



# Gildi skólastjóra í íslenskum grunnskólum

Kristín Hjartardóttir

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



HÁSKÓLI ÍSLANDS  
MENNTAVÍSINDASVIÐ

# Gildi skólastjóra í íslenskum grunnskólum

Kristín Hjartardóttir

Lokaverkefni til meistaraprófs í stjórnunarfræði menntastofnana

Leiðbeinandi: Börkur Hansen

Uppeldis- og menntunarfræðideild

Menntavísindasvið Háskóla Íslands

Júní, 2018



**HÁSKÓLI ÍSLANDS**  
**MENNTAVÍSINDASVIÐ**

Gildi skólastjóra í íslenskum grunnskólum.

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

© 2018 Kristín Hjartardóttir

Ritgerðina má ekki afrita nema með leyfi höfundar.



## Færmáli

Þessi rannsókn er meistaraþrófsverkefni til fullnaðar M.Ed.-gráðu í stjórnunarfræði menntastofnana við Uppeldis- og menntunarfræðideild Menntavísindasviðs Háskóla Íslands. Vægi rannsóknarinnar er 30 einingar (ECTS) og hófst vinna við ritgerðina haustið 2015 og var hún unnin með hléum til ársins 2018. Viðtölin voru tekin haustið 2017.

Leiðbeinandi var Dr. Börkur Hansen og vil ég þakka honum fyrir einstaka þolinmæði og góðar ábendingar við rannsóknina. Sérfræðingur var Dr. Steinunn Helga Lárusdóttir og þakka ég henni fyrir góðar ráðleggingar.

Ég vil þakka skólastjórunum sem tóku þátt í rannsókninni fyrir áhuga, tíma og framlag þeirra til verkefnisins.

Að lokum fær eiginmaður minn Gustav Helgi Haraldsson og dætur okkar þær Esther Júlía, Þóra Vigdís og Freyja Kristín, sérstakar þakkir fyrir gríðarlegan stuðning, hvatningu, skilning og ómælda þolinmæði.

Reykjanesbær, 2018

*Kristín Hjartardóttir*

## Ágrip

Titill rannsóknarinnar er: Gildi skólastjóra í íslenskum grunnskólum.

Markmið rannsóknarinnar var að skoða gildi skólastjóra í grunnskólum á Íslandi og öðlast aukinn skilning og þekkingu á gildum þeirra, fyrir hvað þeir standa og hver hlutverk þeirra séu.

Rannsóknarspurningin var svo hljóðandi: Hvaða gildi eru talin einkenna farsæla skólastjóra í grunnskólum?

Tekin voru viðtöl við sex skólastjóra sem starfa í heildstæðum grunnskólum í nágrannasveitarfélögum Reykjavíkurborgar. Tilgangur viðtalanna var að átta sig á, skilja og finna þau sameiginlegu gildi sem einkenna farsæla skólastjóra. Skólastjórnir sem viðtöl voru tekin við starfa allir við grunnskóla sem hafa verið yfir landsmeðaltali á samræmdu prófunum í 7. bekk fimm ár í röð og einkunnarorð eða gildi skólanna eru áþekk eða þau sömu. Eftir að viðtölin voru tekin voru þau afrituð og greind.

Í niðurstöðum rannsóknarinnar kemur fram að skólastjórnir eru nokkuð sammála um hvert þeirra hlutverk sé innan skólans, hvar áherslur þeirra í starfi liggja og hvaða gildum og viðmiðum sé mikilvægt að búa yfir og starfa eftir. Helstu hlutverk skólastjóranna sé að sinna rekstri skólanna sem þeir segja að gangi vel. Þeir segja einnig að starfsmanna- og nemendamál sé mikilvægasti hluti starfsins en jafnframt tímafrekastur. Niðurstöður rannsóknarinnar benda til þess að ákveðin gildi séu mikilvægari skólastjórunum en önnur, líkt og umhyggja fyrir og samhygð með starfsfólki, nemendum og foreldrum, og að njóta virðingar og trausts allra aðila skólasamfélagsins. Einnig, að starfa af heilindum með hagsmuni allra að leiðarljósi og að vera faglegur, ábyrgur og lausnamiðaður og í góðum samskiptum við aðra.

## Abstract

Title of the study is: Values of principals in Icelandic compulsory schools.

Aim of this study was to examine the value basis of school principals in compulsory schools in Iceland, i.e. to gain a better understanding and knowledge of their values, what they stand for in their work as principals.

The research question that guided the study was: What values are characteristic for successful principals in compulsory schools?

Interviews were conducted with six principals who work in compulsory schools in neighboring municipalities of the city of Reykjavík. The purpose of the interviews was to understand and find common values that characterize the principals that can be seen as successful. They all work in schools where achievement in the 7th grade has been above national average on standardized tests for five consecutive years. Also, official mission or value statements of their schools were alike. After the interviews were taken, they were transcribed, analyzed and thematized.

The findings of the study indicate that the principals agree to a large extent about what the emphasis in their roles should be. They share similar views about what to focus on in their roles as principals and what values and criteria are important to live and work by. They put an emphasis on effective school management processes and say that employees and students issues are the most important parts of their job, but also the most time-consuming factor. The findings of this study indicates that certain values are more important than others, such as caring and emphasizing the cohesion of staff, students and parents. To facilitate respect and trust from the whole school community is a part of that value. Also, to act with integrity in the best interests of all was highly valued by all the principals. Furthermore, they emphasized the importance of being professional, responsible and solution oriented in good relations with others.

# Efnisyfirlit

<b>Gildi skólustjóra í íslenskum grunnskólum.....</b>	<b>2</b>
<b>Færmáli.....</b>	<b>5</b>
<b>Ágrip .....</b>	<b>6</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>7</b>
<b>Efnisyfirlit.....</b>	<b>8</b>
<b>1 Inngangur .....</b>	<b>10</b>
Afmörkun efnis og rannsóknarspurning .....	11
Markmið.....	11
Uppbygging .....	11
<b>2 Fræðilegt samhengi.....</b>	<b>12</b>
Stjórnun og forystuhlutverk skólustjóra .....	12
Stjórnun og forysta.....	12
Skólamenning .....	14
Skóla- og lærdómssamfélag .....	15
Gildi og gildagrunnur.....	16
Almennt um gildi .....	17
Gildi í skólasamfélaginu.....	18
Gildi einstaklinga .....	19
Fagleg gildi – hvað segja rannsóknir?.....	20
Samantekt .....	26
<b>3 Rannsóknin.....</b>	<b>28</b>
Eigindlegt rannsóknarsnið.....	28
Réttmæti og trúverðugleiki.....	28
Siðferðileg atriði.....	29
Úrtak.....	30
Viðtöl sem gagnasöfnunaraðferð .....	31
Gagnagreining, skráning og úrvinnsla.....	32
Skólustjórarnir .....	33
<b>4 Niðurstöður .....</b>	<b>36</b>
Gildi skólanna og tengsl þeirra við skólastarfið .....	36



Helstu viðfangsefni skólastjóranna .....	38
Mikilvæg gildi .....	40
Styrkur og áherslur .....	45
<b>5 Umræða .....</b>	<b>48</b>
Gildi skólastofnunar og verkefni skólastjóra.....	48
Gildi og áherslur skólastjóra .....	50
<b>6 Lokaorð .....</b>	<b>54</b>
<b>7 Heimildaskrá.....</b>	<b>56</b>
<b>8 Viðaukar .....</b>	<b>64</b>
Viðauki 1 - viðtalslisti .....	64
Viðauki 2 - bréf til skólastjóra .....	65
Viðauki 3 - upplýst samþykki.....	66

# 1 Inngangur

Frá því að höfundur þessarar ritgerðar hóf störf sem grunnskólakennari árið 2008 hafa orðið miklar breytingar á hlutverki kennara og hlutverki skólastjóra, breytingar sem hafa að hans mati bæði verið til hins betra og verra. Þrátt fyrir að kennsluferillinn sé ekki langur þá hefur höfundur starfað með tveimur skólastjórum innan sama grunnskólans með ólík sjónarmið og ólíka starfshætti. Þá sá ég einna best hve ólíkir einstaklingar það eru sem geta sinnt starfi skólastjóra en þó náð árangri í starfi. Oft er stefnt að sömu grunnmarkmiðum, til dæmis að auka gæði skólastarfs, en með ólíkum aðferðum og áherslum.

Gildi (e. values) hafa áhrif á okkar daglega líf. Ákvarðanir okkar litast af þeim gildum sem við búum yfir, hvort sem þær eru jákvæðar eða neikvæðar. Gildin sem einstaklingar (e. individual values) hafa tileinkað sér mótast meðal annars af uppeldi þeirra, samfélaginu, þeim stofnunum sem viðkomandi hefur tilheyrt á lífsleiðinni, atvinnuvettvangi og fleiri þáttum. Þegar gildi eru ólík taka einstaklingar ekki ákvarðanir á sömu forsendum. Þá geta einstaklingar í mörgum tilvikum verið ómeðvitaðir um sín eigin gildi. Gildin eru ólík og má oft flokka eftir því hvort þau eru persónuleg eða fagleg. Forsendurnar á bak við fagleg gildi (e. professional values) eru oft á tíðum aðrar en þær sem snúa að þeim persónulegu (e. personal values). Skólastjórnendur taka alla jafnan ákvarðanir á grundvelli faglegra gilda og því er mikilvægt að þekkja skilin, ef þau eru til staðar, það er á milli persónulegu og faglegu gildanna. Faglegu gildin tengjast oft árangri skóla, að vera faglegir leiðtogar, hafa skýra sýn á skólastarfið, vera leiðbeinandi og hvetjandi, njóta virðingar og trausts innan sem og utan skólans. Persónulegu gildin tengjast aftur á móti frekar umhyggju í garð nemenda og kennara og persónulegri sýn skólastjórans á skólastarfið (Birna Sigurjónsdóttir og Börkur Hansen, 2014). Til að átta sig betur á gildunum er gagnlegt að skoða þau í víðara samhengi þannig að þau séu ekki bundin eingöngu við einn ákveðinn einstakling heldur að gildin eigi við um sem flesta (Begley, 2004).

Í þessari rannsókn verður lögð áhersla á að afla upplýsinga frá ólíkum einstaklingum sem starfa sem skólastjórar og skoða þeirra gildi út frá fyrirfram ákveðnum forsendum, það er að þeir stjórni skólum þar sem telja má að skólastarfið gangi vel. Um er að ræða karl- og kvenkynsskólastjóra með mislangan starfs- og námsferil og á öllum aldri.

## Afmörkun efnis 7g rannsóknarspurning

Skoðað verður hvaða gildum skólastjórar í grunnskólum starfa eftir og hvaða gildi eru líkleg til að einkenna farsæla skólastjóra í grunnskólum, rannsóknarspurningin er svo hljóðandi:

Hvaða gildi einkenna farsæla skólastjóra í grunnskólum?

Áhugavert er að kanna hvort skólastjórarnir hafi tileinkað sér áþekk gildi eða hvort þau séu ólík. Rannsóknin er í formi viðtala sem voru tekin haustið 2017. Viðmælendurnir sex voru valdir úr hópi skólastjórnenda í nágrannasveitarfélögum Reykjavíkurborgar á grundvelli góðs árangurs á samræmdum prófum í 7. bekk. Miðað var við árangur í íslensku og stærðfræði síðastliðin 5 ár og að einkunnarorð skólanna væru áþekk, líkt og ábyrgð, virðing og samvinna.

## Markmið

Markmið rannsóknarinnar er að skoða hvaða gildi eru í hávegum höfð meðal skólastjóra sem hafa náð árangri í starfi og hvort þau séu áþekk. Áhugi rannsakanda á gildum liggur í því hve lítið þau eru könnuð hérlendis. Með rannsókninni vonast höfundur eftir því að öðlast frekari skilning á gildum og í framhaldi af því að skilja betur hver gildin eru hjá skólastjórum sem telja má að hafi náð árangri í starfi. Von höfundar er sú að bæði nýir og gamalreyndir skólastjórnendur öðlist frekari skilning og þekkingu á tengslum gilda skólastofnunar og gilda skólastjórnenda.

## Uppbygging

Ritgerðin skiptist í sex kafla auk ágríps og formála. Í inngangi ritgerðarinnar er gerð grein fyrir vali á rannsóknarefni, rannsóknarspurningu, tilgangi, markmiðum og uppbyggingu ritgerðar. Í öðrum kafla er fjallað um fræðilegt samhengi rannsóknarinnar þar sem útskýrð eru mikilvæg hugtök, fagleg- og persónuleg gildi skólastjórnenda og skólastofnunar og fyrri rannsóknnum sem tengjast efni ritgerðarinnar gerð skil. Þriðji kafli greinir frá þeim rannsóknaraðferðum sem notaðar voru við gagnaöflun og greiningu. Í fjórða kafla er greint frá niðurstöðum rannsóknarinnar sem byggjast á greiningu viðtala. Í fimmta kafla eru niðurstöður rannsóknarinnar ígrundaðar á grundvelli fræðilegs samhengis. Sjötti kafli hefur að geyma lokaorð. Að síðustu er að finna heimildaskrá og viðauka.

## 2 Fræðilegt samhengi

Til að fá sem gleggsta mynd af hlutverki skólastjóra, gildum þeirra og áhersluatriðum í starfi, var umfjöllun um gildi skoðuð á grundvelli mismunandi fræðilegra sjónarmiða og rannsókna. Fyrsti hluti fræðilega yfirlitsins snýr að stjórnunar- og forystuhlutverki skólastjóra, mismunandi hugmyndum og áherslum í stjórnun og hvernig gildi hafa áhrif á stjórnunarhætti. Í öðrum hluta er fjallað almennt um hvað gildi eru, þau sem eru mest einkennandi í skólasamfélögum, ólík og lík gildi einstaklinga, fagleg gildi skólastjóra og hvernig við tileinkum okkur þau. Til að auka skilning á þeim er mikilvægt að skoða hvað það er í samfélaginu sem hefur áhrif á gildin og hvernig þau mótast hjá einstaklingum. Á eftir umfjöllun um gildi kemur kafli um rannsóknir og einblínt er á þær sem draga fram þau gildi sem skólastjórar telja sig starfa eftir.

### Stjórnun og forystuhlutverk skólastjóra

Í þessum hluta er lögð áhersla á stjórnun og forystuhlutverk skólastjóra, hvaða gildum og viðhorfum skólastjórnendur starfa eftir eða tileinka sér. Fjallað er um tengsl skólamenningar og gilda og að auki um skóla- sem lærdómssamfélag í þeim tilgangi að átta sig stjórnun og starfsemi skóla. Hugtökin sem fjallað er um eru mikilvæg og lýsandi um störf skólastjóra.

### Stjórnun og forysta

Stjórnun (e. management) er mikilvægur hluti af starfi skólastjóra og nauðsynlegt er að skilgreina hlutverk hans út frá því. Að stjórna snýst um að koma á skipulagi og tengingum við starfsfólk og skapa með því tækifæri og aðstæður til að ná fyrirfram ákveðnum markmiðum (Gunnþór Eyfjörð Gunnþórsson, 2012; Sergiovanni, 2009). Hugtakið stjórnun snýst meðal annars um að stjórnendur taki ákvarðanirnar með hagsmuni allra að leiðarljósi, það er að þeir starfi í þágu allra í skólasamfélaginu og tryggi hag allra aðila. Í stjórnun er mikilvægt að búa yfir þeirri hæfni að geta nýtt gildi, markmið og hugmyndir til að tengja fólk saman til ákveðinna verka. Góð stjórnun merkir að stjórnandi búi yfir mikilli hæfni til að koma á tengslum milli aðila sem koma að skólasamfélaginu á skynsamlegan og gagnlegan máta (Sergiovanni, 2009).

Forysta (e. leadership) er einnig mikilvægur hluti af starfi skólastjóra, en hún tengist því hvernig einstaklingur hefur áhrif á hóp fólks til að ná sameiginlegum markmiðum

(Gunnþór Eyfjörð Gunnþórsson, 2012; Sergiovanni, 2009). Í aðalnámskrá grunnskóla (2011) segir að skólastjórum beri að veita skólum forstöðu og faglega forystu í samráði við starfsfólk skólanna og er það í samræmi við þær áherslur sem fræðimenn hafa bent á (Hoy og Miskel, 2008; Sergiovanni, 2009).

Forysta snýst að miklu leiti um tengsl yfirmanna við undirmenn sína, en ekki um að yfirmenn gefi skipanir um hvað skal gera, heldur að leiðtogi og fylgjendur starfi saman til að ná þeim sameiginlegu markmiðum sem stefnt var að frá upphafi (Börkur Hansen, 2013; Harris og Jones, 2010). Stjórnandi sem veitir forystu þarf að hafa góða yfirsýn yfir starf sitt, hann þarf að vera ábyrgur, öflugur og með gott sjálfstraust. Nauðsynlegt er að skólastjóri njóti stuðnings samstarfsmanna sinna til að verkefni verði vel unnin á farsælan máta (Anna Kristín Sigurðardóttir, 2013; Harris og Jones, 2010; Sergiovanni, 2009). Þegar öllu er á botninn hvolft þá er kjarni málsins sá að forysta er fjárfesting í öðrum.

Börkur Hansen (2013) segir að forysta geti endurspeglast í mörgum ólíkum hlutverkum og að hún sé félagslegur kraftur sem viðhelst í samskiptum sem eiga sér stað innan stofnunar. Þetta styður Sergiovanni (2009) sem bendir á að stjórnun snúist um að byggja upp menningu innan skólans sem er opin og metnaðarfull, hlaðin þekkingu og hæfni til að byggja upp framsækna stofnun.

Forysta byggir á gildum og þekkingu sem hefur áhrif á faglega framkvæmd (Begley, 2004). Sergiovanni (2009) segir einnig að forysta sé einstaklingsbundin. Forysta fer eftir því hver er stjórnandi hverju sinni, hver veitir forystu. Þá þurfa stjórnendur að sinna mörgum ólíkum verkþáttum sem reyna á ólíkan máta á viðkomandi einstaklinga. Til dæmis eru ákvarðanir er varða stofnun þeirra mismunandi, hæfni til að taka réttar ákvarðanir ólík, o.s.frv. Allir þessir þættir eru ólíkir, en eiga eitt sameiginlegt – það er að gildi hafa áhrif á þá (Begley, 2004).

Mikilvægt er að hafa í huga að forysta er ekki hlutverk sem skólastjórinn fer í og úr eftir hentugleika. Krafa um forystu er alltaf til staðar og hefur áhrif á þá sýn sem skólastjórinn og skólinn móta sér. Hæfur skólastjóri dreifir jafnan forystu (e. distributed leadership) með því að deila viðhorfi og gildum með einstaklingum innan skólans. Hann ber samt sem áður meginábyrgð á skólastarfinu. Hann hefur gjarnan umsjón með ákveðnum verkþáttum ásamt deildarstjórum, kennurum eða öðru starfsfólki skólans, allt eftir því hvernig forystunni er dreift. Skólastjórinn þekkir sína stofnun út í ystu æsar, veit fyrir hvað skólinn stendur, hvernig viðhorf skólans er, hann veit hvað þarf að bæta og hvetur fólk áfram til góðra verka og deilir til þess verkefnum í samræmi við það (Rósa Eggertsdóttir, 2013).

## Skólamenning

Skólamenning (e. school culture) er samansafn af gildum, hefðum, markmiðum, trausti, ábyrgð og væntingum starfsmanna (Sergiovanni, 2009; Branson, 2008). Skólamenning samanstendur af gæðum, tilraunastarfsemi, margbreytileika og nýbreytni (Ólafur H. Jóhannsson, 2013) sem og þeim einstaklingum sem starfa innan skólans, það er hvernig þeir tengjast og „...eru mótaðir af sögu skólans og fólkinu innan hans“ (Stoll, 1998, bls. 9).

Sterk og góð skólamenning hefur áhrif á velgengni í skólastarfinu. Hún er sýnileg og áberandi þegar fólk telur ákveðin gildi mikilvæg og starfar eftir þeim, starfsfólki líður vel og er samhent um menningu og arfleið skólans (Guðrún Matthíasdóttir, 2012; Hoy og Miskel, 2008; Turner og Crang, 1996). Ef upp koma vandamál innan skóla þá leysir starfsfólk úr viðkomandi vanda á grundvelli þeirrar skólamenningar sem einkennir skólann. Með því móti er starfsfólk samtaka um viðbrögð og starfa saman í átt að farsælli niðurstöðu eða ákveðinni lausn mála. Með öðrum orðum, þegar unnið er að því að leysa úr atvikum sem upp koma er fengist við þau á grundvelli þeirrar skólamenningar sem einkennir stofnunina (Evans, 2001; Ólafur H. Jóhannsson, 2013).

