



HÁSKÓLI ÍSLANDS

Félags- og mannvísindadeild

MA-ritgerð

Uppeldis- og menntunarfræði

„Dálítið eins og ástríða“

*Upplifun menntastjórnenda af starfi sínu, forystuhlutverki
og efnahagskreppunni*

Þóra Björt Sveinsdóttir

Október 2009

Leiðbeinandi: Dr. Guðný Guðbjörnsdóttir

Nemandi: Þóra Björt Sveinsdóttir

Kennitala: 230783-5519

Útdráttur

Hér verður greint frá eigindlegri rannsókn, þar sem aðalmarkmiðin voru þau að öðlast skilning á því hvernig stjórnendur í grunnskólum og stoðstofnunum hans upplifa og skilja eigið starf og forystuhlutverk, hvað þeir telji að hafi áhrif á það og þá þekkingu og hæfileika sem þeir telja sig þurfa að búa yfir. Rannsókninni var einnig ætlað að skoða upplifun þátttakenda af erfiðleikum, áskorunum og stefnubreytingum í skólamálum á krepputímum. Tekin voru tíu hálfstöðluð viðtöl við átta starfandi stjórnendur sem síðan voru greind. Niðurstöður rannsóknarinnar eru meðal annars þær að þeir stjórnendur grunnskólans sem rætt var við eru almennt mjög vel að sér í stjórnunarfræðum og leggja mikið kapp og alúð við það að standa eins vel að hlutunum og hægt er. Þeir beita leiðtogastjórnun fyrir sig sem er mjög jákvætt fyrir skólakerfið þar sem stjórnun af því tagi stuðlar að vellíðan og árangri. Háttsettir stjórnendur finna mikið fyrir áhrifum stjórnmalanna sem er í andstöðu við það að menntamál hérlendis séu í raun ópólítísk, eins og kom fram í máli viðmælenda. Eins og staðan er nú, þá eru viðmælendur bjartsýnir og viljugir til þess að láta hlutina ganga upp í kreppunni en um leið kvíðnir fyrir niðurskurði og erfiðleikum. Þeir leggja allir áherslu á það að gæta hags barnanna. Ekki er líklegt að miklar breytingar verði á grunnstefnu í menntamálum hvað varðar árangursstjórnun en mat viðmælenda var það að áherslur gætu horfið frá græðgi og einstaklingshyggju í átt að aukinni vellíðan og velferð. Einnig sé mikilvægt að útvíkka árangursmælikvarða í því samhengi. Skólinn eigi að vera griðastaður og veita stöðugleika.

Abstract

This thesis is based on a qualitative research. The main objective was to gain understanding of how educational leaders felt about their job and leadership and what affected their experience. The goal was also to look into what type of knowledge or skills were most important to them. The research aim was also to find out how participants felt about the economic crisis in Iceland that started in fall 2008 and how they thought it will affect the future of the educational system. The researcher took ten open interviews with five principals and three other top managers in the Icelandic education system. The main results of the research were that most of the participants know much about leadership and management theories and did their best to lead their schools as well as possible. They all saw themselves as democratic leaders or lead-managers rather than managers. That is a positive result because that triggers good results for the schools in many ways. Top managers feel the pressure from politicians but all of the participants claimed that educational matters in Iceland were not much affected by politics. All the participants thought that next winter would be hard but they were still very positive about the future of the educational system in Iceland. It is not considered likely that great changes will be on the overall policy making in education because of the crisis but participants agreed that welfare and stability were the main objectives of the school system at a time like this.

Formáli

Höfundur valdi rannsóknarverkefnið „Upplifun stjórnenda innan menntakerfisins af starfi sínu, forystuhlutverki og áhrifum kreppunnar“ vegna áhuga á stjórnun menntastofnana en hún er meistaranemi innan uppeldis- og menntunarfræðiskorar með fræðslustarf og stjórnun sem áherslulínu. Ritgerðin er 30 ECTS einingar.

Höfundur vill þakka dr. Guðnýju Guðbjörnsdóttir ótakmarkaða þolinmæði, endalausan vilja og elju til þess að aðstoða hana og leiðbeina. Eins vill höfundur þakka þátttakendum rannsóknarinnar fyrir þeirra framlag.

Efnisyfirlit

Útdráttur	3
Abstract	4
Formáli	5
1. Inngangur	7
2. Fræðilegt yfirlit	11
2.1 Skilgreining forystuhugtaksins	11
2.1.1 Kynferði og leiðtogahugtakið	14
2.2 Menntastjórnun og forystuhugtakið	17
2.2.1 Straumar og rannsóknir í menntastjórnun	18
2.2.2 Rannsóknir á menntastjórnun á Íslandi	21
2.2.3 Hlutverk, þekking og hæfileikar skólastjórnenda	24
2.3 Stjórnun á krepputímum	26
2.4 Samantekt og rannsóknarspurningar	29
3. Aðferð og framkvæmd rannsókna	32
3.1 Markmið rannsókna	32
3.2 Aðferð	32
3.3 Framkvæmd rannsókna	36
3.3.1 Val á þátttakendum	36
3.3.2 Söfnun gagna	37
3.3.3 Gagnagreining	37
3.4 Lýsing á þátttakendum	37
4. Niðurstöður rannsókna	40
4.1. Upplifun og skilningur á starfi, hlutverki og forystu	40
Faglegur leiðtogi eða rekstraraðili	40
Yfirsýn yfir skipulagsheild	43
Hugmyndir um stjórnunaraðferðir	44
Stefnumótun og framtíðarsýn	47
Mannauður og starfsmannaumsýsla	48
Mat og eftirlit	50
Starfsánægja	51
Þekking, hæfni og hæfileikar	52
4.2. Þættir sem hafa áhrif á upplifun og starf	54
Fræðsluyfirvöld, lög, reglugerðir, námskrár og stjórnsmál	54
Kjarasamningar	57
Stuðningur í starfi	58
Innra starf	61
Kynferði	63
4.3 Efnahagskreppan og menntastofnanir	65
Áherslur síðustu ára	65
Árangursstjórnun og árangursmælikvarðar	67
Stefnubreytingar í kjölfar efnahagskreppu og nýrrar ríkisstjórnar	69
Nýjar áherslur	71
Niðurskurður og erfiðleikar	75
Framtíðin og áskoranir	76
5. Samantekt, umræða og lokaorð	79
5.1. Samantekt og umræða á niðurstöðum	79
5.2 Lærdómur	88
5.3 Lokaorð	91
6. Heimildir	92

1. Inngangur

Fátt hefur verið rannsakað eins mikið og stjórnun og forysta ef litið til rannsókna í heiminum í dag. Mikið er til af tímaritum og dægurbókmenntum um þennan málaflokk. Mörg fyrirtæki og stofnanir bjóða upp á námskeið eða setja sér það sem eitt af markmiðum sínum að auka leiðtogahæfni innan þeirra og oftast en ekki má sjá leiðtogahæfni sem forsendu ráðningar í atvinnuauglýsingum. Það er þó ekki auðvelt að finna ákveðna skilgreiningu á því hvað felst í því að vera góður leiðtogi.

Margir fræðimenn hafa komist að þeirri niðurstöðu að leiðtogi sé einhver sem fer fyrir hópi fólks og fær hann með sér í átt að sameiginlegu markmiði. Leiðtogi heldur utan um hópinn ásamt því að virða skoðanir fylgjenda sinna (Gardner, 2000; Ásdís Halla Bragadóttir, 2000). Einnig hefur það verið mikið rannsakað hver munurinn sé á því að vera stjórnandi eða leiðtogi. Leiðtoginn fer fyrir hópnum og kemur á breytingum á meðan stjórnandinn ýtir honum áfram og viðheldur ástandi (Cuban, 1988; Gardner, 2000; Hackman og Johnsson, 2004). Þegar leiðtogahugtakið er skilgreint má þó alls ekki gleyma þeirri hættu sem staðalmyndir skapa fyrir kvenkynsleiðtoga. Leiðtogahugtakið hefur ósjálfrátt verið tengt karlmennsku og því hafa kvenleiðtogar átt erfitt með að vera heilir í starfi og sýna trúverðugleika sem er eitt mikilvægasta einkenni góðra og farsælla leiðtoga (Guðný Guðbjörnsdóttir, 2007; Sinclair, 2005; Goffee og Jones, 2000; Gardner, Avolio, Luthens, May og Walumbwa, 2005)

Umræður um stjórnun og leiðtogahæfni hafa komið upp innan skólakerfisins líkt og á öðrum sviðum samfélagsins. Að sama skapi hafa margir fræðimenn rannsakað stjórnun menntastofnana. Rannsóknir hafa sýnt fram á mikilvægi forystu fyrir umbætur og gæði skólustarfs. Forysta er því talin mun mikilvægari en áður af þeim sem móta stefnur, rannsaka og taka þátt í starfinu og góð leiðtogamennska hefur verið tengd við ýmsa lykilþætti starfsins. Ýmsir hafa skilgreint það hvað forysta felur í sér og hvernig leiðtogahegðun þykir æskilegust innan menntakerfisins. Kenningar um það að rétt sé að hætta hefðbundinni stjórnun og nota þess í stað leiðtogastjórnun innan menntakerfisins hafa komið upp á síðari árum og áhersla á leiðtogastjórnun og valddreifingu hefur því að einhverju leyti aukist í skólakerfinu. Samkvæmt þessum kenningum er mikilvægt að koma á þeirri breytingu í

menntakerfinu að beitt sé leiðtogastjórnun í stað hefðbundinnar stjórnunar. Hefðbundin stjórnun sé ekki rétt aðferð þar sem hún takmarki vinnuframlag og framleiðslu starfsmanna, ásamt því að hafa neikvæð áhrif á agavandamál (Glasser, 2000). Nýjustu kenningar varðandi stjórnendur og forystu leggja áherslu á hvatningu, samskipti og umbreytingar. Samkvæmt þeim eiga einkenni þessara umbreytingaleiðtoga að vera þau að þeir séu skapandi, virkir í gagnvirkum samskiptum, hafi ákveðna sýn og séu valdeflandi og ástríðufullir í starfi. Þetta séu allt mikilvæg einkenni fyrir leiðtogastjórnendur (Hackman og Johnson, 2004).

