upp skráp. Þeir reyna að byggja upp þekkingu og læra af reynslunni en enginn tími er til að ígrunda og miðla eða deila reynslunni. Í kenningum Dewey (2000) er fjallað um reynslu stjórnenda og þar kemur fram að reynsla sem skólastjóri hefur öðlast verður að þekkingu sem skólastjórinn nýtir sér til að leysa þau vandamál sem upp koma. Þar sem stjórnandinn er að takast á við áreiti allan daginn þá byggir hann upp reynslu sem hann nýtir við að leysa úr hlutunum. Það myndast verkferlar í huga stjórnandans um hvernig á að leysa málin, þannig fer mesta orkan í að leysa málin í fyrsta skiptið. Ígrundun verður að vera til staðar og unnið vel úr henni, annars er hættu á að sú reynslan sem sótt er í, sé ekki nægjanlega góð til að byggja á (Dewey, 2000). Eins og fram hefur komið hafa viðmælendur mínir ekki tíma til að ígrunda og fara yfir hlutina. Þeir ná því ekki að læra vel af þeim og miðla þeirri þekkingu sem myndast til annarra í sömu stöðu. Hjá einum viðmælenda mínum kom fram að hann upplifir sig alltaf vera að slökkva elda og nýir kvikna jafn óðum. Enginn tími sé til að fylgja málum eftir. Cunningham (2008) segir að þegar skólastjóri er að vinna úr erfiðum og óvæntum atvikum þarf hann tíma eftir á til að ígrunda atvikið markvisst. Það verður til þess að ákveðin reynsla myndast og hann hefur myndað nýja þekkingu og náð ákveðnum þroska. Eins og fram hefur komið hefur skólastjórinn ekki tekist á við óvænt atvik fyrr hann hefur unnið úr þeim. Einungis einn viðmælenda minna vann markvisst úr þeim óvæntu atvikum sem upp á komu og ígrundaði áhrif þeirra á sjálfan sig. Hinir gerðu ekkert slíkt.

Niðurstöður mínar eru í samræmi við niðurstöður Lenarduzzi (2014) þar sem hann tók viðtöl við níu skólastjóra og komst að þeirri niðurstöðu að þeir áttu allir í erfiðleikum með að vinna úr sínum málum og aðskilja vinnu og líf utan vinnunnar. Vinnan tók allan þeirra tíma og mikla orku. Vinna þeirra byggist mikið á mannlegum samskiptum og að vinna með fólki. Það sem skólastjórinn á að standa vörð um fer ekki alltaf saman við hagsmuni þeirra aðila sem hann á að gæta og eru þeir þá á milli steins og sleggju. Dæmi um hagsmunaárekstur er þegar skera á niður fjármagn til

skólanna. Það hefur áhrif á nemendur, kennara og kennslu. Skólastjórnarnir vilja standa sig gagnvart þessum hópum en á sama tíma eru þeir líka fulltrúar stjórnar skólanna sem þurfa að reka skólana og bera ábyrgð á að fara eftir þeirra vilja. Viðmælendurnir í minni rannsókn lentu í mikilli klemmu á milli þessara þátt. Þeir báru ábyrgð á nemendum og rekstri skólanna og urðu árekstrar þar á milli. Huga þyrfti að högum nemenda en jafnframt að hafa rekstur skólans innan marka. Þeir lögðu áherslu á að skólinn væri fyrir nemendur, þeir væru númer eitt. Þess háttar mál varð til þess að einn skólastjórinn varð að hætta í sínu starfi.

Spyrja má hver hugsar um skólastjórnann ef hann gerir það ekki sjálfur? Enginn kemur til þeirra að fyrra bragði. Einungis einn af átta skólastjórunum, sem ég talaði við, fann fyrir virkilegum stuðningi frá sínum yfirmönnum í málum sem snúa að stjórnunarlegum viðfangsefnum á meðan aðrir fundu jafnvel óvild og mikla árekstra við þá sem ættu að styðja þá í starfi. Þessar niðurstöður eru í samræmi við niðurstöður Federici og Skaalvik (2012) en þar kom fram að skólastjórnendur verða að huga að sínu eigin sjálfi og líðan. Allir fundu þeir þó fyrir stuðningi við mál sem sneru að nemendum, kennurum og rekstri. Starfsumhverfi skólastjórnans þarf að vera styðjandi þannig að það hjálpi þeim við úrvinnslu þeirra mál. Endurmenntun og stuðningur er mikilvægur. Mikilvægt er að skólastjórnendur í mjög erfiðu og hörðu umhverfi uppfæri sig reglulega og leiti sér stuðnings (Federici og Skaalvik, 2012).

Í rannsókn Hodge og Wilie (2005) kom fram að skólastjórar töldu mikilvægt að fá stuðning í starfi og að vinnuumhverfið þeirra væri vel skipulagt, þar á meðal stuðningur frá næstu yfirmönnum, skólastjóra og stuðningur frá yfirvöldum menntamála. Það kom einnig fram hjá Gerði Ólínu (2014) að skólastjórar þurfa stuðning við sína vinnu en þeir upplifa aðeins stuðning frá skólaskrifstofum í 20% tilfella. Fræðslustjórar eru næstu yfirmenn skólastjóra og eiga að veita þeim fulltingi og stuðning. Allir viðmælendur mínir kölluðu eftir skýrum og bættum stuðningi fyrir sig og að til væru verkferlar og leiðir til að fara eftir. Fram kom að ekki er mikinn andlegan stuðning að fá nema að skólastjórinn leiti eftir því sjálfur.