Ef þörf er á að breyta skólamenningu innan rótgróinnar stofnunar er mikilvægt að hafa í huga að það er ekki auðvelt verkefni. Það tekur tíma að festa skólamenningu í sessi og ef vel á að takast til er mikilvægt að þróa og breyta menningunni á löngum tíma. Þá eru meiri líkur á að allir aðilar innan skólasamfélagsins fái tækifæri til að meðtaka breytingarnar og séu jafnframt jákvæðari og móttækilegri í garð þeirra. Þeir sem eru áhrifavaldar um breytingar innan skólakerfisins og hafa áhrif á skólamenningu eru til dæmis nemendur, foreldrar, kennarar, skólastjórnendur ásamt öðru starfsfólki skóla (Guðrún Matthíasdóttir, 2012; Hoy og Miskel, 2008; Turner og Crang, 1996). Hargreaves (2007) segir að öllum breytingum fylgi missir, en þá á hann við að oft er verið að skipta út gömlum venjum og gildum til að efla þau nýju. Því er mikilvægt að skapa samstöðu um tilgang skólastarfsins, með því að reyna sameina þá sem tengjast viðkomandi skólasamfélagi um hollustu við sýn skólans sem endurspeglar ákveðin gildi (Sigríður Margrét Sigurðardóttir, 2011).

Hoy og Miskel (2008) segja að jákvæð og traust skólamenning, þar sem kennarar hafa trú á hæfni nemenda og trú á sjálfan sig sem fagmenn, hafi jákvæð áhrif á námsframvindu nemenda. Þegar kennarar sjá jákvæðan árangur hjá nemendum sínum eflir og hvetur það kennara áfram til góðra verka og eykur von þeirra um að hafa enn meiri áhrif á nemendurna (Guðrún Matthíasdóttir, 2012). Þegar litið er á þau viðhorf og gildi sem endurspeglast í menningu stofnunar þá eru þau oft á tíðum bæði sjálfgefin og

upp að ákveðnu marki, ómeðvituð, í huga starfsfólks (Evans, 2001; Ólafur H. Jóhannsson, 2013).

Skólamenning nær þannig yfir gildi, tákni, trú og sameiginlega merkingu sem foreldrar, nemendur, kennarar og aðrir sem eru innan skólasamfélagsins samsama sig við (Sergiovanni, 2009). Í aðalnámskrá grunnskólans (2011) er fjallað lítillega um gildi, en þar segir í almenna hluta hennar, að starfað skuli eftir lýðræði, umburðarlyndi, kærleika, jafnrétti, virðingu, umhyggju, ábyrgð, sáttfýsi, víðsýni og fleiri grunngildum (Aðalnámskrá grunnskóla, 2011 – Almennur hluti, bls. 32).

### **Skóla- og lærdómssamfélag**

Sergiovanni (2009) segir að skólasamfélag (e. school community) sé hópur einstaklinga sem tengist vegna sameiginlegra markmiða, hugmynda og hugsjóna. Hann segir að skólar ættu að hugsa sem *við* en ekki *ég*, þar sem sameiginleg gildi og viðmið mynda skólasamfélagið. Skólasamfélagið hefur ábyrgðarhlutverki að gegna gagnvart samfélaginu og skólum þess. Sú ábyrgð byggir á viðmiðum, gildum, viðhorfum, tilgangi, markmiðum, stöðlum, vonum og draumum en allt snýr þetta að siðferðislegri forystu skólasamfélagsins. En þegar skoðað er innra starf skóla þá einkennist það af samskiptum milli ólíkra aðila eins og kennara, nemenda, foreldra, stjórnenda og annarra sem tengjast á einn eða annan máta innan hans. Því er mikilvægt að stuðla að góðum samskiptum og vonandi ná að efla allt skólasamfélagið áfram til góðra verka í þágu allra hagsmunaraðila (Guðrún Matthíasdóttir, 2012; Sergiovanni, 2009).

Í aðalnámskrá grunnskóla (2011) segir að „mennta skuli nemendur til þátttöku í lýðræðisþjóðfélagi sem er í sífelldri þróun“ (Aðalnámskrá grunnskóla, 2011, bls. 32). Sergiovanni (2009) telur mikilvægt að efla gæði skóla og þróa þá áfram á grundvelli samstarfs allra hlutaðeigandi. Hann segir að með því að virkja starfsmenn, dreifa forystu og styðja við kennara, sé auðveldara fyrir skólastjóra að stuðla að umbótum, breytingum og þróun. Skólastjórar þurfa að taka virkan og leiðandi þátt í umræðum, verkefnum og verkferlum og smiti eldmóði til annarra, það verður til þess að stuðla að aukinni samvinnu og trausti innan skólasamfélagsins (Sigríður Margrét Sigurðardóttir, 2011; Harris og Lambert, 2003; Sergiovanni, 2009). Með dreifðri forystu (e. distributed leadership) fá kennarar tækifæri til að stýra og taka ábyrgð á þeim verkefnum sem eru mikilvæg fyrir skólasamfélagið og stuðlar dreifing forystu oft að jákvæðara vinnuumhverfi (Harris og Muijs, 2005). Mikilvægt er að þeir sem eru í stjórnendastöðum komi að málum sem leiðtogar og sem almennir starfsmenn, allt eftir þeim verkefnum sem unnið er að hverju

sinni (Rúnar Sigþórsson, Börkur Hansen, Jón Baldvin Hannesson, Ólafur H. Jóhannsson, Rósa Eggertsdóttir og Mel West, 2005).

Í faglegu lærdómssamfélagi (e. learning community) er jafnan lögð áhersla á teymisfundir, ígrundun starfsins og skólamenningu sem er opin og gagnrýnin. Innan lærdómssamfélags eiga allir að hafa eitthvað að segja um málefni og verkefni sem eru til umræðu eða framkvæmdar (Fullan, 2007; Hargreaves, 2007). Í lærdómssamfélagi í skóla eru allir þátttakendur mikilvægir þegar unnið er að sameiginlegum markmiðum og þróun skólastarfsins (Birna Sigurjónsdóttir og Börkur Hansen, 2014). Þeir sem teljast til lærdómssamfélags í skóla eru starfsmenn skólans, foreldrar, nemendur og skólayfirvöld. Þessi hópur fólks deilir áhuga og sýn sinni á nám, samvinnu, stuðning og leitar leiða til að stuðla að betri árangri og bættum starfsháttum. „Í skólum sem skilgreina sig sem lærdómssamfélag er þátttaka stjórnenda í námi og kennslu fastur liður í skólastarfinu og stjórnendur hafa mikil og bein tengsl við kennara“ (Birna Sigurjónsdóttir og Börkur Hansen, 2014, bls. 7). Þá verður skólastarf sem tekur á sig mynd lærdómssamfélags að taka tillit til þeirra venja og gilda sem einkenna skólastarfið í öllum breytinga- og þróunarstörfum.

Innan lærdómssamfélags er stöðugt verið að leita leiða við þróun starfshátta og stuðla að auknum árangri í námi nemenda. Í stað þess að koma með skyndilausnir og yfirborðskenndar breytingar er stefnt að því að koma með úrbætur sem endast. Þannig verður skólastarfið í stöðugri þróun með það að meginmarkmiði að nemendum vegni sem best í námi (Anna Kristín Sigurðardóttir, 2013; Harris og Mujis, 2005). Í þessu samhengi hafa gildi skólastjóra hafi mikið að segja um það hvernig þeir líta á hlutverk sitt og hvaða áherslur þeir hafa í hávegum í störfum sínum.

## **Gildi og gildagrunnur**

Í orðabókum stendur að gildi (e. values) séu verðmæti, að þau vísi til þess sem sé einhvers virði og ágæti. Þau eru mikilvæg og hafa notagildi. Fólk öðlast gildi og hlutir hafa menningarleg gildi (Mörður Árnason, 2007; Svavar Sigmundsson, 2012). Gildi eru hugtök sem hafa bein eða óbein áhrif á líf allra einstaklinga og eru að mótast eða þróast gegnum allt lífið. Begley (2000) segir að grunn-gildi (e. transrational values) sé eitthvað sem erfitt er að rökstyðja en fólk lifi eftir þeim, hvort sem það er meðvitað eða ómeðvitað.

Hér á eftir verður fjallað um gildi, gildi í skólasamfélaginu, gildi einstaklinga og fagleg gildi. Kannað er hvernig þau myndast og mótast, hvernig þau hafa áhrif á hlutverk skólastjóra og líf og ákvarðanir almennt.



## Almennt um gildi

Sigrún Aðalbjarnardóttir (2007) skilgreinir gildi á þann máta að þau séu „viðmið sem við notum til að meta hugsanir okkar og hegðun. Þau eru leiðarvísir einstaklinga, hópa og samfélaga...“ (bls. 36-37). Sigrún segir einnig að þau séu grunnur skoðana okkar og afstöðu til lífs, manna, málefna, og hvað við teljum að sé mikilvægt að stefna að í lífinu. Samkvæmt þessu eru gildi leiðarljós okkar til að verða betri manneskjur.

Í almenna hluta aðalnámskrár grunnskóla (2011) segir að gildi skólastjórnenda og kennara eigi að beinast í ákveðnar áttir en þar er lögð áhersla á jafnrétti, faglega ábyrgð, gæði starfs, virkt samstarf, fræðilegt samhengi, kennslu, stjórnun, uppeldi, ráðgjöf, rannsóknir, þróunarstörf, þekkingu, viðhorf og siðferði. Sigrún Aðalbjarnardóttir (2007) fjallar um hvernig hægt sé að skipta gildum upp eftir flokkum en samkvæmt henni er hugtakið lífsgildi yfirhugtak fyrir öll gildi. Viðmið (e. norm) geta verið bæði skráðar og óskráðar reglur í samfélaginu, en viðmiðin segja okkur til um það hvernig við eigum að hegða okkur við mismunandi aðstæður (Sigrún Aðalbjarnardóttir, 2007). Grunn-gildi eru þau gildi sem snerta alla og það er einstaklingum fyrir bestu að þau séu í hávegum höfð, það eru gildi eins og virðing fyrir lífi annarra sem og réttlæti. Begley (2000) segir að fólk geti „gerst áskrifandi“ að gildum, til dæmis einsett sér að vera alltaf heiðarlegur til að forðast afleiðingar vegna óheiðarleika (bls. 236).

Branson (2008) segir að gildi séu hinir ósýnilegu hlutir í lífinu og að þau séu einstaklingsbundin. En þegar fólk kemur saman og myndar hóp eða teymi, þá koma allir með gildi úr sínum gildagrunni, þannig myndast til að mynda stofnanagildi (e. organization values). Þetta minnir á að þegar nýir kennarar eru ráðnir að skólafun er mikilvægt að hafa í huga stofnanagildi skólans og kynna þau fyrir nýjum kennurum. Auk þess þarf að styðja vel við bakið á viðkomandi kennurum og efla þá í nýja starfinu. Með því móti á nýtt starfsfólk auðveldara með að tileinka sér starfshætti og stofnanagildi skólans (Allyson Macdonald, Birna María Svanbjörnsdóttir og Guðmundur Heiðar Frímansson, 2010; Sergiovanni, 2009). Þegar öllu er á botninn hvolft þá eru það einstaklingarnir sem mynda stofnanir, en þær eru ekkert annað en safn af ólíkum einstaklingum með mismunandi gildi (Branson, 2008).

Gildi eru ólík milli manna og menningarheima. Þjóðfélagsstaða, efnahagur og fleiri atriði hafa áhrif á gildi einstaklinga. Þessir þættir valda oft átökum innan skóla og samfélags sem verður til þess að ákveðin togstreita myndast milli hagsmunaaðila. Sergiovanni (2009) segir að þegar einstaklingar koma í skólafunir þá séu gildin áþekk og oft ógerlegt að greina á milli einstaklinga út frá uppruna eða öðrum forsendum.

## Gildi í skólasamfélaginu

Þau gildi sem skólar grundvallast jafnan á snúast um að menntun sé fyrir alla auk ákveðinna gilda sem móta eiga skólastarfið, þetta myndar gildagrunn skólans (Gunnar E. Finnbogason, 2004). Í aðalnámskrá grunnskóla (2011) segir að allir eigi rétt á menntun óháð atgervi og aðstæðum. Einnig kemur þar fram að ekki eigi að mismuna eftir kynferði, trúarbrögðum, búsetu eða af annarri ástæðu: „Starfshættir grunnskóla skulu mótast af umburðarlyndi og kærleika, kristinni arfleið íslenskrar menningar, jafnrétti, lýðræðislegu samstarfi, ábyrgð, umhyggju, sáttfýsi og virðingu fyrir manngildi“ (Aðalnámskrá grunnskóla, 2011, bls. 32). Þar stendur einnig að skólar skuli búa yfir ákveðnum gildum sem eiga að móta skólastarfið (Aðalnámskrá grunnskóla, 2011). Baldur Pálsson (2010) segir í meistararitgerð sinni að skólar séu oft með ákveðin einkunnarorð líkt og virðing, ábyrgð og vinsemd. Þessi orð eru jafnan sótt í gildagrunn skólans og er hluti af þeim gildum sem skólinn býr yfir og setur sér að starfa eftir.

Gildi og menning skóla, ásamt reglum sem gilda í samfélaginu, eru mikilvæg fyrir skóla. Að samþætta þau gildi sem samfélagið leggur áherslu á við skólann er ögrandi viðfangsefni. Ekki er víst að grunngildi þeirra einstaklinga sem þar starfa og setja sitt mark á skólastarfið fari saman við gildi utan skólans (Sergiovanni, 2009; Branson, 2008). Samkvæmt Branson (2008) og Sergiovanni (2009) er auðveldara fyrir einstaklinga að aðlaga sig og sín gildi að gildagrunni skólans en að skólinn aðlagi sig að einstaklingum. Kennarar, starfsfólk og nemendur skóla verða að öllum líkindum tengdari gildum og viðhorfum inn skóla en opinberum reglum sem skólastjórar verða að fylgja. Skólastjórnendur eiga að fara eftir reglugerðum tengdum stjórnun skóla sem geta verið í andstöðu við ríkjandi gildi inna skóla. Þetta getur leitt af sér ólíkan gildagrunn stjórnenda og starfsmanna viðkomandi stofnunar (Sergiovanni, 2009).

Mikilvægt er að hafa í huga að erfitt getur verið að breyta gildagrunni innan stofnuna. Að mati Sergiovanni (2009) má gera það með því að fá starfsmenn í lið með sér, fara hægt í verkefnið og vanda vel til verka. Þá eru meiri líkur á að breytingarnar gangi í gegn. Nauðsynlegt er að kennarar, starfsmenn, nemendur, foreldrar og skólasamfélagið í heild sé sátt við breytingarnar.

Sérhver skólstofnun býr því yfir sameiginlegum gildum, hefðum, markmiðum, ábyrgð og væntingum sem starfsmenn hennar bera til hvers annars. Skólamenning byggist á gildum og er mismunandi milli stofnana og varpar ljósi á sérstöðu hverrar fyrir sig (Ólafur H. Jóhannsson, 2013; Sergiovanni, 2009).

## Gildi einstaklinga

Gildi eru oftast nær ómeðvituð og algengt er að það sé ósamræmi milli þeirra gilda sem fólk telur sig lifa og starfa eftir og þeirra sem hafa áhrif á líf, starf og athafnir (Sigrún Aðalbjarnardóttir, 2007). Gildi okkar berast frá einni kynslóð til þeirra næstu. Við öðlumst gildin sem við búum yfir úr nær- og fjærsamfélaginu og lærum hvert af öðru. Fjölskyldan, vinir, skóli og samfélagið allt mótar okkur sem einstaklinga og hefur áhrif á gildi okkar. Þau eru mikilvæg því þau eru grundvöllur siðferðis hjá öllum einstaklingum (Begley, 2007; Gunnar E. Finnbogason, 2004). Það getur verið nauðsynlegt að greina þau gildi sem einstaklingar búa yfir og eiga sameiginleg með öðrum, á grundvelli gilda sem einkenna ákveðna félagslega hópa. Slíkir hópar geta til dæmis verið tengdir atvinnugrein, ákveðnum stofnunum sem fólk tilheyrir, áhugasviðum, átthögum o.s.frv. Þá sést að ákveðin tengsl eru á milli persónulegra og félagslegra gilda (Begley, 2007; Branson, 2008). Ein helsta leiðin til þess að átta sig á gildum einstaklings er að læra á og kynna sér samfélagið sem viðkomandi ólst upp í. Aðstæður sem einstaklingur lifir við hefur áhrif á gildismat og siðvenjur viðkomandi (Branson, 2008; Gestur Guðmundsson, 2012). Einstaklingar meta þannig gildið traust út frá góðvild, heilindum, áreiðanleika og fagmennsku (Brewster og Railsback, 2003; Guðrún Mattíasdóttir, 2012; Hoy og Miskel, 2008).

Til að átta sig á eigin gildagrunni um persónuleg, siðferðisleg og fagleg gildi er gott að rýna í sjálfan sig sem einstakling og sjá hvað það er sem helst hefur mótað (Begley, 2004). Branson (2007) segir að í staðinn fyrir að beita sér eingöngu á grundvelli skynsemi eða með tæknilegum hætti sé mikilvægt að hlusta á sína innri rödd og beita sér einnig af persónulegum hvötum, gildum, tilfinningum og skoðunum. Sergiovanni (2009) segir í þessu samhengi að markmið okkar, fyrirætlanir, gildi, draumar, menning og merking ætti að geta beint okkur ákveðna leið sem hentar okkur sem einstaklingum, bæði persónulega og faglega.

Kristín Björnsdóttir (2003) segir að við temjum okkur ákveðinn tjáningarmáta og orðaforða á uppvaxtarárunum, í skólum og á vinnustöðum. Þessi tiltekni tjáningamáti segir okkur heilmikið um það hver við erum, hvað við gerum og hvernig samskipti við eigum við aðra. Með því að ígrunda hann vel getum við áttað okkur á ríkjandi viðhorfum og gildismati í samfélagi okkar sem og hjá okkur sjálfum.

## Fagleg gildi – hvað segja rannsóknir?

Með því að skoða rannsóknir sem tengjast gildum skólastjórnenda er hægt að draga upp mynd af því sem rannsakað hefur verið bæði á Íslandi og á erlendri grundu. Skólastjórinn er lykilaðili í öllu skólastarfi og þróun þess. Hann hefur mikil áhrif sem framkvæmdarstjóri og ber ábyrgð gagnvart skóla- eða fræðsluskrifstofu, auk þess er hann faglegur forystumaður sinnar stofnunar og á að bera hag starfsmanna sinna fyrir brjósti (Börkur Hansen, 2004; lög um grunnskóla 91/2008). Skólastjóra ber að fylgja lögum og tryggja að árangur og líðan nemenda sé góð. Að auki er mikilvægt að tryggja að starfshættir kennara beri viðunandi árangur og því þarf að fylgjast vel með öllum þáttum skólastarfsins (Rúnar Sigþórsson, 2013). Talið er að sú velgengni sem hlýst í starfi tengist þeim gildum sem starfað er eftir (Sergiovanni, 2009).

Steinunn Helga Lárusdóttir (2005) ritaði bókakafli í bókina *Kynjamyndir í skólastarfi* sem ber heitið *Lífsgildi og leiðtogar*. Þar fjallar hún um hlutverk leiðtoga og gildi þeirra. Þar kemur meðal annars fram að fræðimenn í dag vilji halda því fram að sú kynslóð sem er að vaxa úr grasi hafi óljósa lífssýn og vanti skýr viðmið í mannlegum samskiptum: „Afstaða okkar endurspeglar þau gildi og þá lífssýn sem við höfum þróað í gegnum bernsku, æsku og fullorðinsár vegna félagsmótunar í uppeldi á heimilum og inni á stofnunum (bls. 219).“ Gildin endurspeglar viðmót, hegðun, viðmið og lífssýn einstaklinga og ef kynslóðin sem er að vaxa úr grasi þekkir ekki sín eigin gildi, er hætt við að þau þekki ekki viðmið samfélagsins og geti þar af leiðandi átt erfitt uppdráttar sem fullorðnir einstaklingar. Þrátt fyrir að einstaklingar eigi erfitt með að skilgreina gildi sín, þá er stefnmörkun um áherslur um störf grunnskóla oft mjög sýnileg og lýsandi um gildi. Stefnur skóla eru oft sett fram sem einkunnarorð fyrir skólastarfið, líkt og virðing, virkni, vinsemd, ábyrgð, árangur og ánægja. Steinunn Helga segir einnig að framtíðarsýn sé það sem vísar fram á veginn, en lífssýn snúist um lífið í núinu, en þetta tengist bæði gildagrundi einstaklinga sem og samfélagsins. Gildi stjórnenda hafa því óhjákvæmilega einhver áhrif á stefnu og sýn skóla sem viðkomandi starfar hjá og endurspeglar þau því í gildagrundi hans.