Margs konar straumar og stefnur hafa verið uppi í stjórnun menntastofnana og hafa pólitískar stefnur, sem ráðið hafa hvað mestu í samfélaginu á seinni árum eða nýfrjálshyggja og markaðslögmál, haft þar þó nokkur áhrif. Þessar áherslur hafa gert það að verkum að hlutverk stjórnenda innan menntakerfisins hefur að miklu leyti breyst og er það orðið mun flóknara en áður (Marsh, 2000; Dimmock 2003; Grummell, Devine og Lynch, 2009; Börkur Hansen, Ólafur H. Jóhannsson og Steinunn Helga Lárusdóttir, 2008).

Þessi þróun er ekki síst áhugaverð á þeim tímum sem við búum við dag en þegar þetta er ritað eru uppi sérstakar aðstæður í íslensku þjóðfélagi. Þjóðin er um þessar mundir að ganga í gegnum stærstu fjármálakreppu sem átt hefur sérð stað í heiminum. Segja má að núverandi fjármálakreppa hafi byrjað um mitt ár 2007 þegar frásagnir af undirmálslánnum á bandarískum fasteignamarkaði birtust skyndilega í fréttum. Kreppan skall svo á fyrir alvöru fyrir um það bil tíu mánuðum síðan, þann 15. september 2008, þegar bandaríski fjárfestingarbankinn Lehman Brothers varð gjaldþrota. Þessi atburður markaði upphaf mikillar kreppu á fjármálamörkuðum víða um heim og hefur ástandið reynst mjög erfitt fyrir íslenskt fjármálalíf. Íslensku bankarnir hrundu síðan hver á fætur öðrum síðastliðið haust í kjölfar heimskreppunnar. Vegna þessa sem og óvarkárra aðferða auðmanna í svonefndri „útrás“ er landið í vægast sagt í slæmum málum en kreppan ristir einna dýpst hérlendis ef litið er á heiminn í heild.

Kreppan hefur haft mjög slæm áhrif á íslenskt atvinnulíf. Mikið hefur verið um uppsagnir og hefur atvinnuleysi mælst hátt í 10% þegar mest hefur verið. Þjóðarbúið í heild glímir við mikinn vanda og er nú þegar hafinn mikill niðurskurður á flestum sviðum ríkisins og enn frekari niðurskurður er fyrirhugaður og hefur það að sjálfsögðu mikil áhrif á menntakerfið okkar og stjórnun þess. Margir ganga svo langt að segja að með kreppunni hafi nýfrjálshyggjan fallið um sjálfa sig sem og trúin á

lögmaþ markaðarins og nú sé tími jafnaðar og velferðar hafinn. Þetta endurspeglast meðal annars í nýrri vinstri ríkisstjórn Samfylkingar og Vinstri grænna. Um þetta verður fjallað nánar í fræðilegum kafla ritgerðarinnar.

Í upphafi vildi rannsakenda kanna hvernig íslenskir stjórnendur í menntakerfinu sæju sig sem stjórnendur, á hvað þeir leggðu áherslu í starfi sínu og hvað hefði mest áhrif á þá í starfi. Þarna spiluðu hugmyndir Glasser (2000) inn í val á efni en höfundur þótti mikilvægt að skoða hvort íslenskir menntastjórnendur beittu leiðtogastjórnun. Eftir því sem á veturinn leið bættist inn nýr vinkill í rannsóknina, þar sem höfundur langaði til þess að kanna hvernig stjórnendur í menntakerfinu væru að upplifa þjóðfélagsástandið og hvaða áhrif það hefði á framtíðarsýn þeirra. Sjá þeir fyrir sér einhverjar breytingar varðandi stefnumótun og stjórnun á næstu árum og hvað er það þá sem hefur áhrif á það? Hefur breytt stjórn málaumhverfi og kreppan svokallaða áhrif á það hvernig landslagið mun þróast?

Eftir að hafa skoðað fræðasviðið hér á landi var ljóst að það vantaði rannsókn sem skoðaði upplifun stjórnenda á starfi sínu og forystuhlutverki hér á landi eftir að kreppan skall á (Steinunn Helga Lárusdóttir, 2008; Guðný Guðbjörnsdóttir, 1997, 2001, 2007; Börkur Hansen, Ólafur H. Jóhannsson, 2004, 2008; Árelía Eyðís Guðmundsdóttir, 2006, 2008). Einnig fannst rannsakanda vanta eiginlega rannsókn þar sem áherslan væri á það að skoða upplifun viðmælenda í ljósi hugmyndarinnar um mikilvægi leiðtogastjórnunar, þar sem talið er, eins og fram hefur komið hér að ofan, að tengsl séu á milli góðrar forystu og árangurs í ýmsum lykilþáttum skólastarfsins. Til dæmis hafa fræðimenn bent á það að forysta skóla getur haft bein áhrif á árangur nemenda (Hallinger og Heck, 1997).

Út frá þessu er aðalmarkmið rannsóknarinnar að skyggjast inn í hugarheim starfandi leiðtoga og stjórnenda innan grunnskólanna og stoðkerfis þeirra og öðlast skilning á því hvernig þeir upplifa og skilja eigið starf og forystuhlutverk og kanna um leið hvað þeir telji að hafi áhrif á þá merkingu sem þeir leggja í starf sitt. Einnig mun verða skoðað hvaða þekkingu og hæfileika þeir telja sig þurfa að búa yfir til þess að geta sinnt starfi sínu. Rannsókninni er einnig ætlað að skoða upplifun þátttakenda af erfiðleikum, áskorunum og stefnubreytingum í skólamálu á þeim erfiðu tímum sem þjóðin er að upplifa í kjölfar bankahrunsins 2008. Að lokum verður leitað eftir sjónarmiðum þátttakenda um framtíð menntakerfisins og hvað þeir telji að muni hafa mest áhrif á menntastjórnun í framtíðinni.

Rannsóknin byggir á eigindlegri rannsóknaraðferð og ákveðið var að beina sjónum fyrst og fremst að stjórnun grunnskólans. Því voru annars vegar tekin viðtöl við skólastjóra í grunnskólum og hins vegar við háttsetta stjórnendur í þeim stofnunum sem grunnskólinn heyrir til, menntasvið sveitarfélaga og menntamálaráðuneytið. Tekin voru alls tíu viðtöl við átta stjórnendur en nánar verður greint frá framkvæmd rannsókna og aðferðarfræði í þriðja kafla ritgerðarinnar.

Ritgerðin skiptist þannig að í öðrum kafla verður fjallað um fræðilegan bakgrunn verksins. Þar verður fjallað um forystuhugtakið og muninn á því að vera leiðtogi eða stjórnandi og hugtökin útskýrð. Þar verður einnig fjallað um áhrif kynjunnar á hugtakið en um það fjallar næsti kafli. Á eftir þeirri umfjöllun verður forystuhugtakið skoðað í tengslum við menntastjórnun. Að því loknu verður fjallað um ráðandi straua í menntastjórnun, rannsóknir og það sem hefur borið hæst á góma héraendis. Næst er komið að því að skoða hlutverk, þekkingu og hæfileika leiðtoga í menntakerfinu. Í lok fræðilega kaflans verður síðan fjallað um stjórnun á krepputímum. Þriðji hluti ritgerðarinnar fjallar um aðferð og framkvæmd rannsókna en þar verða kynnt markmið, aðferð, framkvæmd og þátttakendur. Fjórði hlutinn fjallar síðan um niðurstöður rannsókna. Þeim verður skipt í þrjá undirkafla sem fjalla um upplifun og skilning viðmælenda á starfi og forystuhlutverki, þætti sem hafa áhrif á upplifun og starf og að lokum efnahagskreppuna og menntastofnanir. Rannsóknarspurningum verður svarað í fimmta kafla ásamt samantekt á niðurstöðum, umræðu, helstu lærdómum og loks lokaorð.

2. Fræðilegt yfirlit

Í þessum kafla ritgerðarinnar verður fjallað um fræðilegt samhengi rannsóknarinnar ásamt því að greint verður frá helstu hugtökum og þau skilgreind. Fyrst verður fjallað um forystuhugtakið og skilgreiningu þess. Kenningar um leiðtoga og stjórnendur verða síðan kynntar ásamt því að kynjun leiðtogahugtaksins verður skoðuð. Menntastjórnun og forystuhugtakið verður næsta umfjöllunarefni þessa kafla. Straumar sem hafa verið ráðandi í menntastjórnun almennt og rannsóknir á menntastjórnendum á Íslandi verða því næst kynntar. Hæfni og hæfileikar leiðtoga í menntakerfinu verða þar á eftir skoðaðir út frá hugmyndum ýmissa fræðimanna og að síðustu verður fjallað um stjórnun á krepputímum. Í lok kaflans er samantekt á efni hans og rannsóknarspurningar ritgerðarinnar settar fram.

2.1 Skilgreining forystuhugtaksins

Stjórnun er gjarnan líkt við forystu en þó er markverður munur á þessum hugtökum. Það að vera stjórnandi þarf ekki endilega að þýða það að viðkomandi sé leiðtogi en einnig getur fólk verið leiðtogar án þess að gegna stjórnunarstöðu. Gardner (2000) skilgreinir forystu sem ferli þar sem einstaklingur hvetur aðra til þess að ná ákveðnu markmiði sem leiðtoginn og fylgjendur hans hafa komist að niðurstöðu um eða hvernig hægt sé að fá hóp fólks til þess að vinna að sama markmiði. Forysta er goðsagnakennt hugtak enda eru til margar gerðir af leiðtogum. Leiðtogar eru hluti af ákveðinni heild eða vinnustöðum eða starfsemi sem þeir tilheyra. Þessar hugmyndir Gardners eru mjög í takt við það hvernig Ásdís Halla Bragadóttir (2000) skilgreinir hugtakið leiðtogi en í hennar huga er leiðtogi einstaklingur sem virkjar aðra með sér í því að bæta umhverfið.