Mín reynsla er sú að almennt sé sálgæsla stjórnenda í grunnskólum af skornum skammti. Ábyrgð skólastjóra er mikil og þeir eru oft berskjaldaðir fyrir utanaðkomandi áreiti og virðast ekki hafa mjög öflugt bakland. Þegar slíkt bakland er til staðar eru engir skriflegir verkferlar til heldur virðast mjög tilviljunarkennd viðbrögð koma til þegar styðja þarf við skólastjórnendur. Þeir sem eiga að veita stuðninginn eru þeir sömu og eiga að veita aðhald t.d. í peningamálum og eiga að dæma í erfiðum ágreiningsmálum sem upp koma í skólanum. Einhvern þarf til að

huga að og spyrja spurninga eins og hvernig þeir hefðu það persónulega, ekki bara hvort skólinn væri réttu megin við strikið í fjármálum.

Rannsókn mín leiddi í ljós að viðmælendur mínir leituðu sér ekki persónulegrar aðstoðar að fyrri bragði heldur drógu það þangað til þeir brotnuðu alveg niður, lokuðu á eigin tilfinningar eða fundu fyrir heilsubresti. Fram kom hjá þeim að það þurfa að vera til verkferlar um hvert þeir geti snúið sér í erfiðum málum. Skýrt þurfi að vera hvert þeir geti leitað og að fylgst sé með hvernig þeir hafi það og tryggt að þeir séu að vinna í sínum málum. Einn skólastjórinn stakk upp á því að þeir færu í læknisskoðun einu sinni á ári til að athuga og fylgjast með andlegu og líkamlegu atgervi skólastjóranna í starfi. Þannig væri hægt að grípa inn í og styðja þá persónulega áður en vandinn yrði alvarlegri. Lagði hann einnig til að skólastjórar ættu að skila ákveðnum tímum í handleiðslu, t.d. þrisvar á ári að lámarki, en þeir mættu velja handleiðarann sjálfir.

Við alvarleg atvik geta einstaklingar fengið áfallastreituröskun og út frá henni geta þróast alvarleg andleg og/eða líkamleg veikindi ef ekkert er að gert. Flestir þeirra sem fá áfallastreituröskun jafna sig hratt og örugglega en aðrir þurfa að fá aðstoð frá sérfræðingum eins og sálfræðingum eða geðlæknum (Gerður Ólína Steinþórsdóttir, 2014). Áföll, atvik eða langvarandi streita eða hættulegar aðstæður geta komið upp í vinnuumhverfi skólastjórna sem reynir á sálarlíf þeirra. Því er mikilvægt að þeir fái stuðning bæði hvað varðar líkama og sál (Sigurfinnur Þorleifsson, 2001). Nokkrir skólastjórnarnir nefndu að komið hafi upp tímar þar sem þeir hafi átt mjög erfitt, átt við svefnleysi og stoðkerfisvandamál að stríða. Einn lýsti því að eftir erfitt mál síðasta vetur, sýndi hann enn mörg einkenni áfallastreitu eins og mikla þreytu og úthaldsleysi, mörgum mánuðum eftir að málinu lauk.

Niðurstöður rannsóknar minnar sýndu að sjö af átta skólastjórum upplifa ekki þann stuðning sem þeir telja sig þurfa og vilja. Viðmælendur mínir vinna hjá sex mismundi sveitarfélögum þannig að ekki virðist skipta máli hjá hverjum þeir vinna varðandi það hvort þeir upplifðu stuðning eða ekki. Bergþóra var sú eina sem fann stuðning frá sínum yfirmönnum og var fylgst með að hún væri að vinna í sínum málum. Hún fann fyrir umhyggju og stuðningi. Í rannsókn Hodge og Wylie (2005) kom fram að skólastjórar töldu mikilvægt að fá stuðning í starfi og að vinnuumhverfið þeirra væri vel skipulagt þar sem stuðningur frá næstu yfirmönnum þeirra og stuðningur frá skólasamfélaginu öllu væri sjálfsgætur?.

Stuðningur frá samstarfsmönnum á meðal skólastjórna skipti alla mína viðmælendur máli. Skólastjórnarnir fengu stuðning frá öðrum skólastjórum sem hafa

lent í svipuðum málum og búa að reynslu sem getur reynst þeim ómetanleg við lausn vandamála sem snúa að rekstri skólans og málum sem tengjast honum. Skólastjórarnir töluðu um að þeir leituðu til jafningja og það væri leitað til þeirra. Hjá Grími, sem hefur verið lengi í stjórnun, kom fram að hann styðji marga yngri skólastjóra. Hann hefur tekist á við mörg mál sem geta hjálpað öðrum. Í einu sveitafélaginu var starfrækt teymi þriggja reyndra skólastjóra sem eru til persónulegs stuðnings fyrir aðra skólastjóra ef þeir lenda í vandræðum en skólastjórinn þarf alltaf að leita eftir stuðningnum sjálfur.

Tveir af átta skólastjórum nýta sér núvitund, aðeins einn markvisst en þessi aðferð er notuð til að bæta andlega heilsu stjórnenda. Aðferðin er notuð sem meðferð og fyrirbyggjandi nálgun við streitu og langvinnum verkjum (Kabat-Zinn, 1990). Mímir viðmælendur voru allir meðvitaðir um handleiðslu og gagnsemi hennar en Leck og Elliot (2012) skilgreina handleiðslu sem ferli þegar reyndari einstaklingur tekur að sér óreyndari einstakling og miðlar til hans þekkingu sinni og reynslu. Rannsóknir hafa sýnt að handleiðsla er mikilvæg og nýtist nýjum skólastjórum til að koma undir sig fótunum í nýju og krefjandi starfi (Hopinks-Thompson, 2000). Það er mikilvægt að skólastjórar hafi aðgang að stuðningi og einstaklingum sem þeir geti leitaði til, svokallaður jafningjastuðningur og það að eiga góðan mentor sem styður skólastjóran er mjög mikilvægt (Ingibjörg Magnúsdóttir, 2013). Skólastjórarnir voru duglegir að hafa samband sín á milli en ekki var mikið um markvissa vinnu í þessum efnum heldur eingöngu þegar eitthvað lá við. Einungis einn skólastjóranna notaði þetta markvisst og hittir handleiðara reglulega. Þeir eru að hjálpa sér og búa sér til stuðning sem þeir fá ekki frá fræðslufirvöldum.