Baldur Pálsson (2010) gerði eigindlega rannsókn á því hvernig skólastjórnendur höfðu áhrif á miðlun siðferðislegra gilda í skólastarfi. Baldur segir: „Hann [skólastjórinn] þarf að búa yfir mikilli sannfæringu um hlutverk sitt og hlutverk skóla varðandi miðlun gilda og hafa sannfæringarkraft gagnvart samstarfsfólki, nemendum, foreldrum og skólayfirvöldum“ (Baldur Pálsson, 2010, bls. 109). Þá á hann við að skólastjórar þurfi að búa yfir góðum grunni siðferðislegra gilda og getunni til að miðla þeim áfram til skólasamfélagsins í þeim tilgangi að efla skólastarfið og auka hag og gæði hans.

Þeir skólar sem Baldur rannsakaði gefa sig út fyrir að starfa eftir ákveðnum siðferðislegum gildum og voru einkunnarorð skólanna könnuð til að finna þá skóla sem voru með áþekk gildi. Niðurstaða rannsóknar Baldurs er sú að hlutverk skólastjóra sé að skapa samstöðu um sameiginleg gildi og þannig mynda einingu innan skólasamfélagsins. Í upphafi stjórnunarferils skólastjóra er mikilvægt að hann ávinni sér traust starfsmanna skólans og í kjölfarið myndist jákvætt andrúmsloft innan stofnunarinnar. Í niðurstöðum rannsóknar Baldurs kemur einnig fram að það er ekki fyrr en eftir að skólastjórnendur höfðu áunnið sér traust starfsmanna að hægt var að fara í breytingar á skólastarfseminni. Viðmælendur Baldurs voru sammála um að þegar nýji skólastjórinn væri búinn að kynna sér gildi, hefðir og væntingar starfsmanna skólans væri væri fyrst hægt að stuðla að umbótum. Þá fyrst gætu skólastjórnarnir starfað eftir eigin sannfæringu.

Anna Guðrún Edvardsdóttir (2004) rannsakaði gildismat íslenskra skólastjóra og hvort það væri ólíkt eftir kynferði þeirra. Áhersla var lögð á að skoða tengsl á milli gilda og kynferðis skólastjóra. Þættirnir sem skoðaðir voru eru eftirfarandi: „Ákvarðanataka, valddreifing, starfsmannastjórnun, leiðtogahlutverk skólastjóra, mótun framtíðarsýnar og völd“ (bls. 72). Hún segir að í dag telji fræðimenn að mikilvægt sé að búa yfir bæði karl- og kvenlægum gildum til að ná árangri í stjórnunarstörfum. Þá kemur fram í niðurstöðum rannsóknar hennar að „þau gildi sem talin hafa verið kvenleg eru þau sem eru ríkjandi og endurspeglast í stjórnunarlegri hegðun skólastjóra“ (bls. 81). Þetta segir okkur að skólastjórnendur tileinki sér frekar kvenlæg gildi en þau karllægu. Í niðurstöðum rannsóknar Önnu Guðrúnar segir að „...nánast enginn munur er á gildismati karla og kvenna og stjórnunarleg hegðun íslenskra karl- og kvenskólastjóra er svipuð. Bæði kyn sýna stjórnunarlega hegðun sem talin hefur verið einkenna kvenskólastjóra“ (bls. 71).

Gunnþór Eyfjörð Gunnþórsson (2012) gerði meginþema rannsókn þar sem hann lagði spurningalista fyrir grunnskólakennara og skoðaði hann hlutverk, hæfni og einkenni góðs skólastjóra til forystu í lærdómssamfélagi. Við framkvæmd rannsóknarinnar nýtti hann sér ástralskt forystulíkan sem fyrirmynd til að finna þá hæfni og hlutverk sem hann lagði til grundvallar í rannsókn sinni. Skoðað var hver einkenni forystumanna ættu að vera og skipti hann þeim upp í þrjá flokka: *eiginleikar*, *gildi* og *þekking*. Niðurstöður hans voru á þá leið að þeir eiginleikar, gildi eða þekking sem kennarar telja einkenna góðan skólastjóra séu margvísleg. Undir flokkinn eiginleiki setti hann sanngirni, stuðning, samvinnuhæfni, ákveðni og sveigjanleika. Undir gildi fellur lærdómsvilji, umhyggja, vilji til að skara framúr og áhersla á jafnrétti. Það sem tengist þekkingu var kennslufræði, námskrárfræði, lög og reglur, stefnumörkun og fleira. Það sem kom skýrast fram í niðurstöðunum var að kennarar töldu faglega forystu og samskipti mikilvægustu verkefni

skólastjóra. Að auki töldu þeir að mikilvægt að þeir tileinkuðu sér samvinnuhæfni og að dreifa valdi og ábyrgð.

Guðrún Matthíasdóttir (2012) gerði rannsókn á því hvernig nýir skólastjórar ávinna sér traust skólasamfélagsins. Hún ræddi við fjóra kvenkyns kennara sem hafa starfað með að minnsta kosti þremur skólastjórum. Fékk hún kennarana til að meta hvernig nýir skólastjórnendur ávinna sér traust í skólasamfélaginu. Rannsóknin var eigindleg, með hálfopnum viðtölum. Hennar niðurstaða var sú að starfsmönnum skóla líður betur þegar starfað er undir stjórn skólastjóra sem þeir treysta og bera virðingu fyrir, þá verður minna um árekstra og óánægju í starfi. Þar að auki telja viðmælendur Guðrúnar að skólastjórar verði að ávinna sér trausts innan skólasamfélagsins áður en ráðist er í breytingar tengdum skólastarfinu. Kennararnir telja einnig að skólastjórar verði að kynnast skólamenningu, starfsfólki, hefðum og gildum áður en það kemur til breytinga innan skólans, annars er hætt við því að breytingarnar gangi ekki í gegn og skólastjórinn hafi ekki starfsfólkið með sér í liði.

Steinunn Helga Lárusdóttir (2007) rannsakaði gildi og atvik sem geta komið upp í starfi skólastjóra. Í rannsókninni tók Steinunn Helga viðtöl við tíu skólastjóra en þessi tiltekna grein (*The Fact that I'm a Woman May Have Been the Defining Factor: The Moral dilemmas of an Icelandic Headteacher*) byggir á niðurstöðum úr einu viðtalanna. Tekið var viðtal við kvenkyns skólastjóra þar sem áhersla var lögð á að kanna viðhorf, gildi og atvik sem skólastjórinn upplifði í sínu starfi. Einnig var skoðað hvort að kynferði skólastjóra hafi áhrif á vinnulag. Steinunn Helga lagði megin áherslu á að skoða tengsl þáttanna leiðtogaþæfni, gildi og kyn skólastjóra, til að fá sem gleggsta mynd af því hvernig hlutverk skólastjóra er.

Þessi tiltekni skólastjóri tók við stöðu sinni af gamalreyndum karlkyns skólastjóra sem hafði starfað við skólann í áratugi. Gamalreyndi skólastjórinn hafði haft ákveðna starfshætti sem skólasamfélagið virti og ekki höfðu verið gerðar athugasemdir við hann eða hans vinnulag. Þegar nýi skólastjórinn tók við starfinu var búið að leggja línurnar fyrir komandi skólaár, búið var að ráða inn kennara og setja upp stundatöflur og ákveða um kennslufyrirkomulag. Þá kom í ljós að ekki var farið eftir viðmiðunarstundatöflu sem Menntamálaráðuneytið leggur upp með (*Aðalnámskrá grunnskóla, 2011*). Það getur reynst þrautinni þyngra að fara í breytingar á kennslustundum og fyrirkomulagi þegar skólastarfið var að hefjast að nýju að hausti til. Þá urðu hagsmunaaðilar úr skólasamfélaginu ósáttir við að ekki væri farið eftir viðmiðunarstundatöflu og beittu miklum þrýstingi á nýja skólastjórann, eitthvað sem ekki hafði verið farið fram á við forvera hans. Niðurstaða rannsóknar Steinunnar Helgu er sú að kyn skólastjóra geti haft

áhrif á starf viðkomandi því kvenkyns stjórnandinn, í þessu tilfelli, fann sig knúna til að rökræða og fara á skjön við gildin sín og hæfni til forystu með því að fara gegn hagsmunaraðilum í skólasamfélaginu og lagfæra ekki það sem óánægjan snérist um. Hún áttaði sig á að hún væri að reyna að vera málamiðlari á milli hagsmunaaðila úr samfélaginu og að þóknast öðrum þrátt fyrir að hennar sýn væri önnur.

Birna Sigurjónsdóttir og Börkur Hansen (2014) rannsökuðu gildi og áherslur skólastjóra við grunnskóla Reykjavíkur. Í rannsókn sinni komast þau að þeirri niðurstöðu að gildi séu talin hafa áhrif á allt skólasamfélagið, að þau gefi vísbendingu um það hverjar áherslur skólastjóra séu í starfi og hvernig hægt sé að nýta gildin til að efla kennara og starfsmenn skólans. Gildin og áherslurnar sem eru í fyrirrúmi hjá skólastjórunum í Reykjavík samkvæmt þeirra rannsókn eru umhyggja fyrir starfsfólki og nemendum með áherslu á líðan og tilfinningar, árangur nemenda í námi, að vera faglegir leiðtogar og sýna bæði hvatning og stuðning við nemendur og kennara.

Steinunn Helga Lárusdóttir (2014) gerði rannsókn á áhrifum gilda á kennslufræðilega forystumenn/leiðtoga. Megin markmið rannsóknarinnar var að varpa ljósi á gildi skólastjórnenda á meðan tímabil breytinga stóð yfir, Með því að skoða hver áhrif gilda skólastjórnendanna væru á ákvarðanir og aðgerðir. Til að átta sig á gildum skólastjórnendanna voru þeir spurðir út í reynslu í starfi og hvernig ákvarðanir eru teknar í því erfiða og flókna starfsumhverfi sem þeir starfa í.

Í upphafi umfjöllunarinnar um rannsóknina fer Steinunn Helga Lárusdóttir (2014) yfir ferlið sem unnið var eftir þegar sveitarfélögin tóku við rekstri grunnskólanna af ríkinu, þeim hnökrum og vanköntum sem urðu við þá yfirfærslu og upplifun skólastjórnenda á breytingunum. Einnig var rætt um breytilegt og óstöðugt umhverfi sem skólastjórnendurnir starfa í, árekstra sem þeir verða fyrir í starfi, hvert hlutverk skólastjóra er og hvernig skólastjórar myndu frekar vilja nýta tímann. Hún fjallaði auk þess um að skólastjórnendur áttuðu sig á því að umfang starfsins hafði breyst og aukist eftir yfirfærsluna. Núna báru stjórnendur ábyrgð á fleiri atriðum innan skólans, líkt og mötuneyti nemenda og starfsmanna, fjármálum skólans, greiðslu launa og eftirskólastarfi líkt og frístundarskóla. Með þessum atriðum og fleirum jókst umfang starfa skólastjórnenda mikið og fóru þeir í meira mæli að sinna öðrum verkþáttum en til að mynda að vera kennslufræðilegir leiðtogar.

Steinunn Helga segir einnig að stjórnsýsluákvarðanir verða oft til þess að gildi skólastjórnenda geta verið á skjön við það sem ætlast sé til af þeim og geta skólastjórnendur átt í togstreitu við sjálfa sig um að fara gegn þeim gildum sem þeir standa fyrir. Einnig verða skólastjórnendur oft ósáttir við að starfið stjórni þeim, fremur

en þeir stjórnari starfinu. Einn viðmælandi Steinunnar Helgu orðaði þetta vel en hann sagði að hann héldi að yfirmenn (ríkis og sveitafélaga) væru ekki með það á hreinu hvað fælist í skólastarfi. Að skólar séu ekki sambærilegir öðrum stofnunum sem sveitarfélögin reki og tíminn sem fer í úrbætur kennslu eigi alltaf að vera efst á forgangslistanum.

Viðmælendur Steinunnar Helgu voru sammála því að þeir vildu vera samkvæmir sjálfum sér og vinna út frá sinni sýn og sínum gildum, vera leiðtogi af heilindum og fara eftir sínum viðmiðum og gildum. En raunveruleikinn er sá að oft standast hugmyndir þeirra ekki viðmið eða markmið annarra sem þarf að vinna eftir og að það reynist þeim ómögulegt að skipuleggja sig fram í tímann, því allt er breytingum háð og sá heimur sem skólastjórar starfa í er sífellt að breytast. Það gildi sem var algengast þegar viðtölin við skólastjórnendurna voru greind var gildið umhyggja. En þá er átt við umhyggju í garð barnanna við skólann og hagsmunum þeirra. Önnur og ekki síður mikilvæg gildi sem þátttakendur nefndu voru ábyrgð, sjálfstæði og heilindi.

Sergiovanni (2009) segir að sá sem stefnir að því að verða góður skólastjóri þurfi að hafa tengingu við sín gildi og vita fyrir hvað viðkomandi stendur, hverjir hans kostir og gallar séu og hvernig ákjósanlegast sé að nýta gildin sín til hags fyrir skólann. Það minnir skólastjórnendur á að ábyrgð á skólastarfinu er fyrst og fremst á þeirra herðum. Þeim ber að tryggja að öllum verkefnum og skyldum sem tilheyra starfinu sé framfylgt, líkt og rekstrarleg sjónarmið, kennslufræðileg forysta, starfsmannahald og fleira. Ekki er hægt að segja að velgengni skóla sé eingöngu vegna hæfni skólastjórans og þeirra gilda sem hann stendur fyrir. Sá mannauður, hæfni, skyldur, ábyrgð og hlutverk einstaklinga innan stofnunarinnar er það sem mótar farsælan skóla. Með þá hugsun að leiðarljósi eru meiri líkur á að starf skólastjórans verði árangurrikara og framtíð skólans bjartari. Hann segir einnig að stjórnendur telji að þegar verið er að taka mikilvægar ákvarðanir um markmið, tilgang, gildi og önnur mikilvæg atriði tengd skólastarfinu sé nauðsynlegt að fylgja því eftir með almennri skuldbindingu og sækjast eftir þeirri sýn og þeim loforðum sem þarf að halda til að standa við skyldur sínar.

Aslanargun (2012) rannsakaði gildi skólastjóra í Tyrklandi á árunum 2010-2011. Tekin voru einstaklingsviðtöl við skólastjórnendur, auk þess voru hópviðtöl nýtt við gagnaöflunina. Hann segir að skólar þurfi að búa yfir ákveðnum gildum sem eiga að móta skólastarfið og mynda gildagrunn hans. Niðurstaða rannsóknarinnar var sú að gildi líkt og sanngirni og sjálfsöryggi gegni þar lykilhlutverki. Þá er átt við að skólastjórar eigi að vera hlutlausir, sanngjarnir og koma fram á sama máta við alla aðila skólasamfélagsins, þar á meðal kennara. Með sjálfsöryggi kemur virðing, ástúð og ánægja í ljós, með því er auðveldara að efla skólabraginn og ánægju innan skólans. Skólastjórar sjá um margar



hliðar skólstarfsins og þar á meðal fjármálhlið þess, þeir sjá um að rekstur skólans gangi vel og að farið sé eftir fjárhagsáætlun sem sett hefur verið fram af hans yfirmönnum. Samkvæmt Aslanargun (2012) þá þykir skólastjórum oft erfitt og þrúgandi að sjá um þessi mál innan skólans, auk allra annarra þátta sem þarf að sinna. Þetta leiðir jafnan til þess að skólastjórinn sinnir frekar daglegum rekstri skólans en að veita faglega forystu.

Framlag Begley (2000) til rannsókna innan menntastofnana hefur haft mikil áhrif á skilning á gildum og mikilvægi þeirra í lífi og starfi. Begley (2000) útskýrir hugtakið gildi, hvernig fólk öðlast þau, áhrif þeirra á líf okkar og af hverju það sé mikilvægt að þekkja sín gildi. Hann talar um að þau gildi sem skólastjórnendur búi yfir hafi áhrif á þær ákvarðanir sem teknar séu.

Stjórnun innan menntakerfis er að hluta ólík því sem þekkist á hinum almenna vinnumarkaði. Skólastjórnendur lenda oft í aðstæðum þar sem siðferðis þarf að gæta, bæði tengt stjórnsýslu og fólkinu sem tilheyrir stofnuninni. Ákvarðanir sem teknar séu innan skólans hafa áhrif út í samfélagið, gildin hafa áhrif á ákvarðanatöku, en aftur á móti hefur samfélagið og stjórnsýslan þar einnig ákveðin ítök. Taka þarf tillit til allra þátta og áhrifaaðila, líkt og foreldra, nemenda, starfsmanna og annarra einstaklinga í samfélaginu.

Begley segir einnig að hægt sé að segja að fólk gerist „áskrifendur“ að gildum og á hann þá við að manneskja getur til dæmis einsett sér að vera heiðarleg til að forðast afleiðingar sem geta komið upp vegna óheiðarleika eða aðstæður sem óheiðarleg framkoma getur sett viðkomandi í (bls. 236). hann segir líka að gildi séu ekki eingöngu jákvæð þó að flestir reyni samt sem áður að halda í þau jákvæðu. Gildin geta einnig verið ósiðleg, þvingandi, stýrandi og haft lítinn tilgang í lífi allra einstaklinga, bæði faglega og persónulega.

Í rannsókn Coleman (2005) er fjallað um hlutverk kynjanna í skólastjórnun, hvað er líkt með kven- og karlstjórnendum og hvaða gildi einkenna viðkomandi sem leiðtoga skólafundar. Í niðurstöðum Coleman er greint frá því að kvenkynsstjórnendur velja oft á milli starfsframa og þess að eignast fjölskyldur en þær eru oftar en ekki einhleypar eða fráskildar. Þegar þær sækja um stöðu skólastjóra þá vita þær að það er krefjandi starf og taka jafnan meðvitaða ákvörðun um að eiga ekki fjölskyldur. Konur á framabrot eiga það einnig til að leggja starfsframann á hilluna þegar þær eignast börn. Í rannsókninni segir einnig að konur efist meira um sig og sína hæfni sem stjórnendur en karlar og að þær þurfi að sanna sig frekar en karlarnir. Fólk treystir oft frekar karlmönnum en kvenmönnum í stjórnunarstöðum. Algengustu gildi kvenkynsleiðtoga að mati Coleman er að þeirra stjórnunarstíll eigi að vera opinn, ákveðinn, sýna stuðning, samvinnu, og að vera faglegur og lýðræðislegur.

Branson (2007) fjallar um það hvernig hægt væri að bæta leiðtogahæfni sína með því að hlúa að siðferðislegri vitund einstaklinga í gegnum skipulagða sjálfsskoðun. Branson segir að á tímum breytinga og þar sem ekki sé vitað hvað framtíðin ber í skauti sér þá þurfi leiðtogar og aðrir stjórnendur að bregðast við á grundvelli siðferðislegra gilda og leggja áherslu á að skaða engan, heldur að sýna vilja í verki, virða aðra, taka jákvæða afstöðu og hegða sér á þann máta að hagsmunir þeirra sjálfra séu ekki hafðir að leiðarljósi við stjórnvölinn.