Það að hafa ákveðna stöðu er ekki það sama og vera leiðtogi. Í stórum fyrirtækjum getur það vel gerst að æðsti stjórnandinn hafi enga leiðtogahæfileika. Mörgum stöðum fylgja þó auknir möguleikar á því að gerast leiðtogi. Það er þó ekki sjálfgefið þar sem að leiðtogahæfileikar fylgja ekki stöðunum. Það má heldur ekki rugla því saman að vera leiðtogi og því að hafa völd. Stjórnendur eru ráðnir til þess að stjórna fyrirtækjum eða öðrum vinnustöðum. Þeir hafa formlega stöðu, vald og

yfirráð á vinnustaðnum. Það er vel mögulegt að þessi einstaklingur sé einnig leiðtogi en það er ekki sjálfgefið. Hægt er að segja að stjórnandi hafi ekki fylgjendur þó að hann hafi formleg yfirráð og vald. Stjórnendur stjórna ákveðnum ferlum innan stofnunar, úthluta verkefnum og nýta starfskrafta samstarfsmanna sem best. Leiðtogar geta þó haft vald án þess að vera stjórnendur (Gardner, 2000). Cuban (1988) greinir frá því að leiðtogi sé sá sem kemur á breytingu á meðan stjórnandi viðheldur einhverju ástandi. Gardner (2000) telur ólíklegt að til sé sá stjórnandi sem ekki hafi neina leiðtogahæfileika og segist aldrei hafa hitt toppstjórnanda sem ekki hafi smá skerf af leiðtogahæfileikum en hann gerir einnig fræðilegan greinarmun á því að vera leiðtogi og stjórnandi.

Stjórnandi leggur áherslu á stöðugleika á meðan leiðtoginn einblínir á stefnu hópsins. Segja má að stjórnendur sjái um það að gera hlutina rétt á meðan leiðtogar sjái um það að gera réttu hlutina. Stjórnendur leita frekar lausna með efnislegum úrræðum á meðan leiðtogar leita vandamála og leysa þau með tilfinningalegum eða andlegum hætti. Munurinn á milli stjórnenda og leiðtoga er líka tengdur árangri og skilvirkni. Hægt er að reka vinnustaði á skilvirkan hátt án þess að ná árangri. Munurinn á forystu og stjórnun er því afar þýðingarmikill (Hackman og Johnson, 2004).

Bæði leiðtogar og stjórnendur þurfa að ákveða hvaða fórnir þurfi að færa til skamms tíma til þess að ná árangri seinna, hverjum eigi að treysta fyrir mikilvægum verkefnum og hvernig eigi að vinna úr björgum af skornum skammti. Gardner (2000) talar um stjórnendur sem einn hóp og leiðtoga eða leiðtogastjórnendur sem annan og ber þessa hópa saman. Leiðtogar eða leiðtogastjórnendur eru frábrugðnir öðrum stjórnendum á sex vegu. Þeir hafa framtíðarsýn, sjá heildrænt samhengi, hafa áhrif út fyrir vinnustaðinn og sitt valdsvið sem nýtist þeim til þess að fá ólíka hluta heildarinnar til þess að vinna saman. Þeir leggja áherslu á gildi, hafa áhuga og gott innsæi á samskipti, pólitíska hæfileika til þess að átta sig á kröfum og hagsmunum sem stangast á og hugsa um endurnýjun í takt við tímann hverju sinni. Það sem skilur stjórnendur frá leiðtogum er það að stjórnandinn er bundinn við vinnustað á meðan leiðtoga má finna hvar sem er í lífinu (Gardner, 2000).

Nýjustu kenningar um leiðtoga og stjórnendur leggja áherslu á hvatningu, samskipti eða umbreytingar. Skýr sameiginleg markmið eru sett og ljóst er hvers er krafist af starfsmönnum. Umbreytingarnálgun felst í því að einblína á hvatningarhlutverk leiðtoga og tilraun þeirra til þess að mæta þörfum undirmanna á

hærra stigi en framkvæmdarleiðtoginn gerir. Gott er að skýra þetta með því að skoða grunnþarfir mannsins en þær má setja upp í einhvers konar píramída (Hackman og Johnson, 2004). Þennan píramída setti fræðimaðurinn Abraham Maslow fram en hann lítur þannig út að neðst eru lífeðlislegar þarfir, svo kemur þörfin fyrir öryggi. Næst þörfin fyrir að tilheyra einhverjum, elska og finna fyrir væntumþykju eða ást. Næstefsta þörfin er sjálfsvirðing og efst trónir þörfin fyrir að fá að þroska sjálfan sig (Maslow, 1970). Framkvæmdarleiðtoginn, eða hinn hefðbundni stjórnandi, reynir að uppfylla neðstu þrjár þarfirnar á meðan umbreytingarleiðtoginn gengur lengra og leitast við að uppfylla efstu þarfirnar tvær (Hackman og Johnson, 2004).

Goffee og Jones (2000) komust að þeirri niðurstöðu, eftir 25 ára rannsóknir á leiðtogum, að hvetjandi (inspirational) leiðtogar þurfi að hafa orku eða kraft, framtíðarsýn, myndugleika og staðfestu en auk þess þurfi þeir að hafa fjóra aðra eiginleika. Fyrsti eiginleikinn er sá að þeir verða að viðurkenna veikleika sína en með því sýna þeir að þeir eru mannlegir. Annar eiginleikinn er sá að geta treyst á innsæi til þess að meta aðstæður eins og tímasetningar og aðgerðarstefnu. Þriðji eiginleikinn er sá að geta gefið fólki það sem það þarf en ekki það sem það vill og kallast það sterk hluttekning en það þýðir að finna jafnvægi á milli virðingar fyrir einstaklingum og verkefnum. Fjórði og síðasti eiginleikinn er sá að geta nýtt sér það sem er sérstakt við þá sjálfa. Það er vel hægt að komast í góða stjórnunarstöðu án þessara hæfileika en færri vilja að slíkir stjórnendur stjórni sér. Reynslumikill leiðtogi myndi segja þetta vera þætti sem væru mikils virði því að í raun sé ekki hægt að ná stórkostlegum árangri án þessara þátta. Allir þessir fjórir þættir eru nauðsynlegir fyrir leiðtoga en ekki er hægt nýta sér þá á vélrænan hátt. Þeir verða að lærast eða vera þegar hluti af persónuleika leiðtogans. Þegar þessir þættir hafa verið teknir saman gefa þeir þau skilaboð til leiðtoga að þeir eigi að vera sannir í verkum sínum.

Hafa verður í huga að almenn tilhneiging er til þess að hygla leiðtogum og oftúlka möguleika þeirra til þess að hafa áhrif. Ástæðan hefur verið talin sú að það sé einfaldara að benda á einstakling en flókið samspil ýmissa ytri þátta þegar breytingar eiga sér stað. Með því er eins og raunveruleikanum sé frekar stjórnað af fólki heldur en að hann sé háður tilviljunum og ytri aðstæðum. Mikilvægt er að dreifa valdi og hafa ber í huga að dreift vald er ekki það sama og léleg stjórnun (Gardner, 2000).

Ekki eru allir á sama máli um það hvort leiðtogahæfileikar séu meðfæddir eða hvort um er að ræða færni sem fólk getur lært, eins og fram kom hjá Ásdísi Höllu

Bragadóttur (2000). Spurning er hvort allir geti orðið leiðtogar eða hvort sumir séu einfaldlega fæddir með þá náðargjöf að geta hrifið aðra með sér og fylgja sínum málstað. Eins og fram hefur komið hér að ofan, þá telja sumir að leiðtogar hafi einhverja eiginleika sem gera þá að góðum leiðtogum. Reynt hefur verið að kortleggja þessa eiginleika en án teljandi árangurs. Kenningar hafa verið uppi um það að aðstæður skipti máli og taki þátt í því að móta leiðtoga. Einnig hafa verið skoðuð viðbrögð fólks þar sem ósköp venjulegt fólk hefur tekið að sér leiðtogahlutverk í ákveðnum aðstæðum (Hackman og Johnson, 2004). Gardner (2000) hefur bent á að fólk geti verið leiðtogar á sumum sviðum en ekki á öðrum og að í sérhverjum hópi gegni einstaklingar mismunandi hlutverkum.

Nú hefur forystuhugtakið verið skilgreint að hluta. Því næst er komið að því að skoða það í samhengi við kynferði.

2.1.1 Kynferði og leiðtogahugtakið

Til þess að skilja leiðtogahlutverkið betur er áhugavert að skoða hvernig kynferði skiptir máli fyrir leiðtoga. *Kynferði* eða *kyngervi* (gender) er oft skilgreint sem félagslegt kyn. Um er að ræða hugtak yfir einkenni sem við ætlum fólki út frá menningarlegum viðmiðum um það hvað kvenleiki eða karlmennska stendur fyrir (Guðný Guðbjörnsdóttir, 2007).

Ekki er langt síðan hafist var handa við það að rannsaka konur sem leiðtoga. Sinclair (2005) hefur velt því fyrir sér hvað það er sem veldur því að athyglin hefur ekki beinst að konum í gegnum tíðina. Hún bendir á ýmsa þætti sem geta útskýrt þetta. Hverjir verða leiðtogar sé háð menningu. Hún telur að leiðtogahlutverkið sé samvinna og það sé nauðsynlegt fyrir leiðtoga að hafa stuðning og samþykki fyrir því að hann gegni þessu hlutverki frá fylgjendum sínum. Forysta sé félagslega uppbyggt samband sem krefjist stöðugs mats og samþykktar. Konur séu með þann stimpil á sér að vera öðruvísi leiðtogar. Hún telur að leiðtogahlutverkið sé í raun ofnotað og gjaldfellt hugtak sem þurfi að endurskilgreina eða afbyggja til þess að það sé jafnopið fyrir bæði kynin. Konur og karlar geti verið að vinna svipuð störf en starf konunnar sé ekki metið sem forystuhlutverk þó að sambærilegt starf karlmanns sé það. Hún segir að leiðtogahlutverkið sé kynjað þar sem karlmennskuhugtakið og vinnumenning sé samofið menningu okkar þannig að það sé í raun ómeðvitað.