5.3 Starfsánægja og geðrækt

Rannsókn mín sýnir að skólastjórnendur eru almennt meðvitaðir um mikilvægi hreyfingar fyrir geðheilsu sína, en aðeins 50% f þeim hreyfðu sig reglulega en hin 50% voru alltaf á leiðinni en gáfu sér ekki tíma vegna mikillar vinnu. Fram kemur hjá Monat og Lazarus (1985) að einstaklingur sýnir mismunandi viðbrögð við álagi og streitu. Streita getur haft mikil líkamleg áhrif sem hefur síðan áhrif á líf þeirra fyrir utan vinnu. Hætta er á veikindum og orkuleysi, aukin hjartsláttartíðni, breyting á blóðþrýstingi og breyting á öndunarmynstri. Sálræn einkenni streitu lýsa sér oft sem kvíði eða ótti sem veldur vanlíðan. Streita hefur áhrif á félagslega þátttöku einstaklingsins og tengslamyndun hans við aðra í umhverfinu. Undir miklu álagi finna allir fyrir vanlíðan og ástandið á líkamanum verður þannig að þeim finnst þeir

örmagna án þess að gera sér grein fyrir hvers vegna. Oft er það þannig að skólástjórinn áttar sig ekki á ástandinu fyrr en einhver í kringum hann vekur máls á breytingu á viðkomandi, þá fer hann að huga að orsökunum.

Erlendar rannsóknir sýna að skólástjórar voru almennt heilbrigðari en almennt gerist meðal annarra starfsstétta en samt stunda þeir hreyfingu minna en aðrir (Hodge og Wylie, 2005). Mínar niðurstöður benda til þess að kvenkyns skólástjórar hafi gefið sér minni tíma til að huga að líkamlegri heilsu sinni en þær voru mjög meðvitaðar um andlegu heilsuna og voru að reyna að bæta hana. Ein skar sig úr og fór reglulega í handleiðslu til að styrkja sig í stafi og reyndist það henni mjög vel. Skólástjórar í rannsókn Hodge og Wylie (2005) báru fyrir sig tímaleysi vegna anna í starfi sem ástæðu fyrir að hreyfa sig ekki en gerðu sér eigi að síður grein fyrir mikilvægi hreyfingar. Þeim leið betur í starfi ef þeir hreyfðu sig reglulega. Í kringum 90% þeirra sem unnu 50 klukkustundir eða meira á viku og 42% þeirra sem unnu 60 klukkustundir eða meira fundu fyrir streitueinkennum sem lýstu sér í stöðugri þreytu og að hafa átt í vandræðum með svefn. Samhljómur var með þessum niðurstöðum og mínum því þeir fjórir af átta skólástjórum sem hreyfa sig minnst vinna mest, allir um og yfir 60 klst. á viku. Þeir sem unnu í kringum 50 stundir hreyfðu sig reglulega.

Í niðurstöðunum kom fram að skólástýrnarnar virtust taka vinnuna meira inn á sig og leggja sig meira fram við að klára allt á meðan karlarnir voru meira í því að sleppa eða geyma ákveðna þætti sem þeir höfðu forgangsraðað. Virtust þeir gera sér grein fyrir að þeir gætu ekki allt sem er ætlast til af þeim. Í grein Sólveigar Karvelsdóttur (2014) segir að kennarar geri miklar kröfur til sjálfra síns og gangi langt til að ná markmiðum sínum. Vegna eðlis starfsins, sem er fjölbreytt og margþætt, eru oft óljósar kröfur gerðar og ganga starfsmenn langt til að ná þeim. Hún talar um að sektarkennd og samviskubit hafi áhrif á sjálfsmynd þeirra sem starfa í skólum þar sem þeim finnst þeir aldrei ná að klára vinnunna sína eða gera eins vel og hægt er og er þetta eitt af því sem getur valdið kulnun í starf.

Skólástjórnarnir töluðu um að það vantaði einhverja sem eru fyrir ofan skólástjórnandann til að vekja máls á að hlutirnir væru ekki í lagi og grípa þyrfti til aðgerða til þess að styðja skólástjórnann. Skólástjórinn sér um allt sitt starfsfólk og vekur máls á því ef hann hefur áhyggjur af þeim sem undir honum starfa en hver hugsar um skólástjórnann? Hann er einn eins og kemur fram hjá Skarphéðni „maður er bara einn, með allt í fanginu“. Grímur sagði: „Það er enga hjálp að fá, ég hef reynt að fá hana“. Gibson (2016) segir að skólástjóri sem horfir til andlegra þátta hjá sér í

stjórnun sé líklegri til að gæta að andlegum þáttum hjá öllum í skólaumhverfinu og huga vel að nemendum eins og þeir vilja.

Fram kemur í rannsókn Sealy, Perry og DiNicola (2016) á starfsánægju skólastjóra að aukin krafa um ábyrgð og verkefni skólastjóra hafa gert starf þeirra meira streituvaldandi. Yfirfylltar kennslustofur, öryggismál og skortur á kennurum eru allt þættir sem hafa skilað sér í auknu álagi á skólastjóra. Í könnun sem var gerð af Talis og Ragnar Ólafsson (2013) vann úr, kom sama niðurstaða fram. Þættir sem hafa áhrif á starfsánægju skólastjóra á Íslandi eru vinnuálag, mikil ábyrgð, tímaleysi, skortur á fjármagni, starfsmannamál og mikilar fjarvistir kennara.