Branson (2007) tók viðtöl við sjö skólastjórnendur í Brisbane, Ástralíu. Rannsóknaraðferð hans var á þann veg að hann lét viðmælendur sína fara í djúpa sjálfsskoðun í þeim tilgangi að átta sig á sínu innra sjálfi. Markmiðið með þessu ferli var að einangra og rekja áhrifavalda eða atvik í lífinu og átta sig á þann máta hvernig gildi, sjálfstraust, hvatir, viðhorf og hegðun hefur áhrif á líf og hegðun viðkomandi einstaklinga. Tryggt var við framkvæmd rannsóknarinnar að viðmælendur myndu ekki hljóta skaða af, ef þau vildu ekki ræða ákveðin mál þá var það í lagi og engar kröfur voru gerðar um það að skólastjórnarnir þyrftu að deila sínum sögum ef viljinn var ekki til staðar. Skólastjórnarnir í þessari rannsókn urðu hæfari í að skilgreina sínar innri hvatir, hvernig það hefur áhrif á þeirra leiðtogahæfni, þeirra sjálfssálit, hvata, gildi og traust. Að auki urðu þeir meðvitaðri um sín gildi, skoðanir og traust og hvenær þessir þættir væru helst að hamla starfsháttum þeirra. Þegar viðtölin voru greind kom í ljós að algengust voru gildin: trúverðugleiki, virðing, sjálfstjórn og stjórnun/stýring.

Branson segir einnig (2006, 2007) að til að skólastjórnendur geti látið sér annt um aðra þá verði þeir að byrja á því að þykja vænt um sig sjálfa, þekkja sitt innra sjálf og beita þeim stjórnendastíl sem þeir eru ánægðir með og tilbúnir að starfa eftir. Auk þess verða þeir að vita fyrir hvað þeir standa, hvaða gildum þeir ætla sér að starfa eftir og hvernig þeir viji forgangsraða verkefnum.

### **Samantekt**

Umfjöllunin hér að framan dregur upp mynd af mikilvægi gilda fyrir stjórnun skóla. Gildin hafa áhrif á alla hegðun einstaklinga, viðmót, viðmið, ákvarðanir og annað sem við gerum í okkar daglega lífi. Þau eru okkur mikilvæg til að eflast áfram og setja okkur ákveðin mörk sem við reynum að fara eftir. Gildin eru ólík og margþætt hjá einstaklingum, þau geta verið bæði fagleg, persónuleg, jákvæð og neikvæð og þau móta manninn og eru stöðugt í þróun.

Flestir skólastjórar búa yfir og starfa eftir áþekktum gildum líkt og ábyrgð, umhyggja, traust, virðing og samhygð. Þeir hafa að leiðarljósi að efla og auðga líf og starf starfsfólks, nemenda og skólasamfélagsins, auka gæði náms og hvetja áfram til góðra verka. Þeim þykir mikilvægt að vera góður leiðtogi, að vera leiðtogi sem hefur hagsmuni allra að leiðarljósi og er tilbúinn til að leggja á sig ómælda vinnu til að uppskera eins og hann sáir. Skólastjórinn er sá sem bera ábyrgð á öllu skólastarfinu. Hann einn ber ábyrgðina á að skólinn sé vel rekinn og þarf að standa skil á ýmsum reglugerðum, skýrslum og öðru rekstrartengdum verkþáttum. Skólastjórinn þarf einnig að huga og gæta að hagsmunum allra einstaklinga sem þar nema og starfa. Skólastjórinn þarf að vera ávallt til taks, vera virkur þátttakandi í öllu skólastarfinu, vita hvað er í gangi innan sinnar stofnunar og vera tilbúinn til að leiða starfsfólk sitt áfram til góðra verka.

### 3 Rannsóknin

Í kaflanum er greint frá hvaða rannsóknaraðferð er notuð, en um var að ræða eigindlegt rannsóknarsnið og hálfopin viðtöl (e. semi-structured). Með viðtölum er hægt að kafa djúpt í viðfangsefnið, leita eftir ákveðnum svörum og spyrja ítarlegra spurninga. Í þessari rannsókn er það gert til þess að fá sem gleggsta mynd af gildum viðmælenda. Fjallað er um þau siðferðisleg atriði sem huga þarf að í rannsókn sem þessari og að gæta réttmætis og trúverðugleika. Útskýrt er hvernig viðmælendur voru valdir og greint frá hvernig skráningu gagna og úrvinnslu var háttað.

#### Eigindlegt rannsóknarsnið

Þegar unnið var að undirbúningi rannsóknarinnar varð ljóst að engin ein leið er rétt eða réttari en önnur þegar kemur að eigindlegri rannsókn. Helga Jónsdóttir (2013) segir í þessu sambandi að sú leið sem viðkomandi treystir sér til að starfa eftir sé sú rétta fyrir rannsakandann. Þegar unnið er að rannsókn þar sem eigindlegt rannsóknarsnið er notað er það viðfangsefnið sem ákveður hvernig best sé að afla gagna og meta hvaða upplýsingar fáist með þeim hætti (Sigurlína Davíðsdóttir, 2008). Um viðtöl segir Helga Jónsdóttir (2013): „Rannsakandi stjórnar viðtalinu; hann leggur sig fram um að vera vingjarnlegur, fordómalaus og umfram allt hlutlaus“ (bls. 73). Silverman (2013) segir að mikilvægt sé að flækja ekki málin þegar framkvæma á rannsókn eða „keep it simple“. Er það haft að leiðarljósi við allan undirbúning, rannsóknina sjálfa og úrvinnslu viðtalsgagna sem og greiningu viðtala.

#### Réttmæti og trúverðugleiki

Réttmæti (e. validity) snýst um það hversu vel það matstæki eða sú leið sem farin er metur það sem á að meta. Þegar um er að ræða réttmæti í eigindlegum rannsóknum er ekki hægt að fullyrða að niðurstöðurnar yfirfærast á aðra hópa eða aðrar aðstæður heldur eingöngu hægt að heimfæra niðurstöðurnar á þann hóp sem rannsakaður er (Sigurlína Davíðsdóttir, 2003). Sigurlína segir einnig að lesendur þurfi að vera dómbærir á það hvort að þeirra eigin aðstæður eða niðurstöður séu nægilega líkar til að geta yfirfært þær yfir á sig eða sínar niðurstöður. Til að tryggja réttmæti þegar gagna er aflað með viðtölum er mikilvægt að taka þau upp, til dæmis með síma, á segulband eða annars konar upptökubúnaði og afrita síðan orð frá orði þannig að engin efnisatriði gleymist eða verði

misskilin (Helga Jónsdóttir, 2003). Guðrún Pálmadóttir (2013, bls. 200) bendir á að réttmæti sé „afstætt hugtak og því oft talað um að réttmæti sé veikt, nægilegt eða sterkt enda metið bæði á huglægan og hlutlægan máta“. Sagt er að þeir sem framkvæmi eigindlegar rannsóknir beri sérstaka ábyrgð þar sem ekki eru til nein marktæknipróf sem hægt er að nýta við úrvinnslu gagnanna. Niðurstöður eru fyrst og fremst túlkun rannsakandans á gögnum sem var aflað.

Trúverðugleiki (e. credibility) er hugtak sem mikilvægt er að skoða og hafa í huga þegar eigindleg rannsókn er framkvæmd. Án trúverðugleika er erfitt að heimfæra niðurstöður á stærra þýði, annað en þann vettvang sem hún byggist á. Lincon og Guba (1985) segja að ef hægt sé að ná fram trúverðugleika þá sé rannsóknin byggð á traustum grunni sem stuðlar að réttmæti og áreiðanleika.

### **Siðferðileg atriði**

Mikilvægt er að hafa nokkur mikilvæg siðferðileg atriði í huga, áður en farið er í rannsóknarvinnu. Tryggja þarf að valda ekki viðmælendum óþarfa þjáningu, að vanvirða ekki skoðanir þeirra né mismuna þeim, og vera viss um að þeir hafi gefið upplýst og óþvingað samþykki fyrir þátttöku í rannsókninni (Sigurður Kristinsson, 2003; Sigurður Kristinsson, 2013; Sigurlína Davíðsdóttir, 2008).

Fjórar höfuðreglur eru hafðar að leiðarljósi þegar verið er að taka viðtöl. Það er gert til þess að tryggja að gætt sé að öllum siðferðislegum atriðum rannsóknar. Reglurnar eru:

- *Sjálffræðisreglan* (e. the principle of respect for autonomy) þar sem áhersla er lögð á virðingu fyrir fólki og sjálffræði þess. Hver manneskja býr yfir ákveðnum gildum og hún setur þau mörk sem segja til um það hvernig aðrir mega koma fram við viðkomandi. Þessi regla gerir því kröfu um upplýst og óþvingað samþykki viðmælanda í rannsóknum.
- *Skaðleysisreglan* (e. the principle of non-maleficence) snýst um að rannsakandinn tryggi að áhætta viðmælanda sé lítill og ávinningur þeirra sé nægur til að réttlæta rannsóknina.
- *Velgjörðarreglan* (e. the principle of beneficence) er mikilvæg til að láta gott af sér leiða og velja þær aðferðir sem valda sem minnstum skaða. Mikilvægt er að rannsóknir séu gerðar í hagsbótarskyni fyrir mannkynið.
- *Réttlætisreglan* (e. principle of justice) snýr að því að mikilvægt sé að tryggja sanngirni og að hver og einn fái það sem viðkomandi á skilið. Í þessu tilfalli

skiptir máli að vanda vel valið á viðmælendum til að taka þátt í rannsóknum (Sigurður Kristinsson, 2003; Sigurður Kristinsson, 2013).

Í viðtölunum var áhersla á að laða fram það góða í starfi skólastjóranna, tryggja að umræða skólastjóranna væri á þeim grundvelli að hún skaði þá ekki og að þeir sæu hag í því að taka þátt rannsókninni. Einnig var reynt að gæta sanngirni þegar rætt var við viðmælendurna.

Samkvæmt heimasíðu Persónuverndar (e.d.) hefur sú stofnun yfirlit og eftirlit tengt meðferð á viðkvæmum persónuupplýsingum. Þar sem ekki er unnið með persónugreinandi gögn er ekki þörf á samþykki eða leyfi Persónuverndar fyrir rannsókninni. Samanber 1. tölul. 2. gr. laga nr. 77/2000 þarf ekki að tilkynna rannsóknina. Fengið var upplýst samþykki viðmælenda fyrir rannsókninni og höfðu viðmælendur því val um hvort þeir vildu taka þátt eður ei.

## Úrtak

Þegar rannsakandinn hóf að skoða hvernig best væri að velja viðmælendur var ákveðið að velja viðmælendur þannig að rannsakandinn þekkti hvorki skólastjórnendurna né skólana sjálfa.

Orð Þórólfs Þórlindssonar og Þorláks Karlssonar (2003 og 2013) voru höfð til hliðsjónar en þeir fjalla um mikilvægi þess að velja á réttan hátt þann afmarkaða hóp, sem fyrirhugað er að byggja rannsóknina á. Þeir benda einnig á að í upphafi sé nauðsynlegt að velja úrtak (e. sample) úr þýðinu (e. population) til að finna þá viðmælendur sem henta þessari rannsókn sem best. Til að finna viðmælendurna var fylgt ákveðnum skrefum sem eru eftirfarandi:

- Nöfn allra grunnskóla í Hafnarfirði, Garðabæ, Kópavogi, Seltjarnarnesi og Mosfellsbæ voru skrifuð niður og heimasíður sveitarfélaganna og skólanna skoðaðar.
- Því næst var síða Námsmatsstofnunar (2015) skoðuð og árangur nemenda í 7. bekk á samræmdum prófum athugaður. Miðað var við að kanna niðurstöður síðastliðinna fimm ára. Þeir skólar sem voru yfir landsmeðaltali í bæði íslensku og stærðfræði á prófunum voru merktir sem slíkir.
- Heimasíður grunnskólanna og sveitarfélaganna voru skoðaðar í ljósi þess að finna út kyn skólastjóranna en leitast var við að hafa þar jafnvægi á við valið.

- Að lokum voru einkunnarorð/gildi skólanna skoðuð til að reyna að finna skóla sem búa yfir áþekkingu einkunnarorðum/gildum. Þeir skólar sem segjast starfa eða hafa að leiðarljósi ákveðin gildi voru því valdir og merktir sem slíkir.

Með þessu móti fækkaði skólum jafnt og þétt og eftir stóðu skólar með skólastjóra sem féllu að tilgangi þessarar rannsóknar. Hafði rannsakandi samband við skólastjóra þessara skóla og óskaði eftir þátttöku þeirra í rannsókninni. Sex skólastjórar samþykktu að taka þátt og veita viðtal.

### **Viðtöl sem gagnasöfnunaraðferð**

Viðtöl eiga vel við sem gagnasöfnunaraðferð þegar verið er að rannsaka viðhorf, þekkingu, væntingar, gildismat og upplifun annarra (Helga Jónsdóttir, 2003; Sigurlína Davíðsdóttir, 2008). Upplýsingum er safnað saman með því að styðjast við viðtalsramma og að loknu viðtalinu eru upplýsingarnar metnar og látnar endurspegla það sem kom fram í viðtalinu (Guðrún Pálmadóttir, 2013). Viðtöl eru ýmist notuð ein og sér eða samhliða öðrum rannsóknaraðferðum. Þegar tekið er viðtal með beinum orðaskiptum rannsakandans og viðmælanda er um félagslega athöfn að ræða. En samskiptin á milli einstaklinga endurspegla ólíka þætti líkt og samspil hugsana, hegðunar, skynjana og tilfinninga (Helga Jónsdóttir, 2003; Sigurlína Davíðsdóttir, 2008). Helga (2003) bendir enn fremur á að tungumálið sé lykilfyrirbæri þegar verið er að leita skilnings á reynslu annarra og að rannsakandinn og viðmælandinn nýti það til að skapa skilning fyrir báða aðila.

Viðtöl eru ólík frá einum rannsakanda til annars, og frá einum viðmælanda til þess næsta, og því er ekki hægt að fullyrða að niðurstöðurnar eigi við um aðra en rætt var við. Viðtölin í þessari rannsókn voru hálfopin sem þýðir að það voru ákveðnir útgangspunktur sem stuðst var við. Að auki var reynt að ná góðu flæði í samræðurnar og viðtalið þannig gert persónulegra. Viðtöl sem byggja á opnum spurningum eru tímafrek og oft er úrvinnsla gagna flóknari og tekur lengri tíma en að vinna úr lokuðum spurningum (Helga Jónsdóttir, 2013). Vissulega er tímafrekt að taka viðtöl og safna upplýsingum en Sigurlína Davíðsdóttir (2008) minnir á að þessi nálgun við söfnun gagna leiðir oft af sér mikið af góðum upplýsingum.

Áður en viðtal fer fram er nauðsynlegt að fá skriflegt samþykki viðmælanda fyrir því að hann veiti óþvingað samþykki fyrir þátttöku í rannsókninni (Sigurður Kristinsson, 2003; Sigurður Kristinsson, 2013; Sigurlína Davíðsdóttir, 2008). Voru viðmælandur því beðnir um að undrita skjal þar um í upphafi hvers viðtals (sjá Viðauka 3).

Helga Jónsdóttir (2003, 2013) og Sigurlína Davíðsdóttir (2008) segja að í upphafi hvers viðtals sé best að setja fram opnar og einfaldar spurningarnar til að koma á góðum tengslum milli viðmælenda og rannsakanda og aðlaga orðaforðann að viðmælandanum til að fá gott flæði í samræðurnar. Þegar líður á viðtalið er hægt að afmarka sig frekar við viðfangsefni rannsóknarinnar. Mikilvægt er að tryggja að spurningarnar séu ekki of langar eða flóknar og passa að röðun þeirra henti fyrir viðtalið. Spyrja skal skipulega um efnisatriðin, vekja áhuga og hvetja viðmælenda til að svara, á sem heiðarlegastan máta. Að lokum er mikilvægt að draga saman helstu atriði rannsóknarinnar um hvað fór fram í viðtalinu en með því móti er hægt að staðfesta réttmæti og fá samþykki viðmælenda á túlkun rannsakanda. Leitast var við fylgja þessum leiðbeiningum í þeim viðtölum sem tekin voru.

Erfitt getur verið að ákvarða lengd viðtals, en margar breytur geta haft áhrif á það, líkt og utanaðkomandi truflun, tímaskortur bæði hjá rannsakanda og viðmælenda, auk þess eru viðmælendur ólíkir og misopinskáir til að ræða við rannsakendur. Í upphafi var viðtalslistinn forprófaður og endurunninn og tímalengt áætluð. Viðmælendur fengu að velja stað og stund fyrir viðtalið eftir því hvað hentaði þeim og fengu þau einnig viðtalslistann fyrirfram í tölvupósti. Rannsakandi færði viðmælendum sínum þakklætisvott (gjöf) í upphafi viðtalsins. Áhersla var á að skólastjórunum liði vel í viðtalinu, að allar umræður væru við þeirra hæfi en samt sem áður svöruðu þeim spurningum sem rannskandi lagði upp með.

Útbúinn var viðtalslisti til að hafa til hliðsjónar þegar viðtölin við skólastjórana voru tekin. Í upphafi er spurt um bakgrunn skólastjórans, einkunnarorð skólans, hlutverk skólastjórans, stefnu skólans, hvað viðmælenda þyki erfiðast og auðveldast við starf sitt og fleira. Meginmarkið viðtalslistans var að setja fram spurningar sem löðuðu fram þau gildi sem skólastjórnir höfðu tileinkað sér (sjá Viðauka 1).

## **Gagnagreining, skráning og úrvinnsla**

Markmið gagnagreiningar er að draga saman upplýsingar sem komu fram í viðtölunum og setja þær fram á skýran og skilmerkilegan máta til að hægt sé að álykta út frá upplýsingunum (Sigurlína Davíðsdóttir, 2008).

Við gagnagreininguna var notast við þemagreiningu (e. theme analysis), til að greina og finna áherslupunkta í rannsóknargögnunum. Fræðimenn segja að mikilvægt sé að leita að samhengi, þemum og mynstri og flokka í hópa sem lýsa eða skýra viðfangsefnið, kóða efnisbúta, flokka og draga ályktanir tengt viðfangsefninu (Bogdan og Biklen, 2007; Braun



og Clarke, 2006; Flyvbjerg, 2006; Silverman 2013). Braun og Clarke (2006) settu vinnu við þemagreiningu upp í sex skref sem gott er að vinna útfrá:

- Lærðu á og þekktu gögnin þín vel.
- Finndu ákveðin þemu í gögnunum.
- Leitaðu að þemum í gögnunum.
- Endurskoðaðu þemun.
- Skilgreindu og nefndu þemun.
- Búa til eða skrifa skýrsluna.

Sigurlína Davíðsdóttir (2008) segir að þegar verið sé að greina eiginleg gögn sé ávallt leitað eftir mynstrum og þemum og þau flokkuð. Skýrt afmarkaður viðtalsrammi getur gert gagnagreiningu aðgengilegri og auðveldari í úrvinnslu. Hún fjallar einnig um mikilvægi þess að kanna og fá tilfinningu fyrir gögnunum, finna mynstur og þemu í þeim. Að auki er þarf að setja niðurstöðurnar í samhengi við fyrri vitneskju.

Því var reynt að finna þemu og mynstur sem voru sameiginleg hjá viðmælendum. Fyrst voru viðtölin afrituð orð fyrir orð. Þá tók við ferlið þar sem þau voru lykluð. Næst var unnið úr gögnunum útfrá þeim þemum sem fyrst komu í ljós við greiningarferlið og þau skoðuð, endurskoðuð og síðan skilgreind.

## Skólastjórnir

Þegar um er að ræða gagnasöfnun í gegnum samtali og til að greina gildi úr samtali er mikilvægt að varpa ljósi á hvernig einstaklingurinn mótast af samfélaginu, hvernig gildi og viðhorf hafa áhrif á viðmælandann og hvernig hann starfar eftir þeim (Helga Jónsdóttir, 2003). Hér á eftir er stutt lýsing á þeim skólastjórum sem rætt var við:

- Dís er skólastjóri við stóran grunnskóla á Stór-Reykjavíkursvæðinu. Við skólann starfa einnig aðstoðarskólastjóri og tveir deildarstjórar og mynda þau stjórnendateymi skólans. Dís hefur víðtæka þekkingu úr starfi við grunnskóla. Hún hefur meðal annars starfað sem grunnskólakennari, aðallega á yngri stigi, var deildarstjóri og aðstoðarskólastjóri í nokkur ár. Hún hefur gengt stöðu skólastjóra undanfarin ár og alltaf starfað við sama grunnskólann.
- Freyr starfar við frekar stóran grunnskóla í nágrennasveitafélagi Reykjavíkurborgar. Freyr hefur haldgóða stjórnendareynslu en hann var áður

skólastjóri í litlum sveitaskóla úti á landi. Eftir að hann flutti á Stór-Reykjavíkursvæðið hefur hann starfað sem aðstoðarskólastjóri og skólastjóri við sama skólann í um 10 ár. Freyr fór beint til starfa sem skólastjóri eftir útskrift úr kennaranámi og hefur verið skólastjórnandi síðan. Hann hefur því mun meiri reynslu sem skólastjórnandi en kennari. Við skólann sem hann starfar í dag er stjórnendateymið saman sett af skólastjóra, aðstoðarskólastjóra, deildarstjóra sérdeildar, deildarstjóra yngra stigs og deildarstjóra unglिंगadeildar. Skólastjóri og aðstoðarskólastjóri eru í fullu starfi sem stjórnendur en hinir þrír sinna einnig kennslu.