Rannsóknir Sinclair (2005) og Goffee og Jones (2000) benda til þess að ímynd karlmennskunnar sé viðhaldið og um leið styrkt með orðræðum um kynin.

Kvenlegum áhersluþáttum eins og þolinmæði og umönnun er hafnað og þeir taldir vera andstæðir því að ná árangri og fá stjórnunarstöður. Þetta veldur því að konur í stjórnunarstörfum þurfa að vinna gegn normum samfélagsins. Þær eru ekki aðeins að þróa sig í starfi, vinna að frama sínum og efla hæfileika sína heldur þurfa þær einnig að takast á við það að vera kona.

Menningarlegar hugmyndir um eðlismun kynjanna er ein stærsta ástæða þess vanda sem konur standa frammi fyrir þegar kemur að framgangi í atvinnulífinu. Kvenleiðtogar bregðast oft við staðalmyndum með því að gera sig ósýnilega og reyna að líkjast körlum sem mest. Undirrót þessa vanda er hin forna tvíhyggjuhugsun, þar sem tvö hugtök eru tengd saman og annað hugtakið er talið sterkara eða jákvæðara en hitt. Hér má nefna hugtökin karl og kona sem dæmi, þar sem að karlkynið er ávallt yfirskipað vegna úreltra hugmynda um eðlismun kynjanna. Ef kona er leiðtogi krefst það þess að hún sé æðri karlinum en þar er mótsögn við tvíhyggjuna. Leiðtogahugtakið er því í raun mynd karlmenskunnar þrátt fyrir að það hafi kynhlutlausar skilgreiningar (Guðný Guðbjörnsdóttir, 2007).

Sinclair (2005) telur að karlar sem gegna stjórnunarstöðum geti í raun verið þeir sjálfir og beitt kynþokka og karlmennsku sem þeir búa yfir á meðan konur þurfi að laga sig að normum sem karlmenn hafa og hafna þar með sínum eigin eiginleikum sem og kynþokka. Þetta heldur aftur af konum og veldur því að leiðtogahlutverkið helst kynjað. Leiðtogar sem ætla sér að ná árangri þurfa að hafa sterka sjálfsmynd og kynþokkinn er stór hluti af henni. Það að beita kynþokka tengist völdum en það virðist vera að karlmenn geti einungis beitt honum. Konur þurfa aftur á móti að vera „einar af strákunum“ til þess að falla inn í hópinn, glata þar með sérstöðu sinni og veikja sig sem leiðtogar (Goffee og Jones, 2000). Líkaminn og kynvera konunnar týnist í starfinu. Þær skera sig úr vegna kynferðis síns og reyna því að gera sem minnst úr því. Þær þurfa því í raun að hafna hluta af sjálfri sér eða því að vera kona. Niðurstaða rannsóknar Árelíu Eydísar Guðmundsdóttur (2008) styður þetta en þar kom fram að konur í stjórnendastöðum þyrftu frekar að laga sig að menningu strákanna en öfugt. Konur geta ekki verið jafn heilar og karlar þar sem þær gera lítið úr kynferði sínu og kynþokka á meðan karlar geti nýtt sér þessa þætti til þess að styrkja vald sitt (Guðný Guðbjörnsdóttir, 2007). Mikilvægt er fyrir leiðtoga að vera heilir til þess að vera trúverðugir en það er grunnurinn að árangursríkri stjórnun. Gróflega má þýða heilleika sem það að einstaklingur sé sannur sjálfum sér og öðrum (Gardner, Avolio, Luthans, May og Walumbwa, 2005).

Gerðar eru meiri kröfur til kvenna og þær þurfa að vera betri. Konur lýsa sér ekki sem leiðtogum, því þó svo þær viti að þær hafi það sem til þarf til þess að vera leiðtogar eru það skilaboð úr umhverfinu sem fá þær til þess að efast (Sinclair, 2005). Það má segja að umhverfi okkar ásamt viðhorfum og gildum sé kynjað. Guðný Guðbjörnsdóttir (2007) telur þarft að afbyggja hugmyndir um eðlishyggju og kyngervi til þess að kynin geti nýtt hæfileika sína sem leiðtogar og stjórnendur. Það er mikilvægt að fjölga kvenleiðtogum, því eins og Guðný Guðbjörnsdóttir kemst svo vel að orði: „Mikið er í húfi fyrir alla að fá sem breiðasta forystu og að leiðtogar og stjórnendur á öllum sviðum geti notið sín í starfi á eigin forsendum. Breið forysta með margbreytilega ásýnd er ekki aðeins markaðsatriði og ávísun á betri árangur, heldur líka mannréttindi, sem aldrei má gleymast“ (Guðný Guðbjörnsdóttir, 2007, bls. 305).

Ef litið er til menntastjórnunar og kynferðis, þá telur fræðikonan McGee Banks (2007) að konur séu undirokaðar vegna þess hvernig skólastjórnunarhlutverkið hefur þróast. Áður fyrr var þetta starf sem karlmenn sinntu fyrst og fremst og þó svo að konum sé stöðugt að fjölga, þá þurfa þær að vinna mun meira en karlmenn fyrir því að vera samþykktar sem stjórnendur í menntakerfinu. Hún bendir á það að fjöldi kvenna í skólastjórastöðum er enn langt frá því að vera í samhengi við hlutfall kvenna í kennarastarfinu þar sem þær eru í miklum meirihluta. Eins fá konur mun sjaldnar stjórnunarstöðu á efri stigum skólakerfisins en karlmenn. Coleman (2007) segir frá því að í niðurstöðum rannsóknar, sem gerð var í Bretlandi árið 2004, komi það fram að þrátt fyrir að konur í stjórnunarstöðum innan menntakerfisins neituðu því að kynferði ylli þeim erfiðleikum eða mismunun í starfi, gætu þær yfirleitt gefið dæmi um slíkt hjá sjálfum sér eða konu sem þær þekktu til í sömu stöðu. Um það bil helmingur kvennanna þekkti til eða hafði upplifað slíkt. Í sömu rannsókn kemur það einnig fram að kvenskólastjórum finnst þeir þurfi stöðugt að sanna sig í starfi, líkt og kom fram hjá McGee Banks (2007). Í rannsókn Guðnýjar Guðbjörnsdóttur (1997/2007) höfðu um það bil 30% af konum í skólastjórnunarstöðum fundið fyrir fordómum eða hindrunum vegna kynferðis.

Ljóst er að kynferði hefur heilmikil áhrif á það hvernig þarf að skilgreina leiðtogahugtakið. Næst er komið að því að fjalla um samhengi menntastjórnunar og forystuhugtaksins. Í þessari ritgerð er menntastjórnun tilvísun til skólastjórnunar í grunnskólum og stoðstofnana hans. Heimur grunnskólastjórans er því

meginvettvangur rannsóknarinnar. Lögð verður áhersla á það að kynnast honum í gegnum rannsóknir annarra og viðtöl rannsakanda, eins og fram kom í inngangi.

2.2 Menntastjórnun og forystuhugtakið

Bush (2008) telur mikilvægt að leggja áherslu á það að skólastjórnendur séu frekar leiðtogar en stjórnendur í starfi sínu. Glasser (2000) er sammála þessu en hann telur að mikilvægt sé að koma breytingu á í menntakerfinu. Það þurfi að hætta að beita hefðbundinni stjórnun og nota þess í stað leiðtogastjórnun. Hefðbundin stjórnun sé ekki rétt aðferð, þar sem að hún takmarkar vinnuframlag og framleiðslu starfsmanna, ásamt því að hafa neikvæð áhrif á agavandamál. Það sem einkennir hefðbundna stjórnun að hans mati eru aðallega fjögur atriði. Fyrsta einkennið er það að stjórnandi skilgreinir verkefni og markmið án þess að hafa samráð við undirmenn. Hann leitar ekki eftir álitni eða málamiðlunum og þarf starfsmaðurinn því að aðlaga sína vinnu að skilgreiningu stjórnandans. Annað einkennið er það að stjórnandi ákveður hvernig vinnan eigi að fara fram og biður ekki um álit undirmanna. Þriðja einkennið er það að stjórnandinn metur vinnuna og undirmenn eru ekki hafðir með í ráðum og því er hætta á að þeir sýni aðeins lágmarksframmistöðu til þess að standast matið. Fjórða og síðasta einkennið er það að hart er tekið á andmælum og oft er notuð valdbeiting eða refsing til þess að fá undirmennina til þess að gera eins og stjórnandinn vill. Það sé ljóst að þessi nálgun þjóni hagsmunum stjórnenda betur en undirmanna. Refsingar standa í vegi fyrir gæðum sem eru mikilvæg til þess að ná fram auknum afköstum og það á sérstaklega við í skólastarfi. Ástæðan liggur í því að með valdboði verður stjórnandinn andstæðingur. Hann verður óvinsæll, hundsáður, talinn óþarfur eða jafnvel hindrun. Í aðstæðum sem þessum einblínr fólk einungis á það að vinna frekar en að skila árangri.

Út frá þessu má álykta að mikilvægt sé að innleiða eða ástunda leiðtogastjórnun í menntakerfinu. Kjarninn í leiðtogastjórnun gengur út á sannfæringarkraft og lausnir vandamála í stað valdbeitingar. Stjórnandi sem fylgir þessari stefnu eyðir mestum tíma í það að fá undirmenn sína til þess að finna út hvernig þeir geti sjálfir hagnast með auknum gæðum í vinnu. Stjórnandinn ber ábyrgð á því að fyrirtækið hafi markmið sem sé viðhaldið og starfsmennirnir eigi sér framtíð. Megineinkenni leiðtogastjórnunar eru þau að stjórnandinn og undirmenn hans ræða gæði vinnunnar, tímaramma viðfangsefna, færni og þarfir allra.

Starfsmenn fá tækifæri til þess að koma með tillögur. Stjórnandinn vinnur síðan að því að sníða vinnuna þannig að hæfileikar starfsfólksins nýtist sem best. Stjórnandinn biður undirmenn sína um að meta eigin vinnu og gæði og gerir allt til þess að útvega undirmönnum sínum góða vinnuástöðu og tæki ásamt því að halda andrúmsloftinu á vinnustaðnum góðu (Glasser, 2000).