Þættir sem hafa jákvæð áhrif á starfsánægju eru lífstílsþættir svo sem stuðningur í starfi, viðurkenning á vinnustöðum, tengsl og fullnægjandi starfsumhverfi. Hins vegar hafa málefni utan vinnu, þar á meðal þrýstingur um að ná árangri, kröfur frá fjölskyldu og persónuleg átök neikvæð áhrif á starfsánægju (Sealy, Perry og DeNicola, 2016).

Skólastjórnarnir voru allir ánægðir í starfi þrátt fyrir allt áreitið og þótt þeir komist ekki yfir að vinna vinnuna sína. Allir skólastjórnarnir lögðu áherslu á að þeir væru í starfi til að sinna nemendum og gæta að velferð þeirra. Rannsókn Federici og Skalvik (2012) styður þetta einnig en þar kemur fram að líðan og ánægja skólastjóra hefur áhrif á hvernig þeir vinna sína vinnu og endast í starfi.

Skólastjórnarnir voru á einu máli um að málefni nemenda væru það sem stuðlaði að starfsánægju og þar var hugsjónin að láta gott af sér leiða sem réði för. Hins vegar valdi samskiptin við yfirvöld og vöntun á stuðningi frá þeim aukinni streitu og álagi. Eckman (2004) styður þetta en hann segir að nemendur og fagleg þróun stuðli að starfsánægju, en ágreiningur við fræðsluyfirvöld og kennara minnki starfsánægju. Í grein Jónu Guðbjargar Torfadóttur og Hafdísar Ingvadóttur (2008) kemur fram að þörfin fyrir að þiggja umhyggju sé mannleg. Við viljum að okkur sé sýndur skilningur, virðing og viðurkenning. Skólastjórinn þarf að vera næmur á þarfir annarra og geta lagt sínar eigin aðstæður og líðan til hliðar, að minnsta kosti tímabundið, en um leið þarf hann að passa upp á sjálfan sig. Það var áberandi hjá viðmælendum mínum að þeir voru mjög næmir á þarfir annarra og lögðu sig fram við að mæta þörfum þeirra. Hugsuðu fyrst um nemendur og starfsfólk en létu sig sjálf mæta afgangi.

6 Lokaorð

Ég dáist að hugsjón og sýn þessara stjórnenda sem ég var svo heppinn að fá að ræða við. Hugsjón og sýn þessa fólks hafa gefið mér margt og mun gera mig að betri skólastjórnanda í framtíðinni. Með rannsókn minni reyni ég að sýna fram á hvernig áreiti og hvers konar mál skólastjórar geta fengið inn á borð hjá sér. Mál sem ekki er hægt að kenna og undirbúa sig fyrir þar sem um óvænt atvik er að ræða.

Lærdómurinn af þessari rannsókn er að skólastjórnendur þurfa að vera mjög meðvitaðir um eigin líðan og vera duglegir að leita sér stuðnings meðal jafningja og hjá fagfólki. Kerfið sem er í kringum stjórnendur í dag, þ.e. þeirra yfirmenn, verða að eiga verkferla til að bregðast við og koma með stuðning inn til stjórnenda því stjórnendur biðja oft ekki um hjálp eða ekki fyrr en það er um seinan og brenna þeir því út í starfi. Hér á málshátturinn „Best er að byrgja brunninn áður en barnið dettur ofan í“ vel við og má vel yfirfæra það á skólastjórana. Það er of seint að bregðast við þegar skólastjórinn er brunninn út. Mikilvægt er að yfirmenn skólastjóranna geri sér grein fyrir því mikilvæga hlutverki sem þeir gegna í að hlúa að sínum skólastjórum. Það er ávinningur fyrir allt skólasamfélagið að skólastjórinn sé sterkur andlega og geti tekist á við krefjandi verkefni og umhverfi.

Sálgæsla á að vera hluti af starfi skólastjórnenda og ættu allir stjórnendur að vera íandleiðslu allt árið. Þeir þurfa einhvern sem er til staðar fyrir þá og spyr þá hvernig þeim líði.

Það kom skýrt fram að skólastjórar eru miklir hugsjónamenn og lifa fyrir starfið sitt. Er ekki einhverju ábótavant þegar það kemur skýrt fram hjá öllum skólastjórunum að þeir komist ekki yfir vinnunna sína? Rannsóknir hafa sýnt að sífelld bætast við verkefni og auknar kröfur eru gerðar til skólastjórans (Börkur Hansen, Ólafur H. Jóhannsson og Steinunn Helga Lárusdóttir, 2008). Skólasamfélagið verður að staldra við og hugleiða á hvaða leið við erum og hvert við viljum stefna.

Mikilvægt er að skólastjórar hugi vel að sínu sálarlífi en rannsókn mín sýnir að það er enginn sem hugar að sálgæslu þeirra fyrir þá. Allir skólastjórnarnir eru meðvitaðir um hættuna á því að brenna út, þekkja jafnvel til annarra sem hafa farið illa út úr starfinu en ekki nóg til að þeir stoppi og hugsi betur um sig. Skólastjóri sem tekur markvissan tíma í viku til að sinna sér og gerir það að forgangsatriði verður

betri skólustjóri og vinnur betur. Sá sem hleypur sífellt hraðar og sinnir ekki eigin heilsu brennur út

Rannsókn mín sýnir mikilvægi þess að skoða betur líðan skólustjóra á öllu landinu. Skólustjórafélag Íslands þarf að taka frumkvæði og hjálpa sínum félagsmönnum.