- Þegar Júlía fór í kennaranám þá var hún orðin vel fullorðin og búin að starfa á öðrum vettvangi til margra ára. Hún hafði meðal annars starfað á hjúkrunarheimili, í félagsmiðstöð og á söluskrifstofu. Ferill hennar sem kennari og skólastjórnandi er enn sem komið er styttri en önnur starfsreynsla. Síðan Júlía útskrifaðist úr kennaranámi er hún búin að starfa við sama grunnskólann, sem kennari í fjögur ár og sem skólastjórnandi í sjö ár. Þegar Júlía hóf störf sem skólastjórnandi fór hún í meistaranám og lauk stjórnunarnámi frá Háskóla Íslands. Skólinn sem hún starfar við er hvorki gamall né rótgróinn. Í dag eru tæplega 300 nemendur í skólanum og tveir skólastjórnendur, skólastjóri og aðstoðarskólastjóri. Þar að auki er einn kennari með verkefnastjórnarstöðu í hlutastarfi samhliða því að kenna á unglिंगastigi.
- Þóra hóf störf í grunnskóla fyrir rúmum fimmtán árum, fyrst starfaði hún sem leiðbeinandi og eftir kennaranámið hefur hún starfað sem umsjónarkennari, deildarstjóri, aðstoðarskólastjóri og starfar í dag sem skólastjóri. Fyrir utan þau störf sem hún hefur sinnt innan veggja grunnskóla, þá hefur hún meðal annars starfað á BUGL og móttöku fyrir unglिंगa í Rauðakrosshúsinu. Þessi fyrri reynsla hefur nýst henni vel í starfi sínu sem skólastjórnandi. Þóra hefur lokið grunnnámi og viðbótardiplómu tengt kennslufræðum og stefnir að því á næstu árum að ljúka meistaranámi.
- Helgi hefur starfað við grunnskóla í rúm þrjátíu ár og síðastliðin tuttugu ár hefur hann verið skólastjóri. Áður en Helgi varð skólastjóri hafði hann kennt í framhaldsskóla og grunnskóla. Innan veggja grunnskólans hefur hann starfað sem umsjónarkennari á öllum aldurstigum og við mismunandi skóla. Hann lauk B.A.-námi frá Háskóla Íslands og síðan kennsluréttindanámi áður en hann hóf störf í grunnskóla. Í dag hefur hann lokið meistaranámi í stjórnunarfræðum menntastofnana.

- Rúna starfar við meðalstóran grunnskóla. Hún hefur starfað við skólann í mörg ár, fyrst sem kennari, síðan deildarstjóri, aðstoðarskólastjóri og að lokum sem skólastjóri. Hún hefur verið í stjórnun skólans í um 12 ár og líkar það vel. Hún hefur kennt á öllum stigum grunnskólans og verið með umsjón í flestum bekkjum. Fyrir utan að starfa við þennan tiltekna skóla hefur hún starfað í öðrum grunnskóla og þá sem leiðbeinandi og unnið á leikskóla. Rúna hefur lokið B.Ed.-prófi og er í dag í meistaranámi í stjórnunarfræðum.

## 4 Niðurstöður

Rannsóknarspurningin var: *Hvaða gildi einkenna farsæla skólastjóra í grunnskólum?*

Þegar viðtölin voru skoðuð reyndi rannsakandinn að finna ákveðna áherslupunkta í þeim. Það var gert með því móti að flokka viðfangefni viðtalanna í þemu sem endurspegluðu helstu gildi skólastjóranna.

Hér á eftir er í fyrsta hlutanum fjallað um þau gildi sem einkenna skólana, sbr. einkunnarorð þeirra, hvernig þau tengjast skólastarfinu og hvort starfsfólk skólanna tileinki sér einkunnarorðin í leik og starfi að mati skólastjóranna. Annar hluti fjallar um helstu hlutverk skólastjóranna, þar á meðal hvað þeir telja mikilvægt að hafa að leiðarljósi og hverjar helstu áherslur þeirra eru í störfum sínum. Í þriðja hluta er greint frá því hvað skólastjórnir telja að sé auðvelt eða erfitt við þeirra starf, hvaða gildi eru mikilvæg og hvaða gildi þeir telji að farsælir skólastjórar eigi að lifa og starfa eftir. Í fjórða hlutanum er dregið fram hvað skólastjórnir leggja áherslu á og líta á sem sinn meginstyrk og hvað þeim þykir skemmtilegast við sitt starf.

### **Gildi skólanna og tengsl þeirra við skólastarfið**

Í viðræðum við skólastjórana var spurt var um gildi skólanna og hvort einkunnarorð eða gildi skólanna séu notuð af starfsfólki í skólastarfinu. Ákveðið var að tilgreina ekki einkunnarorðin hjá hverjum og einum viðmælenda til að gæta trúnaðar.

Einkunnarorð skólans sem Dísar starfar við, endurspeglar gildi sem virðast móta skólastarfið. Segir hún að þau hafi verið ákveðin af starfsfólki og nemendum skólans. Kennararnir tileinka sér gildin og eru þau notuð í tengslum við uppeldisstefnu skólans. Dísar segir að starfsfólk skólans nýti einkunnarorðin í leik og starfi og að þau séu notuð í orðræðunni í skólanum. Nemendur þekkja einnig einkunnarorðin og telur Dísar að þegar nemendur ljúka námi við grunnskólann þá séu einkunnarorðin eitthvað sem þau taka með sér út í lífið og að þau eigi að geta nýtt þau sem gott veganesti inn í framtíðina. Hún segir að skólinn einblíni á einstaklinginn og að mæta honum þar sem hann er staddur, en það hefur verið markmið skólans að koma eins vel til móts við nemendur eins og hægt er.

Fyrir mörgum árum var farið í vinnu við að ákveða einkunnarorð eða gildi skólans sem Freyr starfar við. Sú vinna var gerð með starfsfólki, nemendum og foreldrum þeirra. Þau einkunnarorð og gildi sem einkenna skólann komu út úr þessari vinnu. Freyr segir að

starfsfólk skólans ræði mikið um gildin og lögð sé áhersla á að nýta þau í samskiptum við nemendur. Við skólann er agastjórnumarkerfi þar sem miðað er við að einbeita sér að jákvæðri hegðun og reyna að leiða þá neikvæðu hjá sér og reyna að komast hjá að skamma nemendur, frekar að hrósa þeim fyrir það sem þau gera vel en illa. Að nýta einkunnarorð skólans í daglegum samskiptum er orðin venja við skólann að hans mati.

Júlía segir að starfsfólk skólans noti einkunnarorð hans mikið í vinnu með börnunum, þau séu hluti af orðræðunni í skólanum og séu nýtt í samskiptum við nemendur og foreldra. Þegar upp koma erfið samskiptamál þá eru einkunnarorð skólans mikið notuð því þau eru einföld og innihaldsrík. Hún er samt sem áður ekki viss um að nemendurnir viti nákvæmlega hver einkunnarorðin sjálf eru, þrátt fyrir að þau þekki orðin.

Einkunnarorð skólans, sem Þóra starfar við, eru fjögur og reynir hún jafnt og starfsfólkið að nýta þau í sínu daglega starfi. Unnið er með einkunnarorðin í skólastarfinu og kristallast þau í gegnum skólareglurnar og agastefnu skólans, þau eru samofin skólastarfinu og notuð í starfi með nemendum segir Þóra.

Fyrir allmörgum árum voru einkunnarorð skólans ákveðin í skólanum hjá Helga. Markmið einkunnarorðanna er að nemendum líði vel í skólanum, en að hans mati þá er hægt að gera svo marga og ólíka hluti sem þeim tengjast. Ef nemendum líður ekki vel er erfiðara að ná árangri og þú sem kennari kemur alltaf að lokuðum dyrum hjá einhverjum nemendum. Einkunnarorðin eru sýnileg um allan skólann og þau eru notuð í bekkjarsáttmálum og orðræðunni. Helgi segir að það sem einkunnarorðin standi fyrir sé grundvöllurinn að farsælu skólastarfi og að það læri enginn ef honum líði illa.

Rúna segir að einkunnarorð skólans séu fjögur og eru þau mikið notuð í allri vinnu og umræðu tengdri skólanum og skólastarfinu. Einkunnarorðin eru samofin aga- og eineltisstefnu skólans og endurspegla markmið og áherslur skólastarfsins. Einkunnarorðin eru notuð í vinnu og samræðum við nemendur og telur Rúna að nemendur skólans þekki einkunnarorð skólans og viti fyrir hvað þau standa.

Þau einkunnarorð sem einkenna skólana eru (í stafrófsröð): ábyrgð, ánægja, vellíðan, að vilja, vinátta, virða, virðing, virkni og þekking. Einkunnarorðin eru mörg þau sömu eða áþekkt. Allir skólarnir búa því yfir ákveðnum formlegum gildum sem eru sett fram til að einkenna skólann og skólastarfið. Skólastjórnarnir telja að starfsfólk og nemendur tileinki sér einkunnarorðin og að þau séu mikið notuð í skólastarfinu.

## Helstu viðfangsefni skólastjóranna

Í viðtölum við skólastjórana var rætt um hvað þeim þykir mikilvægt að hafa að leiðarljósi í sínu starfi. Rætt var um helstu verkefni skólastjóranna, hvað þeir telja að sitt hlutverk sé og hvaða gildi þeir hafi að leiðarljósi í sínu starfi sem skólastjóri.

Helstu verkefni Dísu eru starfsmannamál, launamál, skýrslugerðir og annað rekstrartengt. Dísu segir að hún hafi „fjarlægst gólfínu“ þegar hún tók við sem skólastjóri og að í dag sé hún meira eins og rekstrarstjóri. Henni þykir mikilvægt að vera til staðar fyrir nemendur, foreldra og starfsfólkið sitt. Hún leggur áherslu á að allir séu velkomnir til hennar og að gott sé að leita til hennar ef eitthvað bjátar á. Henni þykir mikilvægt að þekkja nemendurna, geta hrósað þeim fyrir vel unnin verkefni, bæði innan skólans sem og utan hans. Hún segist vera dugleg að mæta á viðburði utan skólans, bæði á vegum skólans og bæjarins.

Freyr segir að verkefni skólastjóra séu margþætt, en það sem Frey finnst starf sitt snúast fyrst og fremst um eru samskipti. Allt eru þetta samskiptapættir sem snúa að starfinu, samskipti við foreldra, nemendur, kennara, stuðningsfulltrúa, fræðsluyfirvöld, samstarf stjórnenda, samstarf kennara, kennara og heimila, kennara og nemenda og nemendur sín á milli. Allt gengur út á góð og jákvæð samskipti og samstarf ólíkra aðila og allt eru þetta aðilar sem stefna að sömu markmiðum. Hann segir að samt sem áður sé mikil skrifstofuvinna sem þarf að sinna, líkt og vinnumat, vinnuskýrslur, launaáætlanir og fleira. Þar fyrir utan sér hann um öll starfsmannamál sem upp koma og tekur það einnig drjúgan tíma. En honum finnst öll slík samskipti frekar auðveld í vinnslu og segir að þetta séu ekki vandamál heldur verkefni sem þarf að leysa.

Helstu verkefni Júlíu eru starfsmanna- og nemendamál, hún segir að mestur tími fari í þau mál þar sem eingöngu séu tveir stjórnendur í starfi við skólann, það er skólastjóri og aðstoðarskólastjóri. Rekstur skólans tekur ekki mikinn tíma frá henni en hún vill meina að fyrri reynsla í starfi komi þar að góðum notum. Henni þykir því rekstrarlegi hluti starfsins auðveldari en aðrir hlutar. Henni þykir lítið mál að taka rekstur skólans með sér heim á kvöldin eða að loka sig af í stutta stund á skrifstofunni til að samþykkja reikninga. Nemendamál eru einnig stór hluti af hennar starfi. Henni þykir gott að nemendur hafi tækifæri til að koma við hjá henni og ræða málin á jafnréttisgrundvelli og segir mikilvægt að nemendur læri að þeirra rödd og skoðanir skipti máli. Hún hefur það að leiðarljósi að við gerum öll mistök, lærum af þeim og gerum betur næst. Hún segir að henni þygi mikilvægt að vera traustsins verð. Hún segist eiga auðvelt með að setja sig í spor annarra og vera virkur hlustandi. Hún segir jafnframt að starf skólastjóra sé mjög fjölbreytt, það sé mikið um vinnu við skipulagsmál, til dæmis að skipuleggja nýtt skólaár, ferðir, fundi og

fleira. Júlía segir að þegar unnið sé að málefnum starfsfólks eða nemenda sé mikilvægt að sinna slíkum málum hratt og vel – það megi ekki bíða með það. Hún segir að þetta sé skemmtilegt og fjölbreytt starf sem feli í sér fjölþætt hlutverk – hún sé allt í senn starfsmannastjóri, kynningarstjóri, skipulagsstjóri og skólastjóri.

Póra segist vera verkstjórnandi og það sé hennar megin ábyrgðarhlutverk að skipuleggja skólastarfið. Rekstur skólans reynist þóru létt viðfangsefni og segist hún nota húsmóðurlega hugsjón og hyggjuvit þegar kemur þeim þætti. Það er til dæmis „ekki er hægt að eyða því sem ekki er til“ segir hún og á þeirri forsendu gengur rekstur skólans vel. Hún segir samt að það fari of mikill tími í sum verkefni eins og ráðningarsamninga, útreikning tengda vinnuskyldu kennara og aðra pappírsvinnu. Þrátt fyrir þetta segist hún reyna að vera góður faglegur leiðtogi. Hún segist vera dugleg við að kíkja í skólastofur, heilsa upp á nemendur og reyna að mynda tengingu við nemendur skólans. Hún telur jafnframt að öll hlutverk sem þarf að sinna innan skólans séu jafn mikilvæg og að allir starfsmenn séu jafn mikilvægir. Skólinn gangi ekki vel nema að allir starfsmenn, hvort sem það eru kennarar eða gangaverðir, vinni saman og séu tilbúnir í hið daglega amstur.

Þau verkefni sem Helgi sinnir einna helst þessa stundina eru kjarasamningar kennara, vinnurammar, vinnumat, líkt og verkefni sem skólastjórum var ætlað að sinna í seinustu kjarasamningum kennara. Hann segir að frá því hann kom til starfa eftir sumarfrí og allt til loka september hafi tíminn aðallega farið í starfsmannatengd mál. Helga finnst aftur á móti mikilvægt „að vera á gólfinu“ og fylgjast með skólastarfinu. Þykir honum miður hve mikill tími fer í pappírsvinnu og segir að ef einhver annar myndi forvinna slík atriði þá væri þetta ekki jafn stór hluti starfsins. Þannig væri hægt að skapa möguleika á að vinna að öðrum mikilvægum verkefnum mikið fyrir á skólaárinu. Helgi segir að það þurfi að finna betri lausn á þessum auknu verkþáttum sem féllu á herðar skólastjóra í kjarasamningum kennara. Hann er bjartsýnn á að það takist og segir jafnframt að ekki sé eðlilegt að binda störf faglegs leiðtoga í kjarasamningum kennara innan skólastofunarinnar eins og gert hefur verið.

Reynsla Rúnu af því að vera skólastjóri er að hún þurfi að vera viðloðandi öll mál sem skólastarfinu tengjast, reyna að vita allt og kunna allt svo hún geti þjónustað skólasamfélagið sem best. Hún segist vera starfsmannastjóri og sjá um allt sem tengist starfsmönnum, líkt og að „redda forföllum, veita leyfi og annað sem viðkemur starfsmönnum.“ Einnig sér hún um samskipti við fræðsluskrifstofu og allan almennan rekstur skólans. Hún er dugleg að mæta á viðburði í tengslum við skólastarfið. Hún mætir alltaf ef skólinn er að taka þátt í verkefnum, líkt og Upplestrarkeppni eða Skólahreysti og reynir einnig að hitta bæði nemendur og starfsfólk utan vinnutíma ef svo ber undir. Hún

segir mikilvægt að stjórnandi mæti á viðburði skipulagða af starfsfólki, til dæmis keiluferðir, vorferðir og slíkt. Þar fyrir utan þykir henni nauðsynlegtað vera með puttana á púlsinum og vita ávallt hvar þörf er á auknu aðhaldi, verkefnum, aðstoð eða nýjum áskorunum. Hún segist ganga í öll störf. Ef það vantar til dæmis aðstoð í matsalinn þá er hún fljót að hlaupa til og þurrka af borðum, fer í forföll ef það vantar, og ef kennari er seinn fyrir og kennsla að hefjast þá stekkur hún til. Rúna segir að hún leysi það sem þarf að leysa. Að hennar mati snýst stjórnunarhlutverkið um að láta hlutina ganga vel upp.

Það eru mörg og ólík verkefni sem skólastjórar þurfa að sinna. Helstu verkefni sem skólastjórnarnir ræddu um voru samskipti og samstarf við aðila skólasamfélagsins, s.s. starfsfólk skólans, nemendur, foreldra og fræðslufirvöld. Þau sinna öll að miklu eða öllu leiti starfsmannamálum og telja mikilvægt að vera til staðar fyrir aðra og að stuðla að góðum og jákvæðum samskiptum. Þau sinna einnig daglegum rekstri skólans, s.s. launamálum, ráðningum, starfsmannasamningum, vinnumati, skýrslum og öðru sem þarf að skila til bæjaryfirvalda.

## **Mikilvæg gildi**

Í viðtölunum var rætt um hvað skólastjórnarnir telja að sé auðvelt og erfitt í starfi sínu sem skólastjórar og hvaða gildi þeir telja að sé mikilvægt lifa og starfa eftir. Hér fyrir neðan eru dregin fram þau gildi sem skólastjórnarnir segjast leggja áherslu á og hvernig þau nýtast við dagleg störf.

Það sem Dísu þykir erfiðast að eiga við í sínu starfi eru þung starfsmannamál og að slík atvik komi alltaf upp öðru hvoru. Það sem henni þykir auðveldast að sinna í sínu starfi eru samskipti við nemendur, starfsfólk, foreldra eða aðrar stofnanir sem koma að daglegum rekstri skólans. Hún segir að öll samskipti séu af hinu góða, ekki eingöngu innan skólans, heldur einnig í tengslum við fræðslufirvöld og leikskólann á svæðinu. Hún segir að ef samskiptin eru góð þá beri fólk frekar traust til skólans. Því sé mikilvægt að hlusta vel á hvað fólk hefur að segja. Dísu þykir mestu máli skipta að vellíðan nemenda og starfsfólks við skólann sé góð. Hún segir að um leið og nemendum líði vel í skólanum þá sé auðveldara fyrir þau að ná árangri í námi. Dísu telur að mikilvægt sé að vera alltaf heiðarleg, hvort sem það er í starfi eða ekki. En hún telur einnig að skólastjórar þurfi að vera lausnarmiðaðir og búa yfir góðri samskiptahæfni, það sé lykillinn í því að ná fram gæðum í skólastarfinu.