Leiðtogastjórnendur hafa mörg einkenni umbreytingaleiðtoga sem eru í takti við nýjstu kenningar um stjórnun og forystu. Þessi einkenni eru: að vera skapandi, virkur í gagnvirkum samskiptum, hafa ákveðna sýn og vera valdeflandi og ástríðufullur í starfi sínu. Það að vera skapandi þýðir það að vera stöðugt að leita að nýjum og ferskum hugmyndum. Samskiptahæfileikar eru mikilvægir og leiðtoginn þarf að vera meðvitaður um áhuga og þarfir fólksins sem starfar í kringum hann. Einnig er mikilvægt að hafa ákveðna sýn til þess að hann geti sett fylgismönnum sínum skýr og verðug markmið en þessi sýn verður að vera raunhæf og víðtæk. Árangursrík sýn stuðlar að skuldbindingu, virkjar fólk, skapar tilgang fyrir fylgjendur, ýtir undir gerð gæðastaðla og tengir nútíð og framtíð. Umbreytingaleiðtogi gefur þeim sem starfa undir honum tækifæri og vald til þess að taka ákvarðanir og sinna verkefnum sínum. Hann hefur hæfileika til þess að valdefla fólk. Að lokum vinnur slíkur leiðtogi af mikilli ástríðu. Almennt þykir honum vænt um vinnuna sína og allt það fólk sem tilheyrir henni. Ástríða hans og áhugi hvetur aðra í kringum hann til þess að vinna eftir sinni bestu getu (Hackman og Johnson, 2004). Að mati Bush (2008) er leiðtogastjórnun í skólum að festa sig vel í sessi og ekki síst vegna áhrifa hnattvæðingar síðustu ára. Í þessu samhengi telur Tim Sinkins (2005) mikilvægt að skoða það hvernig skólastjórnendur upplifa sig sem leiðtoga en það er einmitt eitt af markmiðum þessarar rannsóknar.

Í næsta hluta kaflans verður fjallað nánar um menntastjórnun og þá strauma sem hafa verið ríkjandi erlendis sem og á Íslandi síðustu árin.

2.2.1 Straumar og rannsóknir í menntastjórnun

Rannsóknir hafa sýnt fram á mikilvægi forystu fyrir umbætur og gæði skólastarfs. Forysta er því talin mun mikilvægari en áður fyrir af þeim sem móta stefnu, rannsaka og taka þátt í starfinu. Talið er að tengsl góðrar leiðtogamennsku séu við aðra lykilþætti skólans, eins og nám, kennslu og skólaumbætur (Bush, 2008; Dimmock, 2003). Hallinger og Heck (1997) benda til dæmis á það að forysta skóla getur haft

bein áhrif á árangur nemenda. Það er því ljóst að mikilvægt er að vanda vel til verka þegar kemur að stjórnun í menntakerfinu.

David Marsh (2000) greinir frá því að hlutverk stjórnenda menntastofnana hafi breyst mikið á síðustu áratugum. Fyrirmyndar skólastjóri á níunda áratugnum í Bandaríkjunum var fræðandi leiðbeinandi sem beindi sjónum sínum að fjórum lykilatriðum umbóta; bera ábyrgð á að skilgreina markmið og stýra kennslu; að samhæfa námskrár, ráðgjöf og mat á árangri; að skapa gott andrúmsloft og að síðustu áttu skólastjórar að skapa góða stofnanamenningu og stuðla að námsfýsi. Í stuttu máli má segja að stefnan á þessi tímabili hafi verið sú að skólastjórinn ætti að bera hitann og þungann af umbótum og framförum. Rannsóknir síðustu ára hafi þó sýnt fram á það að skólastjórnendur hafi ekki verið að sinna þessu hlutverki og telji það ekki henta skólum nú til dags. Marsh bendir á það að stórfelldar breytingar á vinnuumhverfi og ólga á stjórnmalasviðinu, til dæmis vegna nýrrar sýnar á fagmennsku kennara, hafi valdið ákveðinni óvissu hjá stórum hluta skólastjórnenda á því hvert hlutverk þeirra sé. Í þessu samhengi hefur verið rætt um það að mikill fjöldi verkefna og togstreita á milli ólíkra hlutverka geti valdið menntastjórnendum ákveðinni streitu.

Marsh (2000) talar um það að í byrjun 21. aldarinnar sé líklegt að sjá megi eftirfarandi breytingar í menntamálum. Mikil áhersla verði lögð á námsárangur vegna árangursstjórnunar og samkeppnishugsunar í menntakerfinu. Litið verði í síauknum mæli á nemendur sem viðskiptavini og meiri áhersla verði á það að gera þá ánægða. Samkeppni um nemendur muni aukast og menntakerfið muni verða árangursdrifnara ásamt því að skólinn verði líkari lærdómsfyrirtæki. Þetta eru greinilega áhrif frá markaðslögmálum og nýfrjálshyggjunnar sem hefur verið ráðandi í Bandaríkjunum og víðar á síðustu árum.

Dimmock (2003) telur að hlutverk og einkenni leiðtoga séu að vissu leyti háð skólastefnu. Öflugir straumar, sem hafa komið í gegnum hnattvæðingu og alþjóðavæðingu, hafa gert það að verkum að menntastjórnun verður stöðugt líkari á milli landa. Þar má nefna þætti eins og sjálfstæða skóla, árangursmiðaðar námskrár, einstaklingsmiðað nám, samræmd próf í anda markaðshugsunar og samkeppni, áherslu á skilgreind viðmið og ábyrgðarskyldu sem stjórnendur skóla verða að tileinka sér, ásamt áherslu á fjölmennningarlegt samfélag og upplýsingatækni. Þessa þróun má einnig rekja til nýfrjálshyggjunnar.

Nýfrjálshyggjan og hnattvæðingin hafa haft áhrif á það hvers er vænst af stjórnendum í menntageiranum. Sem dæmi um slík áhrif má nefna aukna áherslu á árangur og afköst nemenda og starfsmanna. Stjórnendur eru gerðir ábyrgir fyrir árangri þeirrar stofnana sem þeir reka og eiga um leið að taka tillit til tengsla utan við stofnunina og áhrifa umhverfisins. Vegna þessa hafa verið stigin skref í Bandaríkjunum og Englandi í átt að því að þróa formlegar kröfur sem gerðar eru til skólastjórna og sérstakar námsleiðir hafa verið settar á laggirnar til þess að hjálpa stjórnendum að aðlagast þessum breytingum (Dimmock, 2003).

Krafan um ábyrgð skólanna mun að mati Marsh (2000) hvetja þá til umbóta sem fela í sér breytingar á stjórnun og forystu. Þessar breytingar eru meðal annars þær að leiðtogar verða að starfa út frá miðjunni frekar en toppnum en með því er stuðlað að því að búa til lærdómsfélag. Mikilvægt er að vinna saman og verður hæfni til samvinnu mikilvægari en ýmis önnur hæfni. Leiðtogar í skólum sem ganga í gegnum breytingar eru að vinna í menntakerfi sem í síauknum mæli tengist árangri. Æskilegur árangur er venjulega sambland af kerfislega skilgreindri frammistöðu, mælikvarða á ábyrgð og því að þjóna viðskiptavinum. Að vera meðvitaður um þetta er mikilvægur þáttur í forystu menntastofnana.

Eftir að hafa skoðað þá strauma sem hafa verið í menntakerfinu um stjórnun og stefnur er ljóst að áherslan hefur verið á árangur en í því samhengi er mikilvægt að skoða hvaðan þessi áhersla er ættuð. Hérna spila áhrif nýfrjálshyggjunnar inn í en hafa verður í huga að nýfrjálshyggja er ekki aðeins stjórnunarstefna heldur einnig pólitísk stefna. Með auknum áhrifum nýfrjálshyggjunnar í stjórnámálum hefur orðið stöðugt meiri áhersla á markaðslögmál og samkeppni í menntamálum. Megininntak þeirrar hugsunar er að markaðurinn eigi í raun að koma í stað lýðræðis við sköpun menningar og gilda (Grummell, Devine og Lynch, 2009).

Marsh (2000) telur að farsæll skólastjóri þurfi að hugsa um árangur og gæði skólans á marga vegu. Stjórnandinn þarf að hugsa um það að auka gæði og framfarir og fylgjast með árangri annarra skóla og velta fyrir sér þætti skólans í árangri nemenda. Öll starfsemi skólans á að miðast við það að bæta árangur skólans. Því þarf skólastjóri að hafa mikla skipulagshæfileika. Þessi nýja gerð menntunarforystu hefur í för með sér þó nokkrar breytingar á forystu og tengist skipulagningu sem styður við sameiginlegan árangursdrifinn fókus.

Ekki eru allir fræðimenn hlyntir þeirri þróun sem átt hefur sér stað í menntamálum á undanförunum árum í átt að árangursstjórnun og markaðslögmálum.

Þó nokkrar deilur hafa átt sér stað á milli þeirra sem aðhyllast árangursstjórnun og þeirra sem hafa áhyggjur af þessari þróun. Peter Gronn (2003) er einn þeirra manna sem eru mótfallnir þessari þróun en hann telur að hugtakið forysta sé í raun gallað. Hugmyndir um leiðtoga og fylgjendur eru í raun ekki í takt við nútímastjórnun þar sem lögð er áhersla á að skipulagsheildin sé samfélag margra sem þurfi að starfa að sameiginlegu markmiði. Hann er ósáttur við tvenndarhugsunina varðandi stjórnendur og leiðtoga þar sem leiðtogi er æðri. Þessi þróun er ekki endilega af hinu góða að hans mati og getur haft áhrif á stjórnendur í menntakerfinu og þá ekki til góðs. Hugtakanotkunin hefur að hans mati ýtt undir stefnu í menntamálum þar sem skil á milli skóla og fyrirtækja séu orðin of lítil. Áherslur á skilgreind viðmið fyrir heilar þjóðir eða skólakerfi ábyrgðarskyldu og árangurs geri kennara í raun fráhverfa því að taka að sér leiðtogahlutverk innan skólans. Hann vill frekar fara þá leið að skólinn sé samfélag þar sem allir vinni saman og beita þurfi aðferðum sem kalla á dreifða forystu og gagnvirkni innan þess samfélags.