Margar spurningar vöknudu við gerð þessa verkefnis sem leita þarf svara við. Til dæmis má spyrja að því, hver styður einhleypa skólustjóra? Viðmælendur mínir töluðu um mikilvægi þess og hversu mikið það hjálpaði þeim að eiga traustan aðila þegar heim er komið. Ekki búa allir skólustjórar við sömu heimilisaðstæður og hafa því kannski ekki aðgang að samskonar stuðningi. Á heildina litið var lítill munur á því, eftir kynjum, hvernig skólustjórar tóku á sínum málum þar sem enginn sinnti því sem skildi að huga að eigin sálgæslu nema ein skólustýra. Það væri fróðlegt að rannsaka þennan þátt betur á dýptina og skoða þennan vinkil betur.

Nauðsynlegt er að skoða líðan og stuðning við skólustjóra og bregðast við. Það þarf að gera stóra rannsókn sem nær til þessa hóps og búa til verkferla um hvernig á að taka á þessum hlutum.

Í rannsókninni hef ég varpað upp spurningunni hver hugsar um skólustjóran og svarið við því er: hann sjálfur! Skólustjórinn er kletturinn sem stendur úti á hafi. Stundum er ofsaveður og mikið gengur á en á eftir storminum kemur logn og kletturinn fær tíma til að jafna sig og byggja sig upp fyrir næsta storm. Mikilvægt er að það sé hlúð að honum þannig að hann standi keikur eftir hvern storminn sem gengur yfir. Dropinn þarf ekki að hola steininn ef hann er alltaf styrktur. Skiptir miklu máli að það sé búið þannig um starf skólustjórnenda hér á landi að vel sé fylgst með andlegri og líkamlegri líðan þeirra og þeim sé veittur stuðningur í erfiðum málum og við að vinna úr þeim.

Heimildaskrá

- Aðalnámskrá grunnskóla*. (2011). Reykjavík: Menntamálaráðuneytið.
- Anna Guðrún Edvarsdóttir. (2004). Er gildismat íslenskra skólastjóra ólíkt eftir kynferði? *Tímarit um menntarannsóknir*, 1, 71-82. Sótt 12. september 2016 af http://fum.is/wp-content/uploads/2010/09/6_anna1.pdf
- Anna María Skúladóttir. (2015). *Himinn og haf: Breytingar á starfi skólastjóra á 20 ára tímabili* (lokaverkefni til M.Ed.-prófs frá Uppeldis- og menntunarfræðideild HÍ). Sótt 3. september 2016 af <http://hdl.handle.net/1946/20670>
- Anna Þóra Baldursdóttir og Valgerður Magnúsdóttir. (2007). Jákvætt starfsumhverfi kennara – aukin vinnugleði. *Uppeldi og menntun*, 16(2), 29–44.
- Boerema, A. J. (2011). Challenging and supporting new leader development. *Educational Management Administration & Leadership* 39(5).
- Bogdan, R. C. og Biklen, S. K. (1998). *Qualitative research for education: An introduction to theory and methods*. Boston: Allyn and Bacon.
- Braun, D. og Carlson, D.V. (2008). Side-by-side, *Journal of staff Development*. 29(2), 34-37.
- Brokefield, S.D. (1995). *Becoming a critically reflective teacher*. San Francisco: Jossey-Bass publisher.
- Börkur Hansen, Ólafur H. Jóhannsson og Steinunn Helga Lárusdóttir. (1997). Áherslur í starfi skólastjóra í íslenskum grunnskólum. *Uppeldi og menntun: Tímarit Kennaraháskóla Íslands*, 6, 97–108.
- Börkur Hansen, Ólafur H. Jóhannsson og Steinunn Helga Lárusdóttir. (2008). Breytingar á hlutverki skólastjóra í grunnskólum: Kröfur, mótsagnir og togstreita. *Uppeldi og menntun: Tímarit Kennaraháskóla Íslands*, 17(2), 87–104.
- Coleman, M. (2002). *Women as head teachers: Striking the balance*. Stoke on Trent: Trentham Books.
- Cunningham, B. (2008). *Exploring professionalism*. Formála skrifaði Sir David Watson. London: University of London.
- Dewey, J. (2000). *Reynsla og menntun* (Gunnar Ragnarsson þýddi). Reykjavík: Rannsóknarstofnun Kennaraháskóla Íslands.
- DiPaola, M. og Tschannen-Moran, M. (2003). The principalship at a crossroad: A study of the conditions and concerns of principals. *NASSP Bulletin*, 87(634), 43-65.
- Duehr, E. E. og Bono, J. E. (2006). Men, women, and managers: Are stereotypes finally changing? *Personnel Psychology*, 59(4), 815-846.
- Eckmann, E. W. (2004). Does gender make a difference? Voices of male and female high school principals. *Planning & Changing*, 35(3/4), 192-208.