Það sem Freyr segist eiga auðveldast með í starfi sínu er að tala við fólk og vera í samskiptum. Hann fer á fundi, hittir nemendur, fer á vettvang og tekur þátt í starfi



skólans. Hann á auðvelt með öll samskipti, hvort sem það eru stórir hópar, einstaklingar, á fundum eða kynningum. Hann segist vera lausnamiðaður og notar mikið hómor og léttleika við störf sín. Freyr telur að það sem sé mest krefjandi í hans daglega starfi séu erfiðleikar í samstarfi og samskipti milli fullorðinna. Hann segir að ef það kemur til dæmis „sprunga í samstarf“ hjá teymi sem vinnur mjög náíð saman og það þarfnast aðstoð stjórnenda, þá gengur stundum erfiðlega að komast að farsælli lausn. Oft er það ágreiningur sem er búinn að magnast upp áður en leitað er til stjórnenda og það getur reynst mjög erfitt að komast að lausn sem allir eru ánægðir með. Freyr segir að þau gildi sem hann tileinki sér einna helst, bæði í sínu faglega starfi og í persónulega lífinu, séu þau gildi sem komi sér almennt vel í lífinu, sem er jákvæðni og víðsýni. Ef einstaklingur er víðsýnn þá skoðar viðkomandi málin og verkefni út frá mörgum hliðum og sjónarhornum. Freyr vill meina að jákvæðni komi manni lengra við leik og störf en ef neikvæðnin er við völd. Hann segir jafnframt að skólastjórnendur við skólann ræði það reglulega að þeir vilji halda orðræðunni í skólanum jákvæðri, bæði tengdri skólanum og nemendum, það verði frekar til þess að líðan nemenda, foreldra og starfsfólks sé betri. Freyr telur það til dæmis ekki rétt að kvarta og kveina við starfsmannahópinn á kaffistofunni ef eitthvað gengur illa. Fyrir utan jákvæðni og víðsýni þá þykir honum mikilvægt að njóta trausts og virðingar í starfi. Freyr telur einnig að mikilvægt sé að skólastjórar búi yfir góðri skipulagshæfni, frumkvæði, framtakssemi og sé í góðum samskiptum við alla í skólasamfélaginu.

Júlía telur að eitt það mikilvægast í hennar starfi sé að virða annað fólk, líkt og skoðanir þeirra. Að hennar mati sé mikilvægt að vera virkur hlustandi, meðal annars til að öðlast traust annarra. Hún segir einnig að mikilvægt sé að geta sett sig í spor annarra og leiðbeint fólki á þeim grundvelli. Lykilhugtök stjórnenda telur Júlía að séu virðing, traust og að vera virkur hlustandi. Að vera líkt hlustandi sé ekki að sitja og þegja heldur að taka þátt og mark á því sem verið er að ræða og reyna á þeim grundvelli að leita lausna með fólki. Þá er mikilvægt að vera lausnamiðaður og líta á allt sem úrlausnarefni en ekki vandamál. Júlía telur einnig mikilvægt að skólastjórnendur átti sig á því að þeir séu ekki ómissandi, það er hægt að reka skóla án skólastjóra, en ekki án kennara. Hún segir auk þess mikilvægt að fara aldrei af stað í ný verkefni nema starfsfólkið sé tilbúið til þess. Þau gildi sem Júlía telur mikilvægt að búa yfir sem einstaklingur er að vera fordómalaus og að geta skilið aðstæður annarra, gera ekki á hlut annarra, bera hlýhug til fólks, geta samglaðst öðrum og vera þrautseig og gefast aldrei upp í glímunni við erfið viðfangsefni. Fagleg gildi sem Júlía telur mikilvægt að fara eftir sem skólastjóri sé að vera lipur í mannlegum samskiptum þar sem starfið snýst alla daga um samskipti á milli ólíkra aðila,

að vera góður og virkur hlustandi, að geta tekið á móti athugasemdum og tillögum annarra, að treysta fólki og að vera léttur í skapi, og vera jafnlyndur og glaðlyndur. Hún segist ekki leyfa sér að vera neikvæð eða í einhverskonar „fýlu“ þegar hún kemur í vinnuna, það sé ekki í boði að vera mislyndur stjórnandi.

Þau gildi sem Þóra telur mikilvægt að allir einstaklingar búi yfir eru jákvæðni, heiðarleiki, traust, að vera trúverðugur og heiðarlegur í öllum samskiptum. Í umræðunum við Þóru kom fram að skólástjórar eiga að vera faglegir leiðtogar og því leggur hún mikið upp úr því að vera alltaf með fagleg og fræðileg rök fyrir öllu sem hún gerir. Sem skólástjóri telur hún mikilvægt að vera fróðleiksfús og alltaf tilbúin til að afla sér nýrrar þekkingar. Þóra segir að gildin séu margþætt en jákvæðni er það sem skiptir hana allra mestu máli. Þóra segir að hún leyfi sér ekki jafn mikla hvatvísi í faglega lífinu eins og í því persónulega. Hún vill meina að hún sé alltaf jákvæð og kraftmikil, einnig segist hún vera jákvæðari í vinnunni en heima fyrir, hún hafi til dæmis meiri þolinmæði gagnvart börnunum í skólanum en sínum eigin börnum. En jákvæðni, vönduð samskipti, jafnrétti, jafnræði og auðmýkt eru gildi sem hún leggur mikla áherslu á í öllu sem hún gerir. Hún segist vera samkvæm sjálfri sér í því sem hún tekur sér fyrir hendur og sé auðmjúk bæði gagnvart sjálfum sér og öðrum og segist ekki vera rög við að viðurkenna ef hún gerir mistök. Það sem Þóru þykir einna mikilvægast að hafa að leiðarljósi í sínu starfi er að vera alltaf heiðarleg og passa að sýna ekki hroka eða telja sig vita meira en aðrir. Þóra segir einnig að hún vandi sig alltaf í öllum samskiptum, alveg sama hvort það sé við samstarfsfólk, nemendur, foreldra eða einhvern annan í samfélaginu. En henni þykir samskiptin vera eitt það auðveldasta sem hún gerir, hún segist ekki kvíða fyrir erfiðum fundum og þar kemur fyrri reynsla sterk inn. Þóra segist nota hún í öllu sem hún gerir og kann að nýta það til að létta andrúmsloftið en ítrekar að það sé mjög vandmeðfarið og alls ekki allra að geta. Henni gengur vel að brjóta ísinn við þvingaðar aðstæður og nýtir hún markvisst. Það sem Þóru þykir einna erfiðast er að manna skólann en hana vantar starfsmenn til að sinna dægradvölinni auk stuðningsfulltrúa. Einnig þykir Þóru vanta samstarf á milli heilsugæslunnar og BUGL við skólana til að auðvelda nemendum, foreldrum, kennurum og stjórnendum að leita lausna og fá aðstoð fyrir þá sem þurfa á því að halda. Það sé erfitt að horfa upp á kennara sem eru að glíma við erfiðar aðstæður og kulna í starfi þar sem aukin aðstoð fæst ekki. Það sé ekki auðvelt að stappa stálinu í kennara við slíkar aðstæður segir Þóra.

Helgi segir að starf skólástjóra geri kröfum margt, það sé alltaf eitthvað að koma upp á sem þurfi að leysa úr og oftast en ekki dugi dagurinn ekki til allra verka. Helgi segist alltaf vera lengur í vinnunni á daginn en gert er ráð fyrir í kjarasamningi skólástjóra. Þetta

er ekki eingöngu átta til fjögur vinna heldur svo miklu meira. Það sem kom auðvitað berlega í ljós þegar vinnustund (stimpilkukka) var tekin upp hjá sveitarfélaginu segir Helgi. Hann bætir jafnframt við að þeir skólastjórar sem eru ekki til í að taka að sér þetta aukna vinnuframlag gætu hæglega fundið sér eitthvað annað að gera.

Það sem Helga þykir erfiðast að eiga við í starfinu eru flókin starfsmanna- og nemendamál. Segir hann að það sé ekki vegna þess að þau séu gríðarlega erfið viðfangs heldur frekar af því hvað þau eru tímafrek. Hann segist eigi að síður hafa verið mjög heppinn í gegnum tíðina hvað þessu viðkemur því ekki hafa komið upp mörg alvarleg atvik, hvorki hjá starfsmönnum né nemendum í skólanum hjá honum. Ef eitthvað kemur upp þá er unnið að málinu með öllum aðilum og skoðað hvaða bjargir eru í boði. Ef um nemendamál er að ræða þá er unnið með heimilum, menntayfirvöldum, félagsþjónustu, heilbrigðisyfirvöldum eða þeim aðilum sem þörf er á hverju sinni. Unnið er að lausn fyrir viðkomandi aðila, en því miður tekur það stundum langan tíma þegar unnið er með öðrum stofnunum að lausn mála. Helgi dáist að kennurum og þeim verkefnum sem þeir vinna að með nemendum sínum. Hann segir kennarastarfið vera gríðarlega krefjandi og kannski mun víðtækara og erfiðara en það sem kennurum hefur verið kennt í sínu námi. Það sem Helga þykir einna mikilvægast í sínu starfi er að eiga í góðum samskiptum við alla aðila, þá er auðveldara að takast á við vandamál, ræða þau og leysa. Hann leggur mikið upp úr því að það ríki traust milli allra aðila innan skólasamfélagsins og að allt samstarf sé gott. Hann segist vera með skrifstofuhurðina sína opna til að hver sem er geti litið við og spjallað um daginn og veginn. Með þessu móti telur Helgi að hann sé vel inni í málum og málefnum skólans og að fólk komi gagnert til hans til að láta hann vita hvað sé um að vera. Ef það eru fundir eða annað sem þarf að vinna að þá er lokað, en eingöngu í stuttan tíma í einu. Honum finnst einnig mjög mikilvægt að vera sýnilegur, kíkja í kennslustofur, heilsa upp á nemendur og kennara og sjá allan fjölbreytileikann sem tengist skólastarfinu. Hann segir að gaman sé að sjá hve ólík og fjölbreytt vinnubrögðin eru, til dæmis að koma inn til kennara þar sem allt er á hvolfi og nemendurnir í skapandi vinnu, en svo í næstu stofu sitji ef til vill allir stilltir í vinnu við hefðbundin verkefni í mikilli kyrrð. Þetta er það sem gerir skólann svo skemmtilegan, enginn dagur eins og fjölbreytnin gríðarleg segir Helgi.

Þau gildi sem Helgi telur mikilvægt að búa yfir er nokkur, en hann telur að gildin séu ekki ólík eftir því hvort þau séu fagleg eða persónuleg. Hann segir einnig að hann hafi hingað til ekki hitt neinn skólastjóra sem sé öðruvísi heima hjá sér en í vinnunni. Þau gildi sem hann segir að mikilvægt að búa yfir séu til dæmis jafnaðargeð, því oft sé mikið að gera og streitan mikil, þá þurfi skólastjórinn að hafa góða stjórn á skapi sínu. Helgi segir

að samskiptafærni sé mjög mikilvæg og að vera tilbúinn til að hlusta og ræða málin. Fólk þarf að geta leitað til skólastjórans og treyst honum. Það er einnig mikilvægt fyrir skólastjóra að treysta starfsfólki sínu. Að lokum segir Helgi að skólastarf krefjist þess að fólk sé lausnamiðað og tileinki sér þolinmæði, samskiptahæfni, ábyrgð og jafnaðargeð.

Rúna segir að skólastarfið snúist um mannauðinn og að nýta þann mannskap sem hún hefur til þeirra verka sem þarf að vinna að. Henni þykir mikilvægt að nýta þekkingu og hæfni starfsfólksins vel og að starfsmenn vinni við þau verkefni sem þeir hafa áhuga og þekkingu á. Til dæmis ef einhver hefur brennandi áhuga og þekkingu á eineltismálum er mikilvægt að viðkomandi sé þá í eineltisteymi en ekki settur í teymi um málefni sem viðkomandi þekkir lítið til og hefur lítinn áhuga á. Hún á auðvelt með að treysta á starfsfólk sitt. Hún vill skapa svigrúm fyrir þróun góðra kennsluhátta, nýta hugmyndir kennara og annarra starfsmanna og auka þannig gæði skólastarfsins. Hún segist eiga auðvelt með öll almenn samskipti og henni þykir mikilvægt að vera í góðum tengslum við alla aðila skólasamfélagsins. Hún segist ávallt tilbúin til að ræða við foreldra, nemendur eða starfsfólk sitt. Þrátt fyrir að eiga auðvelt með samskipti þá finnst henni einna erfiðast ef upp koma krefjandi og flókin starfsmannamál. Ef hún þarf að ræða við starfsmann, til dæmis umhegðun viðkomandi, kvörtun frá foreldri eða að eitthvað sé ábótavant tengt kennslunni, þá þurfi hún að undirbúa sig vel fyrir samtalið og sé alltaf svolítið stressuð yfir því hvernig viðkomandi tekur athugasemdum hennar um málið. En hingað til hefur þetta allt gengið vel að mati Rúnu, engir alvarlegir árekstrar og starfsfólk hefur tekið því vel þegar hún kemur athugasemdum á framfæri. En eftir slíkt viðtal segir hún gríðarlega mikilvægt að fylgja því eftir sem þarf að gera. Ekki sé nóg að ræða við viðkomandi og gera svo ekkert meira í málinu, heldur þurfi að tryggja góða eftirfylgni á öllum þeim sviðum sem um ræðir. Rúna segir að hennar helsti ókostur sé að hún taki of mikið að sér og að hún sé ekki nægilega dugleg að deila út verkefnum til hinna stjórnenda skólans. Hún gerir hlutina frekar sjálf en að koma öðrum inn í málin því það taki skemmri tíma. Rúna telur einnig að hún mætti vera ögn ákveðnari, að hún sé stundum of góð, en segist samt sem áður alltaf segja sína skoðun. Henni þykir mikilvægt að taka þátt í því að byggja upp góðan starfsanda og að öllum innan skólasamfélagsins líði vel og að fólk sé ánægt með starf skólans. Hún segir mikilvægt að skapa traust og eiga í góðum samskiptum, bæði sem skólastjóri og einstaklingur.

Mikilvæg gildi að mati skólastjóranna voru mörg. Þeir voru á sama máli um hvaða gildi skiptu mestu máli fyrir störf þeirra. Það sem þeim þótti einna mikilvægast var að eiga í góðum samskiptum við alla sem tengjast skólastarfinu, búa yfir góðri samskiptafærni, vera virkur hlustandi, og að geta samglaðst og sýnt samhygð. Þau telja einnig mikilvægt

að stuðla að vellíðan allra innan skólans, vera heiðarleg, jákvæð, víðsýn, fordómalaus og auðmjúk. Þau telja mikilvægt að stuðla að aukinni virðingu og að öðlast trausts og trúverðugleika í samskiptum við aðra. Þau segjast flest leggja áherslu á að vera lausnarmiðuð, þrautseig og framtakssöm.

## **Styrkur og áherslur**

Í viðtölunum við skólastjórana var rætt um hvaða eiginleikum viðmælendurnir töldu sig búa yfir sem skólastjórar og hvað þeim þykir skemmtilegast við starfið sitt. Leitast er við að sjá hvar þeirra styrkleikar liggja og hvernig þeir nýta styrkleika sína og gildi til góðs í starfi sínu sem skólastjórar.

Dísa segist vera góð í mannlegum samskiptum og hún telur að það sé auðvelt og þægilegt að leita til hennar. Hún segir þetta vera vegna þess að hún sé ekkert ofboðslega föst fyrir, hörð og ströng. Einnig segist hún vera mjög lausnamiðuð í hugsun og sé ávallt tilbúin til að aðstoða við þau verkefni sem þarf að leysa. Þjónandi forysta sé hugtak sem hún hafi tileinkað sér í starfi og leyfir hún fólki að tala fyrst og svo reynir hún að leiðbeina þeim í átt að farsælli lausn. Hún telur að þetta sé góð áhersla því þá sé hún ekki alltaf á bremsunni. Hún segist vera góður leiðtogi og temur sér að vera alltaf í góðum samskiptum við aðra. Hún segir að henni þyki hlutverk skólastjóra ekkert mjög ólíkt kennarastarfinu. Í kennslu verður maður að vera góður í samskiptum og flestir reyndir kennarar búa því yfir sömu eiginleikum og skólastjórnum. En að vera skólastjóri felur í sér meiri ábyrgð og þegar mætt er til vinnu á morgnana þá er aldrei hægt að vita hvað dagurinn ber í skauti sér. Verkefnin sem glíma þurfi við séu ólík og og því sé mikilvægt að vera tilbúinn til að takast á við allar þær fjölbreyttu áskoranir sem upp koma. Að lokum segir hún að samskipti séu það skemmtilegasta við hennar starf.

Þeir eiginleikar sem Freyr telur sig búa yfir eru að hann sé mjög lausnarmiðuður og jákvæður. Hann hugsar í lausnum og ekkert verkefni er vandamál og látið óklárað. Að vera jákvæður er mjög mikilvægt að hans mati. Freyr segir að öll samskipti og allt samstarf sé langskemmtilegasti hluti starfsins. Að vera allt í öllu og vera innan um fólk sé langskemmtilegast. Freyr vill geta tekið sem mestan þátt í skólastarfinu með nemendum, farið á söngstundir, verið með í stærðfræðitímum og fleira. En því miður segir hann það ekki alltaf hægt en markmiðið er í hverri viku að fara og hitta krakkana og taka þátt í því sem þau eru að gera.

Júlía segir að mikilvægt sé að veita þjónandi forystu sem gangi til dæmis út á það að vera virkur hlustandi og standa á sínum skoðunum með mannúðlegum hætti. Hún segir

að þetta sé aldargömul mannúðarsálfræði líkt og hugmyndafræðin um opinn skóla. Þessi hugmyndafræði og áhersla finnst Júlíu falla vel að skólastarfi. Helstu eiginleikar Júlíu segir hún vera að hún sé með léttu lund og sé góð í samskiptum. Hún reynir að hlusta af varfærni og verða við óskum fólks ef það er hægt. Í starfinu hennar sem skólastjóri sé enginn dagur eins og það sé aldrei hægt að vita hvað bíður hennar þegar hún mætir til starfa á morgnana, en það er það sem gerir starfið skemmtilegt. Lífsmottó Júlíu er að vera ávallt heiðarleg, jákvæð og að eiga í góðum samskiptum við alla, allsstaðar.

Það sem Þóru þykir skemmtilegast við starfið er „dýnamíkin“ í skólastarfinu, þar sé samansafn af ólíkum einstaklingum, öll ólíku samskiptin sem eiga sér stað, ólík sýn einstaklinga á skólastarfið, fjölbreytileikinn, samþætting námsefna, teymiskennsla og margt fleira. Henni finnst einnig mjög jákvæð upplifun að þegar hún setur fram hugmynd til að efla skólastarfið verði hún að veruleika á skömmum tíma. Að fá starfsfólkið til að fylgja þeim hugsjónum sem hún er með finnst henni afskaplega gefandi. Að hennar mati eru hennar helstu eiginleikar að hún sé með léttu lund og því fólk sé tilbúið að koma til hennar, ræða málin og finna farsæla lausn á þeim vandamálum sem upp koma. Henni þykir mikilvægt að halda öllum aðilum innan skólasamfélagsins vel upplýstum um skólann og telur mikilvægt að allt sem tengist skólastarfi sé unnið fyrir opnum dyrum.

Helgi segir að það sem sé skemmtilegt í dag geti verið leiðinlegt á morgun. Það fer eftir því hvernig umhverfið er hverju sinni. Honum þykir gaman að huga að framtíðarsýn skólakerfisins og að öllum þeim ólíku samskiptum sem koma við sögu í skólum og því sem þeim tengist. Þetta starf sé það sem henti honum vel og geri hann ánægðan. Helgi segir að öll þessi ólíku samskipti séu það skemmtilegasta við hans vinnu. Hann segir einnig að ef samskipti séu skemmtileg verði þau jafnframt auðveld.

Rúna telur að það sé gott að leita til hennar, hún segir til dæmis að nemendur sækja í það að koma og ræða við hana. Foreldrar leita einnig til hennar í auknu mæli og þá ræðir hún við þau á jafnréttisgrundvelli. Hún segir að það sé ákveðin virðing fólgin í því að kunna nöfnin á öllum nemendum skólans og að þegar hún hittir þau með foreldrum sínum, til dæmis í búðinni, þá geti hún heilsað þeim með nafni. Hún segir einnig að hún sé aldrei kölluð skólastjóri heldur alltaf með nafni sem hún mjög ánægð með. Það sem henni þykir skemmtilegast við starfið er að hitta nemendurna í skólanum, fara á vettvang og fylgjast með. Þar fyrir utan finnst henni gaman að enginn dagur sé eins. Hún segir að það sé alltaf gaman að mæta í vinnuna og gaman að taka þátt í því fjölbreytta starfi sem á sér stað.

Styrkur og áherslur skólastjóranna í starfi eru mjög sambærileg en þau telja öll að skólinn sé samansafn ólíkra einstaklinga með mismunandi þarfir sem þeim finnst

áhugavert að fást við. Þau eru sammála um að það sem þeim þykir einna skemmtilegast við starfið sé fjölbreytileikinn í skólastarfinu, s.s. að enginn dagur sé eins, að vera allt í öllu, vera virkur þátttakandi í skólastarfinu og vita aldrei hvað bíður þeirra þegar þau mæta í skólann á morgnana. Þau telja sig búa yfir góðri samskiptahæfni og að gott sé að leita til þeirra og starfa með þeim. Nokkrir skólastjóranna leggja áherslu á að vera jákvæðir, ábyrgir og lausnamiðaðir skólastjórnendur, og einn þeirra nefnir ánægjuna við að innleiða nýja hugmynd í skólastarfið.