Nú hefur verið litið yfir helstu strauma og stefnur í stjórnun menntamála á liðnum árum. Næst er ætlunin að skoða strauma og fræðasviðið hérlandis hvað varðar menntastjórnun.

2.2.2 Rannsóknir á menntastjórnun á Íslandi

Telja má að nær öll atriðin, sem komu fram í kaflanum hér að ofan, eigi að einhverju leyti við hérlandis. Í grein þeirra Barkar Hansen, Ólafs H. Jóhannssonar og Steinunnar Helgu Lárusdóttur (2008) kemur fram að umtalsverðar breytingar hafa orðið á ytra umhverfi íslenskra grunnskóla á síðustu árum. Umfangsmestu breytingarnar hérlandis áttu sér stað með nýjum grunnskólalögum árið 1995 (Lög um grunnskóla nr. 66/1995). Með þessum lögum fór forræði grunnskólans frá ríki til sveitarfélaga og hafði það mikil áhrif á starf skólastjóra sem og hlutverk þeirra. Sjálfstæði skólastjóra jókst til muna sem og umfang hlutverks þeirra. Ný verkefni komu á borð þeirra, eins og aukin fjárhagsleg ábyrgð, formlegt mat á skólastarfi, endurmenntunaráætlanir starfsmanna, mótun þróunarstarfs, aukið samráð við kennara og aukið samstarf og upplýsingamiðlun til foreldra.

Aðrar breytingar, sem hafa haft áhrif á starfið, eru kjarasamningar sem gerðir voru árið 2001. Þær breytingar fólu í sér nánari útfærslu á þeirri stefnu sem mótuð var í grunnskólalögum. Inn kom aukinn stjórnunarkvóti sem varð til þess að ný stétt millistjórnenda varð til í skólanum. Þetta nýja skipulag kallaði á meiri valddreifingu

og lýðræði í ákvörðunum um skólastarf. Útfærsla á þessu er þó komin mislangt í einstökum skólum og margir eru enn að þreifa sig áfram hvað varðar skiptingu verka og ábyrgðar. Þessir samningar skilgreindu einnig skólastjóra enn frekar sem forstöðumenn sinna stofnana og gáfu þeim færi á því að ráða enn frekar vinnutíma kennara sinna og margir hafa nýtt sér það með aukinni viðveru. Í rannsókn Barkar Hansen og félaganna kom fram að skólastjórnendur voru flestir ánægðir með yfurfærslu skólanna frá ríki til sveitarfélaga, sem sagt var frá hér að ofan og töldu að kjarasamningarnir hefðu ekki síst átt þátt í þeirri þróun. Flestir voru jákvæðir og töldu þetta hafa góð áhrif á skólastarf ásamt því að auka svigrúm í starfi. Þeir töldu sig þó í minna mæli geta forgangsraðað mikilvægum verkefnum á þann hátt sem þeir helst vildu. Segja má að fagleg forysta þeirra hafi þurft að víkja fyrir daglegum rekstri. Niðurstöður bentu til þess að hlutverk skólastjóra væri að breytast frá því að snúast um málefni sem heyrðu undir faglega forystu yfir í verk framkvæmdarstjóra þar sem fjárhagur og ábyrgð réðu mestu (Börkur Hansen og félagar, 2008).

Fram kom í rannsókn Guðnýjar Guðbjörnsdóttur (2001, 2007) aukin áhersla á dreifstýringu, þar sem ábyrgð væri færð neðar eða frá ríki til sveitarfélaga og skólara og foreldrar hefðu meira vald og val. Kom þetta fram á öllum stigum skólakerfisins. Orðræðan um árangur og skilvirkni kom einnig fram í tengslum við vaxandi sjálfstæði skólanna og stjórnunarleg umsvif, eins og fjármál, án þess að aukinn stjórnunarkvóti fylgdi. Þetta gerði það að verkum að mikið álag var á stjórnendur sem búa við nýtt umhverfi og þurftu að endurskilgreina starf sitt. Andstaðan við aukna áherslu á samræmd próf, fjölda nema, árangur í rekstri og að menntun væri þjónusta fyrir neytendur með sem minnstum kostnaði kom sterkast fram á grunnskólastigi og í leikskólum. Árangurskrafan og samkeppni var að mati þátttakenda almennt notuð sem driffjöður í starfinu og þættir eins og námskrár og jafnréttismál komu á eftir árangri og fjárhagslegri skilvirkni. Í rannsóknum Guðnýjar kemur fram að sumir viðmælendur hafa jafnvel áhyggjur af því að umönnunarsjónarmið séu að víkja vegna áherslu á árangur og fjárhagsleg málefni. Hér kemur fram annað sjónarhorn á ádeilu Peter Gronn (2003) sem greint var frá hér að ofan.

Gunnar Finnbogason (1996) telur, líkt og Guðný Guðbjörnsdóttir, að lykilhugtök eins og valddreifing, sjálfstæði, skilvirkni, hagkvæmni, samkeppni og ábyrgðarskylda séu áberandi í orðræðu um menntamál. Rekja megi þessa þróun til nýfrjálshyggju, frjáls markaðar og aukins skrifræðis. Þetta geti jafnvel valdið því að

bil á milli kennara og skólastjóra aukist og styður rannsókn Barkar Hansen, Ólafs H. Jóhannssonar og Steinunnar Helgu Lárusdóttur (2004) það, þar sem fram kemur að kennarar sögðust finna fyrir aukinni fjarlægð.

Steinunn Helga Lárusdóttir (2008) kemst að svipaðri niðurstöðu í doktorsritgerð sinni, þ.e. að umtalsverðar breytingar hafi átt sér stað í umhverfi íslenskra skóla síðustu árin í átt frá uppeldislegum gildum að umhverfi sem drifið er áfram af markaðslögmálum og samkeppni. Það kom skýrt fram í rannsókn hennar að hvorki kvenkyns né karlkyns viðmælendur hennar fögnuðu hugmyndafræði markaðarins og þeim gildum sem honum fylgja. Flestir þeirra vildu staðsetja sig utan orðræðunnar um samkeppni, frammistöðu og tæknilega rökhyggju. Þeir litu á sig sem faglega leiðtoga fyrst og fremst, frekar en fjármálastjóra og mannúðleg gildi á borð við jöfnuð, umönnun og samkennd voru þeim leiðarljós við ákvarðanatöku. Áhersla þeirra reyndist fyrst og fremst vera á börnin og hvernig þeir gætu skapað þeim uppeldislegt og leiðbeinandi umhverfi sem væri um leið áskorun. Hún komst að því að þótt að kven- og karlkyns skólastjórar komi með ólíka reynslu vegna kynferðis, þá hafa kynin samt sem áður aðlagð stjórnarstíl sinn að starfsvettvangi sínum sem er að þjóna börnunum. Þetta samræmist niðurstöðum rannsóknar Guðnýjar Guðbjörnsdóttur (1997, 2007), þar sem kom fram að karl- og kvenkyns skólastjórar beittu jafnt tengslastíl. Í rannsókn Coleman (2007) kom það einnig fram að jafnt kven- og karlskólastjórar lýsa stjórnunarstíl sínum sem kvenlegum. Í rannsókn Steinunnar (2008) kom það fram að bæði kynin reyndu að uppfylla þær vonir sem gerðar eru til þeirra um ábyrgð og frammistöðu án þess að missa fókusinn á það að þjóna börnunum sem best. Þetta eru svipuð sjónarmið og sáust hjá skólastjórum grunnskólans og leikskólastjórum í rannsókn Guðnýjar Guðbjörnsdóttur (2001, 2007).

Rannsókn þeirra Barkar Hansen og félagar (2008) var ætlað að varpa ljósi á þau áhrif sem stefnumarkandi breytingar í starfsumhverfi skólastjóra hafa haft á hlutverk þeirra. Notast var við rafræna spurningalista. Niðurstöður rannsóknarinnar styðja þessa þróun, sem um hefur verið rætt hér að ofan, en þar kom fram að skólastjórar eyddu mestum tíma í stjórnun og umsýslu en hefðu viljað eyða mestum tíma í námskrárgerð. Einnig fer mikill tími í áætlanagerð. Þessar hugmyndir byggja á nýfrjálshyggju, sem er ráðandi í stjórnun, án þess að fólk jafnvel átti sig á því. Þar kom það einnig fram í niðurstöðum að skólastjórar leggi sífellt meiri áherslu á starfsmannamál og telji að tilkoma deildarstjóra hafi skapað þeim svigrúm til þess að

takast á við mikilvæg málefni sjálfir. Segja má að auðlind allra skóla sé starfsfólkið og er stjórnendum það ljóst að þeir þurfa að leggja áherslu á starfsmannamál. Ljóst er að ákveðnar breytingar eru að verða á starfinu og þættir eins og hegðun og málefni nemenda hafa færst aftar. Þeir telja að áhrif kennara á skólastarfið séu mikil og að enn þurfi að auka tengsl við foreldra.

Nú hefur verið fjallað um íslenskar rannsóknir á stjórnun menntastofnana og þá þróun sem átt hefur sér stað síðustu árin. Hér að ofan kom fram að miklar breytingar hafa átt sér stað og hlutverk stjórnenda breyst þó nokkuð. Í því samhengi verður næst skoðað hvert hlutverk þessara stjórnenda er samkvæmt fræðimönnum og hvaða þekkingu og hæfni menntastjórnendur þurfa að búa yfir.