- Education international. (2010). *Education and the global economic crisis: Summary of results of the follow-up survey*. Sótt af http://download.ei-ie.org/Docs/WebDepot/05March10_Impactcrisisreport_followup_MDK.pdf
- Elmore, R. F. (2002). Hard Questions About Practice. *Educational Leadership*, 59(8), 22–25.
- Erla Kristjánsdóttir. (2003). Tilfinningagreind og stjórnun. Í Børkur Hansen, Ólafur H. Jóhannsson og Steinunn Helga Lárusdóttir (Ritstjórar). *Fagmennska og forysta: Þættir í skólastjórnun*. Reykjavík: Kennaraháskóli Íslands, 81–104.
- Federici, R. A. og Skaalvik, E. M. (2012). Principal self-efficacy: Relations with burnout, job satisfaction and motivation to quit. *Social Psychology of Education: An International Journal*, 15(3), 295-320.
- Friðbjörg Eyrún Sigvaldadóttir. (2014). „Flottur mentor, hann getur gert kraftaverk” Stuðningur sveitafélaga við nýja leikskólastjóra. (lokaverkefni til M.Ed.-prófs Uppeldis- og menntunarfræðideild). Sótt 22 apríl 2017 af: [http://skemman.is/stream/get/1946/20101/45543/2/Flottur_mentor\\$002c_hann_getur_gert_kraftaverk-Fri%C3%B0bj%C3%B6rg_Eyr%C3%BAn_Sigvaldad%C3%B3ttir.pdf](http://skemman.is/stream/get/1946/20101/45543/2/Flottur_mentor$002c_hann_getur_gert_kraftaverk-Fri%C3%B0bj%C3%B6rg_Eyr%C3%BAn_Sigvaldad%C3%B3ttir.pdf)
- Gerður Ólína Steinþórsdóttir. (2014). Er kertið þitt að brenna út skólastjóri? Kulnun grunn- og leikskólastjóra (lokaverkefni til M.Ed.-prófs Uppeldis- og menntunarfræðideild). Sótt 25 október 2016 af: http://skemman.is/stream/get/1946/19482/44524/1/Kulnun_grunn-og_leikskolastjora.pdf
- Gerður Ólína Steinþórsdóttir, Amalía Björnsdóttir og Børkur Hansen. (2015). Grunn- og leikskólastjórar á Íslandi: Kulnun í starfi? *Uppeldi og menntun*, 24(2), 33-56. Sótt af http://timarit.is/view_page_init.jsp?pageld=6370665
- Gibson, A. (2016). *Exploring spirituality in the Teacher-leadership role of moentorin though callaborative research*. *TEACH Journal of christian education: Vol. 10*. Sótt af [Http://research.avodale.edu.au/teach/vol10/iss1/8](http://research.avodale.edu.au/teach/vol10/iss1/8)
- Goleman, D. (2000). *Tilfinningagreind: Hvers vegna er tilfinningagreind mikilvægari en greindarvísitala?* (Áslaug Ragnars þýddi). Reykjavík: Iðunn.
- Gold, Y. og Roth, R. A. (1993). *Teachers managing stress and preventing burnout: The professional health solution*. London: The Falmer Press.
- Guðfinnur P. Sigurfinnsson og Kristinn Tómasson. (2001). Um greiningu og meðferð áfallastreituröskunar. *Læknablaðið*; 87(4), 285-91. Sótt 12. október 2016 af <http://www.laeknabladid.is/media/skjol/2001-04/2001-04-f01.pdf>
- Gunnar Einarsson. (2008). *Designing of a computerized diary, a research instrument and an aid to improve time management strategies* (Óbirt doktorsritgerð). Reading: University of Reading.
- Hans Markús Hafsteinsson. (1996). *Sálgæsla og áfallahjálp fyrir lögregluþjóna*. Reykjavík: Starfsmenntunarsjóður landssambands lögreglumanna.
- Halla Valgerður Haraldsdóttir og Gylfi Dalmann Aðalsteinsson. (2011). Íslenskir mannauðstjórarar, breytt hlutverk og líðan í starfi eftir efnahagshrunið. 2011. Í

- Auður Hermanssdóttir, Jón Snorri Snorrason og Þóra Christiansen (ritstjórar). *Vorráðstefna Viðskiptafærðstofnunar Háskóla Íslands* (erindi flutt á ráðstefnu í apríl 2011).
- Helga Jónsdóttir. (2013). Viðtöl sem gagnasöfnunaraðferð. Sigríður Halldórsdóttir og Kristján Kristjánsson (ritstjórar), *Handbók í aðferðafræði og rannsóknnum í heilbrigðisvísindum*, 337-345. Akureyri: Háskóli Akureyrar.
- Hjördís Sigursteinsdóttir, Guðbjörg Linda Rafnsdóttir og Þorgerður Einarsdóttir. (2011). Rosaleg óvissa hjá okkur og vondur tími: Um starfsöryggi og líðan kennara eftir hrun. *Ráðstefnurit Netlu-Menntavika 2011*. Menntavísindsvið Háskóla Íslands. Sótt 25. ágúst 2016 af <http://netla.hi.is/menntavika2011/014.pdf>
- Hodgen, E. og Wilie, C. (2005). *Stress and wellbeing among New Zealand principals*. Report to the New Zealand Principals' Federation. New Zealand Council for Educational Research. Wellington.
- Hopkins-Thompson. (2000). Colleagues helping colleagues: Mentoring and coaching. *NASSP Bulletin*, 84(617), 29–36.
- Hólmfríður Sigrún Gylfadóttir. (2013). *Starfsánægja skólustjóra: Það sem hvetur og letur* (M.Ed.-ritgerð frá Uppeldis- og menntunarfræðideild HÍ). Sótt af <http://hdl.handle.net/1946/12748>
- Hólmfríður K. Gunnarsdóttir, Herdís Sveinsdóttir og Guðbjörg Linda Rafnsdóttir. (2007). Birtingamyndir vanlíðunar hjá konum í hópi grunnskólakennara. *Netla-Veftímarit um uppeldi og menntun*. Rannsóknarstofnun Kennaraháskóla Íslands.
- Ingibjörg Magnúsdóttir. (2013). *Að bera sig eftir björginni: Stuðningur við nýja skólustjóra í starfi* (lokaverkefni til M.Ed.-prófs frá Uppeldis- og menntunarfræðideild). Sótt 25. ágúst 2016 af <http://skemman.is/handle/1946/16897>
- Jafnréttisstofa. „orðabók.“ 2017. Sótt 20. Apríl 2017 af <http://www.jafnretti.is/jafnretti/?D10clD=Page3&ID=37>
- Lichtman, M. (2010). *Qualitative Research in Education: A User's Guide*. (2.útgáfa). Los Angeles: SAGE Publications.
- Jóna Guðbjörg Torfadóttir og Hafdís Ingvarsdóttir. (2008). Umbrot: Samskipti framhaldsskólakennara og nemenda. *Uppeldi og menntun*, 17, 30-46.
- Kabat-Zinn, J. (1990). *Full catastrophe living: Using the wisdom of your body and mind to face stress, pain and illness*. New York: Delacorte Press.
- Langer, E. (2010). A Call for Mindful Leadership. Sótt 29. ágúst 2016 af <https://hbr.org/2010/04/leaders-time-to-wake-up>.
- Lenarduzzi P. Grant. (2014). *Critical incident effects on principals: Using school closure as the context Laga*. *Educational Management Administration & Leadership*. Sótt af: <http://ema.sagepub.com/content/early/2014/01/15/1741143213513190.full.pdf+html>