## 5 Umræða

Aðalnámskrá grunnskóla (2011) greinir frá því að skólastjórum beri að veita skólum faglega forstöðu og faglega forystu í samráði við starfsfólk skólanna. Þar segir einnig að gildi skólastjórnenda og kennara eigi að vera þau sömu, en þar sé áherslan á jafnrétti, faglega ábyrgð, gæði starfs, ábyrgð, virkt samstarf, fræðilegt samhengi, kennslu, stjórnun, uppeldi, ráðgjöf, rannsóknir, þróunarstörf, þekkingu, viðhorf og siðferði.

Rannsóknarspurningin er svo hljóðandi: Hvaða gildi einkenna farsæla skólastjóra í grunnskólum?

Helstu niðurstöður rannsóknarinnar eru ræddar hér á eftir. Í fyrri hluta umræðukaflans er rætt um tengslin milli gilda skóla við helstu verkefni skólastjóra. Í seinni hluta umræðukaflans er fjallað um mikilvæg gildi skólastjóra, eiginleika þeirra og hæfni auk annarra mikilvægra atriða sem þarf að hafa að leiðarljósi við stjórnun skóla.

### **Gildi skólastofnunar og verkefni skólastjóra**

Skólastjórnarnir sem rætt var við eiga það allir sameiginlegt að þeir hafa brennandi áhuga á starfi sínu, þeir starfa af heilindum fyrir skólann sinn og eru ávallt í leit að nýjum leiðum til að efla skólann, skólastarfið, starfsfólkið og nemendurna til góðra verka. Skólastjórnarnir gátu allir tilgreint gildi sem þeir telja mikilvæg og gera þá að þeim stjórnendum sem þeir eru og vilja vera. Samt sem áður voru gildin og áherslurnar ekki þau sömu hjá þeim öllum. Markmiðið var eigi að síður að reyna auka gæðin í skólastarfinu og ná góðum árangri.

Einkunnarorð skólanna hafa tengingu inn í skólastarfið og mynda þau gildi sem skólastjórnarnir telja að einkenni sína stofnun og að starfað sé eftir. Verkefni skólastjóra einkennast ekki af gildum skólans, en skólastjórnarnir sinna einna helst almennum rekstri og starfsmannamálum. Skólarnir sem heimsóttir voru eru allir sérstakir á sinn máta, þeir starfa eftir mismunandi stefnum og áherslur í starfi eru ólíkar, en eiga það sameiginlegt að búa yfir áþekktum einkunnarorðum. Skólar eru oft með ákveðin einkunnarorð líkt og virðing, ábyrgð og ánægja. Einkunnarorð skóla eru jafnan sótt í gildagrunn hans og er hluti af þeim gildum sem skólinn býr yfir og setur sér að starfa eftir (Branson, 2008; Sergiovanni, 2009; Baldur Pálsson, 2010).



Gagnrýna má rannsóknaraðferðina að því leiti til að eingöngu voru tekin viðtöl við skólastjórana til að reyna átta sig á þeim gildum sem skólastjórnir segjast starfa eftir og hvort að þau séu þau sömu og mynda einkunnarorð skólans. Til að átta sig á gildum sem skólastjórnir telja sig starfa eftir hefði einnig verið gott að fylgja þeim eftir í starfi og taka viðtöl við fleiri aðila innan skólans, til dæmis við kennara, annað starfsfólk, foreldra og nemendur. Með því móti telur rannsakandinn að auðveldara hefði verið að átta sig á gildum skólastjórnans og hvort að skólastjórnir og starfsfólk nýti einkunnarorð skólans í starfi.

Skólastjórnunum þykir mikilvægt að eiga í góðum samskiptum og samstarfi við alla. Þeir leggja áherslu á að vera faglegir og ábyrgir skólastjórnir og að rekstur og önnur umsýsla sé vel af hendi leyst. Skólastjórnir voru sammála því að helstu verkefni þeirra séu starfsmanna- og launamál, skýrslugerðir og allur almennur rekstur skólans, en verkefni þeirra breyttust mikið eftir yfirfærslu skólans frá ríki til sveitarfélaga. Þrátt fyrir að rekstur skólans sé eitt af helstu verkefnum skólastjóra þá lágu þau misþungt á þeim. Dísala talaði einna helst um rekstur og fjármál skólans, að reka skólann, væri hennar helsta verkefni. Freyr, Helgi, Júlía, Rúna og Þóra segja öll að starfsmanna- og nemendamál sé sá þáttur starfsins sem þau sinna einna helst. Þau eru öll sammála því að rekstur skólans sé stór og umfangsmikill hluti starfsins en þau eyða mismiklum tíma í þá vinnu og flestum finnst það lítið mál þegar á hólminn er komið. Júlíu bakgrunnur kemur úr viðskiptalífínu og telur hún að það hjálpi sér mikið í allri vinnu tengda rekstri skólans og Þóra segist nota „húsmóðurslega hugsjón“ tengda rekstrinum en þar á hún við að ekki sé hægt að eyða því sem ekki sé til. Allir skólastjórnir sögðu að þeir myndu vilja vera meira „á gólfínu“, kíkja í skólastofur, fara í forföll og hitta nemendur utan skrifstofu skólastjóra. Þeim þykir mikilvægt að vita hvað sé um að vera innan skólans og að taka þátt í öllu skólastarfinu. Margir fræðimenn greina frá því að það séu margar hliðar á starfi skólastjóra, þeir þurfa að sjá um ólíka þætti skólastarfsins til að láta það ganga upp, hvort sem það tengist greiðslu launa, rekstri skólans, samskiptum við fræðslufirvöld, starfsmenn, foreldra og nemendur, áætlana- og skýrslugerð eða annað sem fellur á þeirra herðar, allt verkefni sem þeir þurfa að leysa úr og sinna (Branson, 2008; Aslanargun, 2012; Rósa Eggertsdóttir, 2013; Steinunn Helga Lárusdóttir, 2014).

Skólastjórnir voru sammála um að á meðan þeir sinni frekar rekstrarlega hluta starfsins og samskiptum við fræðslufirvöld að þá eru það þeirra undirmenn sem sjái frekar um að veita kennslufræðilega forystu. Því má segja að vaxandi þörf sé fyrir millistjórnendur í dag, en þeir ganga í þau störf sem skólastjórnir ná ekki að sinna.

Viðmælendurnir töldu sig þekkja sína stofnun vel og leggja mikla áherslu á að vera með „puttana á púlsinum“ og virkir þátttakendur í öllu skólastarfinu. Þeim þykir einnig mikilvægt að vera í góðum samskiptum við starfsfólk skólans, nemendur og foreldra, sýna samhygð og að ávallt sé hægt að leita til þeirra ef þörf er á. Rósa Eggertsdóttir (2013) segir að skólastjórar eigi að þekkja sína stofnun út í ystu æsar, vita fyrir hvað skólinn stendur, hvert ríkjandi viðhorf starfsfólks skólastofnunarinnar sé, vita hvað þarf að bæta og vera duglegir að hvetja fólk áfram til góðra verka. Branson (2008) segir að skólastjórinn þurfi að huga að öllum þáttum skólastarfsins, vera virkur þátttakandi í öllu skólastarfinu, efla starfsmenn áfram til góðra verka, eiga í góðum samskiptum hvarvetna, auka samvinnu og sýna sveigjanleika þegar kemur að starfsmönnum og nemendum.

Þrátt fyrir að gildi skólanna séu ólík og einkunnarorð skólanna ekki þau sömu er niðurstaðan sú að allir skólastjórnarnir sem rætt var við sinni starfinu af áhuga og alúð og þeim þykir mikilvægt að efla starfsfólk áfram til góðra verka og árangurs. Skólastjórnarnir segjast starfa eftir ákveðnum gildum og að þeir nýti einkunnarorð skólans í sínu starfi. Sífelld fleiri verkefni hafa færst á herðar skólastjórans seinustu árin eftir yfirfærslu skólans frá ríki til sveitarfélaga. Það hefur breytt starfi skólastjórans mikið að því leiti til að rekstur skólans sé alfarið á herðum hans. Það hefur þau áhrif að búið er að binda störf faglegs leiðtoga að miklu leiti við rekstur. Kennslufræðilega forystan innan skólana er því oft frekar á herðum millistjórnenda. Þegar niðurstöðurnar eru skoðaðar má gagnrýna rannsóknaraðferðina að því leiti til að eingöngu var tekið eitt viðtal við hvern skólastjóra og eingöngu rætt við þá í gagnaöfluninni. Að lokum má spyrja hvort að niðurstöðurnar séu réttmætar eða nægilega áreiðanlegar til að yfirfæra á stærri hóp skólastjóra.

## **Gildi og áherslur skólastjóra**

Aðalnámskrá grunnskóla (2011) greinir frá mikilvægum gildum en þar segir að starfað skuli eftir ákveðnum gildum eins og lýðræði, umburðarlyndi, kærleika, jafnrétti, virðingu, umhyggju, ábyrgð, sáttfýsi og víðsýni. Gildin sem skólastjórinn býr yfir og starfar eftir mótast af uppveiti og reynslu viðkomandi (Begley, 2000; Branson, 2008; Sergiovanni 2009). Grunnur að gildum skólastjóra er því lagður snemma á ævinni og hefst mótun þeirra við skólagöngu.

Skólastjórnarnir segjast vera mjög umhugað um vellíðan nemenda og starfsmanna sinna. Starfsmannamál er mikilvægur hluti af þeirra starfi og leggja þeir sig fram við að eiga í góðum samskiptum við starfsmenn sína og koma fram við þá af virðingu og umhyggju. Þóra og Júlía segja að það þurfi góð samskipti við alla starfsmenn

stofnunarinnar til að skólastarfið gangi upp. Þær taka það jafnframt fram að þær séu ekki mikilvægasti hlekkurinn innan skólastofnunarinnar, heldur er það allur mannaúdurinn sem þar starfar og nemur. Skólastjórnarnir segja að það sé alltaf opið inn til þeirra og allir velkomnir í spjall á skrifstofunni, hvort sem það eru nemendur, foreldrar, starfsmenn eða aðrir aðilar skólasamfélagsins.

Skólastjórnarnir leggja mikla áherslu á að þekkja nemendurna og að þeir þekki skólastjórnann, en að nemendur viti jafnframt að þau séu alltaf velkomin á skrifstofuna, í hvaða tilgangi sem er. Freyr og Júlía leggja mikið upp úr virðingu og jafnrétti, þau vilja að nemendur viti að þau geti komið til sín og rætt málin, komið með óskir um úrbætur og oft á tíðum er hægt að verða við þeim. Júlía segir að lýðræðislegt uppeldi sé henni mikilvægt til að nemendurnir átti sig á því að hægt er að óska eftir ákveðnum hlutum, þrátt fyrir að það sé ekki alltaf hægt að verða við böninni þá fá nemendurnir útskýringu hvers vegna það gengur ekki. Helgi og Þóra segjast vera faglegir leiðtogar sinnar stofnunar og þjónandi forysta er hugtak og hugmyndafræði sem Júlía og Dís segjast tileinka sér. Að mati rannsakanda eru allir stjórnendurnir að störfum til að sinna öðrum, þótt Júlía og Dís tilgreini sérstaklega þá hugmyndafræði sem þær segjast starfa eftir. Skólastjórnarnir ganga í flest störf innan skólans, eru alltaf boðnir og búnir til að leggja hönd á plóg og ganga í og ljúka þeim verkefnum sem þarf að sinna. Rúna segir að hennar hlutverk sé að láta allt skólastarfið ganga upp, frá því hún mætir á morgnana og alveg þangað til hún fer heim seinnipartinn.

Skólastjórnarnir vilja að allir nái árangri; að starfsfólk nái árangri í starfi, að skólinn nái tilsettum árangri í menntun nemenda, að nemendur nái árangri og öðlist þá færni sem þarf til að verða virkur samfélagsþegn og að foreldrar séu sáttir við skólastarfið. Eitt af markmiðum í stjórnun skóla er að sameina starfsfólk, foreldra og nemendur við að ná sínum markmiðum (Senge o.fl., 2000). Það er því mikilvægt að fyrirætlanir og gildi skólastjórnanna séu vel í grunduð og marki þær leiðir og áherslur sem þeim henta sem stjórnendur, bæði persónulega og faglega (Sergiovanni, 2009). Branson (2007) segir að í staðinn fyrir að beita sér eingöngu útfrá skynsemi eða af tæknilegum ástæðum er mikilvægt að hlusta á sína innri rödd og beita sér einnig útfrá persónulegum hvötum, gildum, tilfinningum og skoðunum.

Viðmælendunum þótti mikilvægt að tryggja almenna vellíðan hjá starfsfólki og nemendum, Helgi sagði „ það lærir enginn ef viðkomanda líður illa.“ Í skólunum eru millistjórnendur og dreifist vald og ábyrgð innan skólana til þeirra, þótt skólastjórinn sé sá sem ber hina endanlegu ábyrgð. Með því dreifa valdi og ábyrgð má segja að skólastjórnir séu að sýna starfsfólki sínu ákveðna virðingu og traust. Gunnþór Eyfjörð

Gunnþórsson (2012) skoðaði hver einkenni forystumanna ættu að vera og niðurstöður hans voru þær að hæfni eða helstu verkþættir sem kennarar telja að skólastjórar eigi að búa yfir séu góð samskipti og fagleg forysta. Gunnþór segir einnig að kennarar telja mikilvægt að skólastjórar dreifi valdi og ábyrgð, búi yfir miklum lærdómsvilja, sanngirni, umhyggju, vilja til að skara framúr og jafnrétti. Branson (2006) segir að skólastjórar sem koma fram með góðum vilja, virðingu og hugsni um skólann í heild vegni betur í starfi.

Skólastjórnarnir voru sammála um mikilvægi þess að njóta trausts, en það er mismunandi hvernig þess er aflað. Stjórnendurnir ræddu allir um mikilvægi þess að eiga í góðum samskiptum við starfsmenn, nemendur og foreldra. Rúna sagði að vellíðan allra innan skólans skipti hana gríðarlega miklu máli, Freyr talaði um að hann reyndi alltaf að eiga í jákvæðum og góðum samskiptum, Dísá sagði að hún teldi að ef samskipti væru góð þá beri fólk frekar traust til hennar og Júlía ræddi um mikilvægi þess að virða aðra og njóta trausts. Öll voru þau sammála því að ekki er nóg að vera góður rekstrarlegur stjórnandi ef það vantaði upp á mannlega þáttinn, en það skiptir þau einna mestu máli. Stjórnendurnir ræddu meðal annars allir um mikilvægi þess að njóta traust á meðal starfsmanna sinna, að þeir væru traustsins verðir og að þeir þyrftu að ávinna sér traust og virðingu sinna starfsmanna. Í rannsókn Guðrúnar Matthíasdóttur (2012) á trausti skólastjóra kom fram að starfsmönnum líður betur þegar þeir vinna undir stjórn skólastjóra sem þeir treysta og bera virðingu fyrir og er minna um árekstra og óánægju í starfi við slíkar aðstæður. Traust og virðing eru gildi sem eru áunnin, þau eru ekki sjálfsgöð. Því er mikilvægt að allir skólastjórar setjist í þær stellingar að ávinna sér virðingu og traust meðal þeirra sem skólastarfi tengjast. Guðrún Matthíasdóttir (2012) segir einnig að til að byggja upp traust þurfi skólastjórnendur að sýna umhyggju, bæði í garð nemenda og starfsmanna, auk þess að mynda persónuleg tengsl við þessa lykilhópa. Branson (2006, 2008) greinir frá að þegar stjórnendur hugsa um heildina og hafi hagsmunir allra að leiðarljósi sé auðveldar fyrir þá að öðlast traust og virðingu frá öðrum. Steinunn Helga Lárusdóttir (2005) segir að ákvarðanir sem séu teknar tengt þeim gildum sem stjórnandinn leggur áherslu á og starfar eftir. Hún segir einnig að skólastjórnendur, óháð kyni, búi yfir áþekkingu gildum til að hafa að leiðarljósi í störfum sínum.

Í niðurstöðum Steinunnar Helgu Lárusdóttur (2014) var umhyggja algengasta gildi skólastjóra, þar á eftir komu gildin ábyrgð, sjálfstæði og heilindi. Birna Sigurjónsdóttir og Börkur Hansen (2014) komust að þeirri niðurstöðu að gildi og áherslur skólastjóra í Reykjavík séu, umhyggja fyrir starfsfólki og nemendum, árangur nemenda, umhyggja fyrir velferð og líðan þeirra, vera faglegir leiðtogar, hvetja og styðja bæði við nemendur og kennara. Algengustu gildin sem komu fram í rannsókn Coleman (2005) eru að vera opinn,

ákveðinn, sýna stuðning, samvinnu, vera faglegur og lýðræðislegur leiðtogi. Gildin eru því æði mörg sem skólastjórnendur tileinka sér við störf sín og rétt að minna á umfjöllun Branson (2006) sem segir að skólastjórar sem þekkja sitt innra sjálf eða sín gildi verði hæfari í að byggja upp og viðhalda vinnuumhverfi sem samanstendur af umhyggju, trausti, heiðarleika, viðurkenningu og stuðningi. Þau gildi sem komu fram hjá öllum viðmælendum þessarar rannsóknar eru umhyggja og samhygð fyrir starfsfólki og nemendum, að borið sé traust til skólastjóra og starfsmanna, að eiga í góðum samskiptum hvarvetna og vera lausnamiðaður. Önnur gildi sem komu oft fram voru að vera faglegur, jákvæður, ábyrgur, víðsýnn, léttlyndur, jafnréttissinnaður, þolinmóður, heiðarlegur, framtakssamur, skipulagður, fróðleiksfús, áhugasamur, þrautseigur, að vera samkvæmur sjálfum sér og starfa af heilindum með hagsmuni allra að leiðarljósi.

## 6 Lokaorð

Í þessari rannsókn var leitast við að svara rannsóknarspurningunni: *Hvaða gildi einkenna farsæla skólastjóra í grunnskólum?*

Rannsóknin byggir niðurstöður sínar á viðtölum við sex skólastjóra í nágrannasveitarfélögum Reykjavíkurborgar. Skólastjórnir eiga það sameiginlegt að árangur á samræmdum prófum barna í 7. bekk var yfir landsmeðaltali fimm ár í röð og einkunnarorð skólanna voru þau sömu eða áþekkt.

Niðurstaða rannsóknarinnar er sú að allir skólastjórnir telja sig starfa eftir líkum gildum. Þau starfa ef til vill ekki öll eftir sömu gildunum en auðgreinanlegt var að starf þeirra, gildin, markmið og stefnur snúast að mestu leiti um að gæta hagsmuna allra aðila skólasamfélagsins, efla starfsfólk áfram til góðra verka og hvetja til áframhaldandi árangurs og að hver og einn nái sínum markmiðum. Þau vilja eiga í góðum og jákvæðum samskiptum við alla. Þeim þykir mikilvægt að alltaf sé hægt að leita til þeirra og að það sé aldrei litið á það sem truflun heldur mikilvægan hluta starfsins.

Skólastjórnir sögðu einnig að þeir væru í starfi til að aðstoða aðra, hjálpa til við lausn verkefna og að ekkert verkefni væri vandamál heldur eingöngu eitthvað sem þyrfti að leysa. Þau voru sammála um mikilvægi þess að ganga í öll verkefni og störf, að sleppa engum verkefnum þótt þau séu erfið eða óþægileg og leggja sig alla fram við að hjálpa öðrum. Að auki þykir þeim mikilvægt að taka þátt í öllu skólastarfinu eftir bestu getu. Þau telja sig njóta trausts og virðingar innan sinnar stofnunar og líta svo á að þeirra hlutverk sé að vera til staðar fyrir starfsfólk, nemendur og foreldra. Þau eru ánægð í sínum störfum og telja sig vera í réttu starfi á réttum forsendum. Mikil ábyrgð og kröfur eru á herðum skólastjóra en þau segja að rekstur skólans gangi vel, þrátt fyrir að sífellt sé verið að fjölga verkefnum sem þeim séu ætluð til úrlausnar.