2.2.3 Hlutverk, þekking og hæfileikar skólastjórnenda

Eins og kom fram hér að ofan, þá er margt sem hefur áhrif á starfsumhverfi grunnskólastjórnenda, meðal annars lög og kjarasamningar. Í raun er starfsumhverfi þeirra bæði flókið og breytilegt. Kröfurnar til menntastjórnenda eru oft mótsagnakenndar sem veldur hlutverkastreitu og árekstrum á milli hagsmunaaðila skóla. Sem dæmi má nefna það að skólar hérlendis eru hvattir til þess, undir forystu skólastjóra, að skapa sér sérstaka skólamenningu en á sama tíma eru samræmd markmið á ýmsum sviði sem eftirlit er haft með. Lögð er áhersla á sjálfstæði skóla á sama tíma og eftirlit hefur aukist stórlega. Grunnskólarnir eiga að þjóna þörfum allra en flokka nemendur um leið eftir prófum og alþjóðlegum könnunum. Eins má geta þess að ætlast er til þess að áætlunargerð og ýmis verk séu samstarfsverkefni hagsmunaaðila sem ekki er síðan gert ráð fyrir í kjarasamningum um vinnutíma kennara. Það eru því ýmsar takmarkanir sem stjórnendur þurfa að eiga við. Segja má að oft lendi skólastjórinn í miðju ýmissa átaka og þurfti að sameina ólíkar kröfur nemenda, starfsfólks, foreldra og sveitarfélaga (Börkur Hansen og félagar, 2008).

Patrick Duignan (2006) fjallar um það hvernig menntaleiðtoginn lendir oft á milli steins og sleggju þegar hann glímir við vandamál og hvernig hann þarf oft að taka mið af ólíkum hagsmunum. Duignan leggur því, líkt og Sinclair (2005), áherslu á það að leiðtogar móti sér skoðun eða sýn sem þeir geti verið trúir. Að hans mati þarf leiðtoginn að vera fylginn sínum eigin gildum. Hann þarf að taka mið af skoðunum annarra og hvetja fólkið í kringum sig. Hann telur þær ákvarðanir rangar sem eru ekki teknar af fullri sannfæringu og því illa ígrundaðar. Slíkar ákvarðanir geti gert það að verkum að trúverðugleiki leiðtoga í menntageiranum skaðist. Hann

leggur áherslu á það að til þess að leiðtogar einangrist ekki þurfi þeir að veita öðrum aðild að ákvarðanatökunni og deila ábyrgð. Duignan hvetur stjórnendur til þess að tileinka sér nýjan hugsunarhátt en máli skipti að vera meðvitaður, þroskaður og hæfur. Menntastofnanir eru í stöðugri þróun vegna hnattvæðingar, tækni, upplýsinga og nýrrar þekkingar. Til þess að menntaleiðtogar séu trúverðugir þurfa þeir að vera fagmenn með margs konar hæfni. Æskileg persónuleg hæfni, að hans mati felst í atriðum eins og jákvæðni, heiðarleika og sterkri sjálfsmynd. Samskiptaleg hæfni nær til tilfinningaþroska og þess að næra leiðtogahæfni annarra. Skipulagsleg hæfni er að nota tíma, fólk, tækni og aðstæður vel, svo eitthvað sé nefnt og fagleg hæfni snýst til dæmis um það að þekkja til starfs kennara og skólans og geta metið námsárangur. Dimmock (2003) flokkar þekkingu á sama hátt og Duignan (2006).

Thomas Sergiovanni (2006) segir að stjórnun menntastofnana hafi tekið breytingum á síðustu árum og misjafnt sé hvernig skólastjórahlutverkið hefur verið skilgreint í gegnum tíðina. Leiðtogi í menntakerfinu þarf að hans mati að hafa sýn og sameina skólasamfélag í ákveðnum gildum, ásamt því að sýna góða siðferðislega dómgreind og hæfileika til þess að hugsa á frjóan hátt. Hann þarf að hafa góða samskiptaferni og koma vel fyrir í orði og í rituðu máli. Einnig þarf hann að vera góður í því að vinna í hópi og skapa góða samvinnu. Aðrir þættir eru í stuttu máli þekking á námskrágerð, mati, skipulagshæfni, líkamleg og andleg stjórn.

Dimmock (2003) telur að hlutverk skólastjóra sé að setja fram heildarsýn fyrir stofnunina en til þess þarf að hugsa heildrænt og hafa hæfileika til þess að móta stefnu og sjá fyrir breytingar. Mikilvægt sé að hafa sýn sem þessa og markmið sem stjórnandinn deilir síðan með öðrum. Setja þurfi markmið um árangur þar sem áherslan er á velferð nemenda. Stjórnandinn þurfi að einblína á kennslu, námskrá og nám til þess að geta leitt starfsfólk sitt á faglegan hátt og bæta tengsl við nemendur og samstarfsfólk. Starfið skuli byggt á rannsóknum og áhersla þurfi að vera á notkun upplýsingatækni enda er hún mikilvæg þar sem nútímastjórnunarhættir ríkja. Þá skuli koma á öflugum stoðkerfi fyrir nám, kennslu og ákvarðanatöku. Þarft sé að skapa jákvæðan skólabla fyrir nám og mannleg samskipti en það geti hjálpað til við lausn ýmissa vandamála. Stjórnandinn eigi að dreifa efnislegum og andlegum björgum til þess að styðja við nám, störf og reglulegt mat en það er mikilvægt ef árangur á að nást. Stjórnandi sem nær árangri sýni æskilega hegðun, eins og það að hrósa og hvetja samstarfsfólk sitt. Hann sé fyrirmynd annarra hvað varðar hegðun og gildi. Að lokum sé mikilvægt fyrir nútímaleiðtoga að geta gert fjölmenningslega skóla að

þægilegu samfélagi sem nýti sér margbreytileikann til þess að styrkja starfið. Það þurfi að ganga úr skugga um það að skólinn tileinki sér margbreytileikann í gegnum námskrá, kennslu, nám og félagslíf svo eitthvað sé nefnt. Út frá þessu eru sex þekkingarsvið sem talin eru nauðsynleg fyrir leiðtoga og þarf menntun þeirra að taka mið af þeim öllum. Þekkingarsviðin eru; stjórnun og stefnumótun; kennsla, nám og námskrá; þróun leiðtoga og kennara; stjórnun mannauðs og annarra bjarga skólans; gæðaeftirlit og ábyrgðarskylda og mikilvægi samskipta út fyrir skólann og tengsl. Að lokum telur Dimmock að það sé ekki nóg að hafa réttu gildin, þekkinguna og færninguna heldur séu persónulegir eiginleikar einnig mikilvægir. Hann nefnir sex eiginleika: Sá fyrsti er aðlögunarhæfni og ábyrgð í ákvarðanatöku og því að stjórna fólki um leið og markmiðum er viðhaldið. Annar er að sýna seiglu, þrátt fyrir mótlæti og sá þriðji er að vera sjálfsöruggur og um leið hógvær. Fjórði eiginleikinn er sá að vera ákveðinn í samskiptum en bera samt virðingu fyrir fólki. Sá fimmti er að vinna vel sem hluti af teymi, vera afgerandi og hugmyndaþekkur. Síðasti eiginleikinn, sem Dimmock nefnir, er sá að vera heill í samskiptum og hafa pólitískt nef.

Út frá þessu er ljóst að stjórnendur í menntakerfinu þurfa að búa yfir ýmiss konar þekkingu og hæfileikum. Einna mikilvægast er að hafa þekkingu á stefnumótun og mannauðsmálum, ásamt því að búa yfir heildarsýn, seiglu og samskiptahæfni. Næst verður greint stuttlega frá stjórnun á krepputímum og þá sérstaklega í ljósi markmiða ritgerðarinnar og því ástandi sem Íslendingar búa við í dag eftir fall íslensku bankanna í október 2008. Þá verður helst litið til reynslu Finna af þeirri kreppu sem þeir gengu í gegnum í byrjun tíunda áratugarins.

2.3 Stjórnun á krepputímum

Fáar rannsóknir og heimildir eru til um það hvað gerist í stjórnun menntastofnana á krepputímum, þó til séu heimildir um það hvernig eigi að haga forystu í kreppu. Talið er að góður undirbúningur sé lykilatriði til þess að unnt sé að bregðast rétt við neyðarástandi sem er skilgreint sem ófyrirsjáanlegur atburður sem getur skaðað stofnun eða ógnað tilvist hennar (Hackman og Johnsson, 2004).

Einkennum neyðarástands er líkt við sjúkdóma sem herja á mannlíkamann. Fyrst kemur viðvörunarstigið, eða undanfarinn, en góður leiðtogi bregst við á þessu stigi og reynir að hindra ástandið. Á þessu tímabili koma fram ýmis merki þess að eitthvað sé að. Síðan er það bráðastigið, sem stendur stutt yfir, en þaðan er ekki aftur

snúið og viðbrögð nauðsyn. Á þessu stigi er ekki hægt að koma í veg fyrir áhrif kreppunnar heldur aðeins unnt að leggja mat á það hvaða afleiðingar hún hefur í för með sér. Næst kemur króníska stigið, þar sem tekist er á við langtímaáhrif erfiðleikanna og að síðustu er það úrlausnin, þar sem batinn næst. Þessi þróun er hringrás og því þarf stöðugt að vera á varðbergi, því þó eitt kreppuástand leysist er alltaf möguleiki á öðru. Lausnirnar felast í árvekni í allri ákvarðanatöku eða að þekkja takmörk sín, aðgerðaráætlun og sérstöku aðgerðarteymi sem setur áætlunina af stað þegar nauðsyn krefur. Til þess að útiloka ósamhljóða yfirlýsingar og rangar upplýsingar er gott að hafa einn talsmann sem sér um góða samvinnu við fjölmiðla til þess að ýta undir nákvæma og jákvæða umfjöllun. Ennfremur er bent á mikilvægi heiðarleika og þess að taka ábyrgð á mistökum og hluttekningu ef að einstaklingar skaðast af völdum ástandsins. Að síðustu þarf að hlúa að ímynd stofnunar eða fyrirtækis. Kreppuástand getur oft skapast hjá fyrirtækjum eða stofnunum en það fer eftir því hvernig brugðist er við hvort kreppuástandið ógni tilvist þess. Atburðir sem geta leitt til kreppuástands geta verið allt frá einkalögsókn til náttúruhamfara (Hackman og Johansson, 2004). Af þessu má álykta að ýmislegt fór úrskeiðis hjá íslenskum stjórnvöldum þar sem ekki var brugðist við í bankahruninu 2008 á viðvörunarstigi. Segja má að þjóðin sé á milli þess að vera á bráðastigi og króníska stiginu.