- Katz, W. J. (2009). A Retrospective Study of Critical Incidents Identified By Four Novice Principals and Their Perceptions of the Impact of a School District's Standards-Based Principal Preparation Program on Their First-Year Experiences. *Seton Hall University Dissertations and Theses (ETDs)*. Sótt 25. ágúst 2016 af <http://scholarship.shu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1118&context=dissertations>
- Leck, J., Elliott, C. og Rockwell, B. (2012). E-mentoring women: Lessons learned. *Journal of Diversity Management*, 7(2), 83-96. Sótt 3. október 2016 af <http://journals.cluteonline.com/index.php/JDM/article/view/7476>
- Margrét Blöndal. (2007). Áföll, áfallastreita, áfallahjálþ: Sorg og sorgarstuðningur. Sótt 25. ágúst 2016 af <http://www.almannavarnir.is/upload/files/fagfolk%20afallastreita%20-%20salraenn%20studningur%20mars%2007.pdf>
- Maslach, C. og Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it (1. útgáfa)*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Monat, A. og Lazarus, R. S. (1985). *Stress and coping: An anthology (2 útgáfa)*. New York: Columbia University Press.
- Mindfulnessschools.org. (2016). Sótt 25. september 2016 <https://mindfulnessschools.org/>
- Morgunblaðið. (1995). *Vinnustreita: Streita er farsótt 20. aldarinnar og orsök margra sjúkdóma segja sérfræðingar: Kvartanir um vinnustreitu eru algengastar*. Sótt 15 September 2016 af <http://www.mbl.is/greinasafn/grein/173996/>
- Ragnheiður Guðfinna Guðnadóttir. (2016). Sótt 25. September 2016 af <http://bleikt.pressan.is/lesa/ragnheidur-gudfinna-um-streitu-i-vinnunni-mikilvaegt-ad-thekkja-tholmork-sin/>
- Ragnar F. Ólafsson. (2014). TALIS 2013: Starfsaðstæður, viðhorf og kennsluhættir kennara og skólastjóra á Íslandi í alþjóðlegum 69 samanburði. OECD. Námsmatsstofnun. Sótt 22. Apríl 2017 af https://mms.is/sites/mms.is/files/talis_skyrsla_2014.pdf
- Riggio, R. E. (2003). *Instruction to industrial/organization psychology (4. Útg.)*. Upper Saddle River, New Jersey: Person Education.
- Reglugerð um skyldu aðila skólasamfélagsins í grunnskólum nr. 1040/2011.
- Rosenner, G. J. (1990). *Ways women lead*. Harvard Business Review. Sótt af <https://hbr.org/1990/11/ways-women-lead>
- Sigrún Júlíusdóttir. (2000). Handleiðsla fagfólks á Íslandi. *Sálfræðiritið: Tímarit sálfræðifélagsins Íslands*, 6, 51-62.
- Sealy M. Karen, Perry S. Marshal og DeNicola C. Thomas. (2016). *Relationships and predictors of principal job satisfaction across multiple countries: A study using talis 2013 and pisa 2012*. Sótt af http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2717056

- Sergiovanni, T. J. (2006). *The principalship: A reflective practice perspective*. Boston: Pearson.
- Shcaufeli, W. B og Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. *Work engagment: A handbook of essential theory and reearch*.
- Sigfinnur Þorleifsson. (2001). *Í nærveru: Nokkrir sálægsluþættir*. Reykjavík: Skálholtsútgáfa.
- Sigurlína Davíðsdóttir. (2003). Eigindlegar eða megingdlegar rannsóknaraðferðir? Í Sigríður Halldórsdóttir og Kristján Kristjánsson (ritstjórar), *Handbók: í aðferðafræði og rannsóknum í heilbrigðisvísindum* (bls. 219-236). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.
- Sigurlína Davíðsdóttir, Guðný Guðbjörnsdóttir, Anna Kristín Sigurðardóttir, Arna H. Jónsdóttir, Börkur Hansen, Ólafur H. Jóhannsson og Steinunn Helga Lárusdóttir. (2012). Efnahagshrunið og skólastarf í tveimur íslenskum sveitarfélögum: Skólakreppa? *Netla: Vef tímarit um uppeldi og menntun*. Sótt 25. september af <http://netla.hi.is/menntakvika2012/014.pd>
- Sinclair, A. (1999). *Doing leadership differently gender, power and sexuality in a changing business culture*. Carlton South, Victoria: Melbourne University Press.
- Sólveig Karvelsdóttir. (2004). Kennsla við erfiðan grunnskóla. Hvað segja kennarar um störf sín og liðan? *Netla: Tímarit um menntarannsóknir, 1*, 103-114.
- Sparks, D. (2002). *Designing powerful professional development for theachers and principals*. National staff development Council, Oxford, OH. Sótt af: <http://eric.ed.gov/?id=ED470239>
- Steinunn Helga Lárusdóttir, (2014). Educational Ledership and market values: A study of school principals in Iceland. *Educational Managment Adminstration & Leadership, 42*(4s), 83-103. Sage.
- Steinunn Helga Lárusdóttir. (2005). Leiðtogar og lífsgildi. Í Arna, H. Jónsdóttir, Steinunn Helga Lárusdóttir og Þórdís Þórðardóttir (Ritstjórar), *Kynjamyndir í skólastarfi*. Reykjavík: Rannsóknarstofa Kennaraháskóla Íslands.
- Steinunn Helga Lárusdóttir, Anna Kristín Sigurðardóttir, Arna H. Jónsdóttir, Börkur Hansen og Guðný Guðbjörngsdóttir. (2015). Efnahagshrunið og skólastarf í Reykjavík. *Netla-Verftímarit um uppeldi og menntun*. Reykjavík: Menntavísindasvið Háskóla Íslands.
- Wells, C. M. (2013). Principals Responding to constant pressure: Finding a source of stress management. *NASSP Bulletin, 97*(4), 335-349.
- Zhang, Y. og Yu, Y. (2007). *Causes for burnout among secondary and elementary school teachers and preventive strategies*. Chinese Education og Society.