Megin niðurstaða þessarar rannsóknar er sú að skólastjórnir starfi af umhyggju og hafi velferð allra aðila skólasamfélagsins að leiðarljósi. Þau leggja mikla áherslu á að vera lausnamiðaðir, fagleg, eiga í góðum samskiptum við alla og að þau séu alltaf til staðar fyrir þá sem á því þurfi að halda. Þau búa yfir mikilli þekkingu á starfi sínu og segjast flest vera dugleg að sækja þá endurmenntun sem sé í boði fyrir skólastjóra. Þeim þykir gaman í vinnunni, vita aldrei hver verkefni dagsins mun vera og hvernig dagurinn endar. Enginn dagur sé eins í starfi skólastjóra, verkefnin séu eins ólík og þau mörg og það sé það sem viðmælendunum þykir einna skemmtilegast við starfið.

Það er von mín að rannsóknin hafi aukið sýnileika á gildum skólastjóra í grunnskólum hér á landi. Að hún varpi ljósi á þau gildi sem eru mikilvæg í starfi skólastjóra og að hægt sé að auka þekkingu á faglegum gildum þeirra.

## 7 Heimildaskrá

Aðalnámskrá grunnskóla 2011: Almennur hluti /2011.

Allyson Macdonald, Birna María Svanbjörnsdóttir og Guðmundur Heiðar Frímannsson. (2010). Að undirbúa nám í nýjum skóla: Áherslupættir stjórnanda og mannráðningar. *Tímarit um menntarannsóknir*, 7, 43–59.

Anna Guðrún Edvardsdóttir. (2004). Er gildismat íslenskra skólastjóra ólíkt eftir kynferði? *Tímarit um menntarannsóknir (TUM)*, 1, 71–82.

Anna Kristín Sigurðardóttir. (2013). Skóli sem lærdómssamfélag. Í Rúnar Sigbórsson, Rósa Eggertsdóttir og Guðmundur Heiðar Frímannsson (ritstjórar), *Fagmennska í skólastarfi: Skrifað til heiðurs Trausta Þorsteinssyni* (bls. 35–54). Reykjavík: Háskólaútgáfan.

Aslanargun, E. (2012). Principals values in school administration. *Educational sciences: Theory & Practice*, 12(2), 1339–1344.

Baldur Pálsson. (2010). *Vilji til góðra verka: Hvernig hafa skólastjórar áhrif á miðlun siðferðislegra gilda? (meistararitgerð)*. Reykjavík: Háskóli Íslands, Menntavísindasvið.

Begley, P. T. (2000). Values and leadership: Theory development, new research and an agenda for the future. *Alberta Journal of Educational Research*, 46(3), 233–249.

Begley, P. T. (2004). Understanding valuation processes: Exploring the linkage between motivation and action. *International Studies in Educational Administration*, 32(2), 4–17.

Begley, P. T. (2007). Integrating values and ethics into post secondary teaching for leadership development: Principles, concepts, and strategies. *Journal of Educational Administration*, 45(4), 398–412.



- Bogdan, R. og Biklen S. K. (2007). *Qualitative research for education. An introduction to theory and methods* (5. útgáfa). Syracuse. Pearson.
- Branson, C. M. (2008). Achieving organisational change through values alignment. *Journal of Educational Administration*, 46(3), 376–395.
- Branson, C. (2007). Improving leadership by nurturing moral consciousness through structured self-reflection. *Journal of Educational Administration*, 45(4), 471–495.
- Branson. C. (2006). Structured self-reflection as a cornerstone of ethical leadership development. The 11th Annual values and leadership Conference „*The moral agency of the educational leader*“.
- Braun og Clarke. (2006). Qualitative research in psychology: *Using thematic analysis in psychology*. 3 (2), 77–101. Sótt af <http://dx.doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Brewster, C. og Railsback, J. (2003). *Building trusting relationship for school improvement: Implications for principals and teachers*. Oregon: Northwest Regional Educational Laboratory.
- Börkur Hansen, Ólafur H. Jóhannsson og Steinunn Helga Lárusdóttir. (2002). Hlutverk skólastjóra og mat þeirra á yfirfærslu grunnskólans til sveitafélaga. *Uppeldi og menntun*, 11, 191–206.
- Börkur Hansen. (2004). Heimastjórnun. Áhersla í stefnumörkun um grunnskóla. *Netla - veftímarit um uppeldi og menntun*. Kennaraháskóli Íslands.
- Börkur Hansen, Ólafur H. Jóhannsson og Steinunn Helga Lárusdóttir. (2008). Breytingar á hlutverki skólastjóra í grunnskólum - kröfur, mótsagnir og togstreita. *Uppeldi og menntun*, 17(2), 87–103.

Börkur Hansen. (2013). Forysta og skólastarf. Í Rúnar Sigþórsson, Rósa Eggertsdóttir og Guðmundur Heiðar Frímannsson (ritstjórar), *Fagmennska í skólastarfi: Skrifað til heiðurs Trausta Þorsteinssyni*, (bls. 77–92). Reykjavík: Háskólaútgáfan.

Coleman, M. (2005). Gender and headship in the twenty-first century. Sótt af [http://eprints.ioe.ac.uk/4164/1/Coleman2005Genderandheadship\(NCSL\).pdf](http://eprints.ioe.ac.uk/4164/1/Coleman2005Genderandheadship(NCSL).pdf)

Day, C., Sammons, P., Hopkins, D., Harris, A., Leithwood, K., Gu, Q. og Brown, E. (2010). *10 strong claims about successful school leadership*. Nottingham: National College for Leadership of Schools and Children's Services.

Evans, R. (2001). *The human side of school change: Reform, resistance and the real-life problems of innovation*. San Francisco: Jossey-Bass.

Flyvebjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative inquiry. Sage Publication*, 12(2), 219–245. doi: 0.1177/1077800405284363

Fullan, M. (2007). *The new meaning of educational change* (4. útgáfa). New York: Teachers College Press.

Garðabær. (e.d.). Upplýsingar um grunnskóla bæjarfélagsins. Sótt af [www.gardabaer.is/thjonusta-i-gardabae/skolar-og-daggaesla/grunnskolar/](http://www.gardabaer.is/thjonusta-i-gardabae/skolar-og-daggaesla/grunnskolar/)

Gestur Guðmundsson. (2012). *Félagsfræði menntunar*. Reykjavík: Skrudda.

Guðrún Matthíasdóttir. (2012). *Traust: Hvernig ávinna nýir skólastjórar sér traust skólasamfélagsins? (meistaraprófsritgerð)* Háskóli Íslands. Reykjavík, Menntavísindasvið. Sótt af <http://hdl.handle.net/1946/12773>

Guðrún Pálmadóttir. (2003). Notkun matstækja í heilbrigðisrannsóknnum. Í Sigríður Halldórsdóttir og Kristján Kristjánsson (ritstjórar), *Handbók í aðferðafræði og rannsóknnum í heilbrigðisvísindum* (bls. 445–460). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.

- Guðrún Pálmadóttir. (2013). Matstæki í rannsóknum: Öflun gagna um færni, þátttöku og umhverfi fólks. Í Sigríður Halldórsdóttir (ritstjóri), *Handbók í aðferðafræði rannsókna* (bls. 197–209). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.
- Gunnar E. Finnbogason. (2004). Með gildum skal land byggja: Gildagrunnur skólans. *Uppeldi og menntun: Tímarit Kennaraháskóla Íslands*, 13(2), 169–183.
- Gunnþór Eyfjörð Gunnþórsson. (2012). Viðhorf kennara í grunnskólum Akureyrar til hlutverka, hæfni og einkenna góðs skólastjóra til forystu í lærdómssamfélagi (meistaraprófsritgerð). Akureyri. Sótt af: <http://hdl.handle.net/1946/12116>.
- Hafnarfjörður. (e.d.). Upplýsingar um grunnskóla bæjarfélagsins. Sótt af <http://www.hafnarfjordur.is/ibuar/skolar-og-born/grunnskolar/grunnskolarnir>
- Hargreaves, A. (2002). Sustainability of educational change: The role of social geographies. *Journal of Educational Change*, 3, bls. 189–214. Sótt af <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1021218711015>
- Hargreaves, A. (2007). Sustainable professional learning communities. Í Stoll, L. og Seashore Louis, K. (ritstjórar), *Professional learning communities. Divergence, depth and dilemmas* (bls. 181–194). New York: Open University Press.
- Harris, A. og Muijs, D. (2005). *Improving schools through teachers leadership*. Berkshire: Open University Press.
- Harris, A. og Jones, M. (2010). Professional learning community and system improvement. *Improving Schools*, 13, 172–181.
- Helga Jónsdóttir. (2003). Viðtöl sem gagnasöfnunaraðferð. Í Sigríður Halldórsdóttir og Kristján Kristjánsson (ritstjórar), *Handbók í aðferðafræði og rannsóknum í heilbrigðisvísindum* (bls. 67–84). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.

Helga Jónsdóttir. (2013). Viðtöl í eigindlegum og megingdlegum rannsóknum. Í Sigríður Halldórsdóttir (ritstjórar), *Handbók í aðferðafræði rannsókna* (bls. 137–153). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.

Hoy, W. K., og Miskel, C. G. (2001). *Educational administration: Theory, research and practice*. New York: MacGraw-Hill.

Kópavogur. (e.d.). Upplýsingar um grunnskóla bæjarfélagsins. Sótt af <http://www.kopavogur.is/thjonusta/skolar/grunnskolar/grunnskolar>

Kristín Björnsdóttir. (2003). Orðræðugreining. Í Sigríður Halldórsdóttir og Kristján Kristjánsson (ritstjórar), *Handbók í aðferðafræði og rannsóknum í heilbrigðisvísindum* (bls. 67–84). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.

Lichtman, M. (2013). *Qualitative research in education (3. útgáfa)*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.

Lincoln, Y. S. og Guba, E. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills: Sage.

Lög um grunnskóla nr. 91/2008.

Mörður Árnason. (2007). *Íslensk orðabók, grundvallarit um íslenska tungu*. Reykjavík: JPV útgáfa.

Ólafur H. Jóhannsson. (2013). *Skólamenning og skólapróun í ljósi nýrrar Aðalnámskrár grunnskóla*. Í Rúnar Sigbórsson, Rósa Eggertsdóttir og Guðmundur Heiðar Frímansson (ritstjórar), *Fagmennska í skólastarfi: Skrifað til heiðurs Trausta Þorsteinssyni* (bls. 153-168). Reykjavík: Háskólaútgáfan.

Lög persónuverndar og meðferð persónuupplýsinga 1. tölu. 2. gr. laga nr. 77/2000.

- Rósa Eggertsdóttir. (2013). *Starfsþróun og varanlegar breytingar í skólastarfi: Byrjendalæsi í ljósi fræða um starfsþróun*. Í Rúnar Sigþórsson, Rósa Eggertsdóttir og Guðmundur Heiðar Frímansson (ritstjórar). *Fagmennska í skólastarfi: Skrifað til heiðurs Trausta Þorsteinssyni*, (169–190). Reykjavík: Háskólaútgáfan.
- Rúnar Sigþórsson (ritstjóri). Börkur Hansen, Jón Baldvin Hannesson, Ólafur H. Jóhannesson, Rósa Eggertsdóttir og Mel West. (2005). *Aukin gæði náms: Skólaþróun í þágu nemenda*. Reykjavík: Rannsóknarstofnun Kennaraháskóla Íslands.
- Rúnar Sigþórsson. (2013). Sérfræðiþjónusta við leik- og grunnskóla. Í Rúnar Sigþórsson, Rósa Eggertsdóttir og Guðmundur Heiðar Frímansson (ritstjórar). *Fagmennska í skólastarfi: Skrifað til heiðurs Trausta Þorsteinssyni*, (bls. 191–216). Reykjavík: Háskólaútgáfa.
- Senge, P., Cambron-McCabe, N., Lucas, T., Smith, B., Dutton, J. og Kleiner, A. (2000). *Schools that learn: A fifth discipline fieldbook for educators, parents, and everyone who cares about education*. New York: Doubleday.
- Sergiovanni, T. J. (2009). *The principalship: A reflective practice perspective* (6. útgáfa). Boston: Allyn og Bacon.
- Sigríður Halldórsdóttir og Sigurlína Davíðsdóttir. (2013). Réttmæti og áreiðanleiki í megindlegum og eigindlegum rannsóknum. Í Sigríður Halldórsdóttir (ritstjóri), *Handbók í aðferðafræði rannsókna* (bls. 211–227). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.
- Sigríður Margrét Sigurðardóttir. (2001). Hlutverk skólastjóra í þróunarstarfi eins skóla. Sótt af <http://netla.hi.is/menntakvika2011/025.pdf>
- Sigrún Aðalbjarnardóttir. (2007). *Virðing og umhyggja: Ákall 21. aldar*. Reykjavík: Heimskringla.

- Sigurður Kristinsson. (2003). Siðfræði rannsókna og siðanefndir. Í Sigríður Halldórsdóttir og Kristján Kristjánsson (ritstjórar), *Handbók í aðferðafræði og rannsóknum í heilbrigðisvísindum* (bls. 161–180). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.
- Sigurður Kristinsson. (2013). Siðfræði rannsókna og siðanefndir. Í Sigríður Halldórsdóttir (ritstjóri), *Handbók í aðferðafræði rannsókna* (bls. 71–88). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.
- Sigurlína Davíðsdóttir. (2003). Eigindlegar eða meginglegar rannsóknaraðferðir? Í Sigríður Halldórsdóttir og Kristján Kristjánsson (ritstjórar), *Handbók í aðferðafræði og rannsóknum í heilbrigðisvísindum* (bls. 67–84). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.
- Sigurlína Davíðsdóttir. (2008). *Sjálfsmat í skólum: Handbók um matsfræði*. Reykjavík: Bókaútgáfan Hólar.
- Silverman, D. (2013). *Doing qualitative research* (4. útgáfa). Sage Publication.
- Steinunn Helga Lárusdóttir. (2005). Leiðtogar og lífssýn. Í Arna H. Jónsdóttir, Steinunn Helga Lárusdóttir og Þórdís Þórðardóttir (ritstýrur), *Kynjamyndir í skólastarfi*. (bls. 221–237). Reykjavík: Rannsóknarstofnun Kennaraháskóla Íslands.
- Steinunn Helga Lárusdóttir. (2007). The fact that I'm a woman may have been the defining factor: The moral dilemmas of an Icelandic headteacher. *Educational Management Administration & Leadership*, 35(2), 263–278.
- Steinunn Helga Lárusdóttir. (2014). Educational leadership and market values: A study of school principals in Iceland. *Educational Management Administration & Leadership*, 42(4). Sótt af [http://ema.sagepub.com/content/42/4\\_suppl/83](http://ema.sagepub.com/content/42/4_suppl/83)
- Stoll, L. (1998). School culture. *School Improvement Network Bulletin*, 9, 9–14.
- Svavar Sigmundsson (ritstjóri). (2012). *Íslensk samheitaorðabók*. Reykjavík: Forlagið.

Sveinbjörn Gestsson og Sigurgrímur Skúlason. (2015). *Samræmd könnunarpróf. Niðurstöður fyrir árið 2014*. Námsmatsstofnun. Sótt af [https://rafhladan.is/bitstream/handle/10802/9572/skyrsla\\_nidurstodur\\_2014.pdf?sequence=1](https://rafhladan.is/bitstream/handle/10802/9572/skyrsla_nidurstodur_2014.pdf?sequence=1)

Turner, J. og Crang, C. (1996). Exploring school culture. Sótt af <http://people.ucalgary.ca/~cll/resources/read7.html>

Þorlákur Karlsson og Þórólfur Þórlindsson. (2003). Um úrtök og úrtaksaðferðir. Í Sigríður Halldórsdóttir og Kristján Kristjánsson (ritstjórar), *Handbók í aðferðafræði og rannsóknum í heilbrigðisvísindum* (bls. 51–66). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.

Þórólfur Þórlindsson og Þorlákur Karlsson. (2013). Úrtök og úrtaksaðferðir í megindegum rannsóknum. Í Sigríður Halldórsdóttir (ritstjóri), *Handbók í aðferðafræði rannsókna* (bls. 113–128). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.

## 8 Viðaukar

### Viðauki 1 - viðtalslisti

#### Viðtalsrammi – Gildi skólastjóra í íslensku skólasamfélagi

#### Rannsóknarspurning: *Hvaða gildi einkenna farsæla skólastjóra í grunnskólum.*

Aðalspurningar	Aukaspurningar
1. Hver er þinn bakgrunnur sem starfsmaður við grunnskóla?	1.1. Hve lengi hefur þú starfað sem kennari? En stjórnandi?
2. Hver eru einkunnarorð eða gildi skólans?	1.2. Hvaða námi hefur þú lokið?
3. Hvað þykir þér mikilvægast að hafa að leiðarljósi í starfi þínu?	2.1. Telur þú að starfsfólk skólans þekki gildi hans?
4. Hvaða hlutverk telur þú að þér ber að gegna sem skólastjóri, fyrir utan skólastofnunina?	2.2. En telur þú að nemendur þekki gildi skólans?
5. Starfar skólinn eftir ákveðnum stefnum?	3.1. Hvað hlutverkum sinnir þú einna helst?
6. Hvað þykir þér erfiðast að eiga við í þínu daglega starfi?	4.1. Ferð þú að viðburði líkt og upplestrarkeppni og skólahreysti?
7. Hvað þykir þér auðveldast að eiga við í þínu starfi?	4.2. Telur þú mikilvægt að fara og hvetja nemendur áfram utan veggja skólans?
8. Getur þú nefnt gildi sem þú telur mikilvægt að búa yfir sem einstaklingur?	5.1 hvaða stefnur eru það sem skólinn starfar eftir?
9. Getur þú nefnt gildi sem þú telur mikilvægt að búa yfir sem skólastjóri?	6.1 Hvers vegna telur þú að þessi atriði séu erfiðari en önnur
10. Hvað telur þú að séu þínir helstu eiginleikar sem skólastjóri?	7.1. Hvers vegna eru þessi atriði auðveldari en önnur
11. Að lokum, hvað er það sem þér þykir skemmtilegast að eiga við í starfi þínu?	8.1. Telur þú að allir einstaklingar búi yfir þessum gildum?
	8.2. Heldur þú skólinn eigi þátt í því að móta gildi einstaklinga og með því móti verði gildi þeirra ólíkt eftir mismunandi stefnum skólanna?



## Viðauki 2 - bréf til skólastjóra

### Kynning á rannsókn

Ritgerð sem lokaverkefni í M.Ed. - námi

Menntavísindasvið, Háskóli Íslands

Kæri viðmælandi

Ég undirrituð er í meistarnámi við Menntavísindasvið, Háskóla Íslands og er að vinna að lokaritgerð minni.

Ritgerðin fjallar um gildi skólastjóra í íslensku skólasamfélagi. Rannsóknarspurningin er eftirfarandi: **Hvaða gildi einkenna farsæla skólastjóra í grunnskólum?**

Tekin verða viðtöl við sex skólastjóra í heildstæðum grunnskólum á suðvesturhluta landsins. Þessir skólar eiga það sameiginlegt að hafa komið vel út á samræmdum prófum í 7.bekk.

Rannsóknin er eigindleg. Viðtölin taka um 45-60 mínútur. Viðmælenda er heimilt að hætta hvenær sem er á viðtalstímanum ef hann kýs, af einhverjum ástæðum og er ekki skylt til að svara öllum spurningum.

Viðtalið verður hljóðritað og afritað orðrétt. Þegar rannsakandi hefur lokið við úrvinnslu viðtalanna verður öllum viðtalsgögnum eytt. Rannsakandi leggur áherslu á trúnað við viðmælendur sína og munu engin nöfn einstaklinga né stofnana verða gefin upp eða greinanleg í rannsókninni.

Með fyrirfram þökk,

Kristín Hjartardóttir

857-7970

[kristin.hjartardottir@gmail.com](mailto:kristin.hjartardottir@gmail.com)

[krh19@hi.is](mailto:krh19@hi.is)

### **Viðauki 3 - upplýst samþykki**

#### **Upplýst samþykki**

Ég hef kynnt mér rannsóknina á gildum skólastjóra og alla þá skilmála sem eru fyrir þátttöku í rannsókninni.

Ég treysti því að farið verði með öll gögn sem trúnaðarmál og að þeim verði eytt að rannsókn lokinni.

Ég undirrituð/aður samþykki hér með þátttöku í rannsókninni og staðfesti það með undirskrift.

---

Staður og dagsetning

---

Viðmælandi