Viðauki A: Viðtalsspurningar

1. Hvernig upplifir þú starf skólustjóra í dag ?
2. Hvers vegna starfarðu sem stjórnandi í menntakerfinu?
3. Segðu mér og lýst vel erfiðu atviki sem þú hefur lent í /eða tekist á við? Nefndu mér dæmi um erfið mál sem þú hefur þurft að takast á við ?
4. Telur þú þetta starf erfitt andlega? Hvers vegna?/Hvers vegna ekki?
5. Hefur þú fengið stuðning við þessi mál?Nefndu mér dæmi um það ef þú hefur fengið stuðning ?
6. Hefur þú orðið fyrir/fengið:
 - a. Líkamlegu ofbeldi
 - i. Frá nem, kennurum, foreldrum , öðrum,,,
 - b. Andlegu ofbeldi
 - i. Frá nem, kennurum foreldrum, öðrum,,,,
 - c. Hótanir
 - d. Kúgun
 - e. Talað niðrandi til þín
 - f. Ráðist á þig á einhvern hátt sem persónu eða fjölskyldu þína
 - g. Meiðandi ummæli á netinu
 - h. Verið kærð/ur fyrir starf þitt
 - i. Lítilsvirt/ur
7. Hvernig er þitt sálarlíf gagnvart því starfi sem þú vinnur hér?
8. Hefur þú á einhverjum tímapunkti verið að bugast? Hvað veldur því ?
9. Hefur þú á einhverjum tímapunkti ætlað að hætta? Hvað veldur því?
10. Hefur andlegt ástand í vinnunni áhrif á fjölskyldulíf þitt? Hvernig?
11. Hvað gerir þú til að sinna þínu sálarlífi?
12. Hefurðu fundið fyrir því að það skipti máli hvort karl eða kona er við stjórnun ?
13. Er leitað til þín vegna þess þú er kona/karl. Ef svo er, hver telurðu að ástæðan sé?

14. Leitar þú til einhvers vegna þess að það er karl eða kona ? t,d þegar um ofbeldi er að ræða ?

15. Hvernig er heilsan þín ? Hefurðu verið frá vinnu vegna veikinda ?

Viðauki Á: Kynning á rannsókn

Menntavísindasvið Háskóla Íslands

Ágæti samstarfsaðili.

Ég undirritaður Hálfán Þorsteinsson er í M.Ed námi við Menntavísindasvið Háskóla Íslands með áherslu á stjórnun menntastofnanna. Ég er að vinna lokaverkefni til meistaraprófs þar sem ég geri rannsókn á því hvernig skólustjóra takast á við óvænt atvik í skólastarfi, og vinna úr þeim. Brokefield (1995) skilgreinir óvænt atvik þannig að það sé atvik sem vekur góðar eða vondar upplifanir af atviki sem aðilinn var ekki undirbúinn undir. Leiðbeinandi minn er Dr. Steinunn Helga Lárusdóttir, dósent við Menntavísindasvið Háskóla Íslands.

Tekin verða átta viðtöl við skólustjóra til að sjá hvernig þeir takast á við óvænt atvik í skólastafi og vinna úr þeim. Viðtölin verða hljóðrituð, stuðst verður við spurningalista í viðtölunum. Mun ég leitast við að túlka reynslu og upplifun stjórnenda í skólakerfinu í dag. Viðmælendum er frjálst að hætta hvenær sem er þátttöku í rannsókninni og er ekki skylt að svara öllum spurningum. Rannsakandinn mun leggja áherslu á trúnað við viðmælendur og hvergi munu koma fram nöfn á fólki, stofnunum eða öðrum staðháttum.

Öllum hljóðskráum verður fargað þegar rannsóknarniðurstöður liggja fyrir og verkefnið hefur verið samþykkt.

Ef þú ert tilbúin/n að taka þátt bið ég þig að láta mig vita með tölvupósti og mun ég hafa samband við þig og mæla okkur mót.

Kær kveðja,

Hálfán Þorsteinsson

Sími: 8974245

Hth155@hi.is



HÁSKÓLI ÍSLANDS
MENNTAVÍSINDASVIÐ

Viðauki B: Upplýst samþykki

Reykjavík xxxxxxxx

Upplýst samþykki vegna þátttöku í rannsókn um Óvænt atvik í skólastarfi og úrvinnslu úr þeim.

Ég undirrituð/aður samþykki með undirritun minni þátttöku í rannsókn Hálfðánar Þorsteinssonar um Óvænt atvik í skólastarfi og úrvinnslu úr þeim. Samþykkið veiti ég eftir að hafa fengið upplýsingar um rannsóknina á kynningarblaði sem ég hef í minni vörslu.

Mér er kunnugt um að ég get hætt þátttöku hvenær sem er án skýringa.

Staður og dagsetning.

Undirskrift þátttakanda

Undirskrift rannsakanda

Hægt er að hafa samband við rannsakanda Hálfdan Þorsteinsson (hth155@hi.is) ef óskað er eftir að hætta þátttöku í rannsókninni.