Stjórnvöld gerðu sér þó fljótlega grein fyrir því að áhrif kreppunnar hér gætu orðið svipuð og í Finnlandi og Svíþjóð á fyrra hluta níunda áratugarins. Sálfélagslegar afleiðingar í Finnlandi urðu miklar. Frá árunum 1990 til 1993 gengu Finnar í gegnum kreppu sem svipar til þess sem er að gerast á Íslandi í dag. Finnsk heilbrigðisyfirvöld beittu ekki neinum sérstöku úræðum til þess að styðja við börn og aðra þegna og til dæmis voru framlög til geðheilbrigðisþjónustu skorin niður. Kreppan varð til þess að lækka þjónustustig heilbrigðis- og félagskerfis þeirra (Heilbrigðisráðuneytið, 2009).

Ýmsir finnskir fræðimenn hafa bent á að það sé ekki aðeins mannúðlegt að þetta sálfélagslegt net barna og unglunga heldur sé það einnig ódýrara til lengri tíma litið. Þetta rökstyðja þeir með því að ekki sé hægt að útiloka að mikil aukning langtímaörorku og fjölgun barnaverndarmála á árununum 2000 til 2007 tengist þeim mikla niðurskurði sem varð á kreppuárunum. Finnar telja, ef litið er til baka, að þeir hafi gengið og langt í niðurskurði á félags- og heilbrigðisþjónustu. Þeir telja mikilvægt að virkja fólk með öllum ráðum, skapa möguleika til mennta, þetta

barnaverndarstarf, efla starf skólahjúkrunarfræðinga, námsráðgjafa og heilsueflingar svo eitthvað sé nefnt. Einnig er mikilvægt að virkja kraft frjálsa félagasamtaka og skapa viðbótartækifæri til náms og starfa þar sem sérstaklega er hugað að ungmennum og þeirra hagsmunum (Heilbrigðisráðuneytið, 2009).

Þessi sjónarmið koma einnig fram í grein, sem byggir að mestu á viðtali Ágúst Inga Einarssonar blaðamanns við Braga Guðbrandsson, forstjóra barnaverndarstofu, sem birt var á netsíðu Morgunblaðsins þann 3. júní 2009. Þar er nefnt að í skólakerfinu sé mikilvægt að huga að velferð „viðskiptavina“ eða nemenda í þessu ástandi en áhrif efnahagsástandsins virðast þegar hafa sett mark sitt á líf margra ungmenna. „Þetta lýsir sér meðal annars í hegðunarerfiðleikum í skólum, aukinni spennu í unglingshópnum og hugsanlega aukinni neyslu áfengis og fíkniefna. Sterkar vísbendingar hafi fengist um aukinn vanda á unglingsstigi grunnskóla úr sveitarfélögum um allt land. Tilkynningum frá skólum til Barnaverndarstofu um vaxandi ofbeldishegðun barna og unglinga hefur fjölgað. Fyrstu fjóra mánuði ársins var tilkynnt um 138 atvik þar sem barn beitti ofbeldi, en á sama tímabili í fyrra var tilkynnt um 105 slík tilvik.“ Aukning hefur mest orðið á höfuðborgarsvæðinu, þar sem aukning tilkynninga hefur farið allt upp í 40% og einnig í Reykjanesbæ. Einnig hefur orðið aukning á umsóknum á Stuðla, sem er greiningarstöð Barnaverndarstofu og á umsóknum um fósturheimili (Morgunblaðið, 3. júní 2009).

Þá ber að hafa orð Braga Guðbrandssonar sérstaklega í huga í sambandi við málefni unglinga en hann telur að unglingar séu viðkvæmastir fyrir sveiflum eins og þeim sem fylgja versnandi efnahagsástandi. Þeir verða fyrir áhrifum af ástandinu heima við og þeir leita út af heimilunum. Spennan verður meiri í þessum hópi og vanlíðan áberandi, sem aftur lýsir sér í agaleysi og andfélagslegri hegðun og svo virðist sem neysla ýmiss konar sé að aukast. Þetta samræmist þeirri þróun sem varð í kreppunni í Finnlandi, en þar komu áhrif kreppunnar fyrst fram á meðal unglinga á sínum tíma. Bragi telur þó að ekki sé hægt að segja á þessu stigi að aðstæður barna hafi versnað og samdrátturinn í þéttbýli er ekki sambærilegur þeim sem er í dreifbýlinu. Tilkynningum hefur fjölgað meira í þéttbýlinu og ég álít að það sé vegna umræðunnar í þjóðfélaginu. „Niðurstaðan eftir þessa yfirferð er að fjölgun tilkynninga eigi rætur fyrst og fremst í aukinni samfélagsvitund í tengslum við umræðu um hugsanleg áhrif á börn og barnafjölskyldur vegna efnahagsþrenginga,“ segir Bragi (Morgunblaðið, 3. júní 2009). Ljóst er að huga þarf að ýmsu í því breytta þjóðfélagi sem við lifum í dag og eins og fram kemur í skýrslu

heilbrigðisráðuneytisins (2009), þá fáum við Íslendingar ekki annað tækifæri til þess að bregðast við og því þarf að hafa hraðar hendur. Nauðsynlegt er að nýta allar leiðir til þess að vinna gegn neikvæðum áhrifum kreppunnar á heilsu og félagslega stöðu og þannig hamla auknum útgjöldum seinna meir. Þetta mun þó ekki takast nema með vaxandi samvinnu hagsmunaaðila.

2.4 Samantekt og rannsóknarspurningar

Stjórnun er langt frá því að vera það sama og forysta. Það er hægt að vera leiðtogi án þess að vera stjórnandi og öfugt. Forysta eða leiðtogamennska hefur oft verið skilgreind sem ferli þar sem einstaklingur hvetur aðra til þess að ná ákveðnu markmiði sem eining er um. Leiðtogar eru óaðskiljanlegur hluti af umhverfi sínu og eru samskipti gagnkvæm, enda er það almennt einkenni allrar stjórnunar. Það sem einkennir leiðtoga er þó það að þeir hafa framtíðarsýn, sjá heildrænt samhengi, hafa áhrif út fyrir vinnustaðinn og sitt valdsvið sem nýtist þeim til þess að fá ólíka hluta heildarinnar til þess að vinna saman. Þeir leggja áherslu á framtíðarsýn, gildi, áhuga og hafa gott innsæi inn í samskipti. Þeir þurfa að hafa pólitískt nef til þess að átta sig á kröfum og hagsmunum. Þeir leita að lausnum á vandamálum en beita ekki valdi. Leiðtoga má því finna nær hvar sem er í lífinu. Það er því ljóst að það er talsverður munur á því að vera stjórnandi og því að vera leiðtogi.

Fræðikonan Sinclair (2005) hefur bent á það að leiðtogahlutverkið sé gjaldfellt hugtak sem þurfi að endurskilgreina eða afbyggja. Konur eru taldar standa misvel að vígi miðað við karlmenn þegar kemur að forystu og því þurfi að endurskilgreina hugtakið þannig að það nái yfir bæði kynin. Leiðtogahlutverkið er kynjað og karlmennskuhugtakið og vinnumenning eru samofin samfélaginu, þar sem kvenlegum eiginleikum er hafnað en ímynd karlmenskunnar viðhaldið. Það eitt að vera kona hindrar framgang konu sem vill sækjast eftir stjórnunarstöðu. Konur þurfa því að laga sig að eiginleikum karlmenskunnar og hafna eigin eiginleikum og kynþokka. Þetta er slæmt því eins og áður hefur komið fram, þá þurfa leiðtogar sem ætla sér að ná árangri að hafa sterka sjálfsmynd og kynþokkinn er stór hluti af henni. Það að beita kynþokka tengist völdum en svo virðist vera að karlmenn geti einungis beitt honum. Þær þurfa að verða „ein af strákunum“ til þess að falla inn í hópinn og glata þar með sérstöðu sinni og veikja sig sem leiðtogar. Þær geta í raun ekki verið heilar í starfi sínu og það veikir trúverðugleika þeirra. Fjöldi kvenskólastjórnenda er ekki í samhengi við þann mikla fjölda kvenna sem sinnir kennslu og eins hefur

konum reynst erfiðara að komast í háttsettar stjórnendastöður í menntakerfinu. Kvenskólastjórar upplifa það einnig að þeir þurfi að sanna sig í starfi og fjöldi þeirra hefur upplifað að kynferði hafi áhrif á starf þeirra og þekkja dæmi þess frá öðrum konum í sömu stöðu. Út frá þessu langar höfundu til þess að kanna það hvernig konur upplifa sig sem stjórnendur í menntakerfinu hérlendis og hvernig karlmenn upplifa það að vera stjórnendur í kvennasamfélagi.

Forysta í menntakerfinu skiptir gríðarlegu máli og ekki síst í því ölduróti sem samfélagið finnur fyrir vegna efnahagskreppunnar sem geisar á Íslandi og í heiminum öllum. Nýjustu kenningar um leiðtoga og forystu leggja áherslu á hvatningu og samskipti eða umbreytingarforystu. Glasser (2000) telur að mikilvægt sé að koma breytingum á í menntakerfinu. Það þurfi að hætta að beita hefðbundinni stjórnun og nota þess í stað leiðtogastjórnun. Hefðbundin stjórnun sé ekki rétt aðferð þar sem að hún takmarki vinnuframlag og framleiðslu starfsmanna, ásamt því að hafa neikvæð áhrif á agavandamál. Það er því áhugavert að kanna hvers konar stjórnun grunnskólastjórnendur hérlendis telja sig nota, hvernig þeir upplifa sig í starfi og hvert þeir telji hlutverk sitt vera.

Ljóst er að margt hefur breyst hjá stjórnendum menntastofnana á síðustu árum. Þeir eru orðnir sjálfstæðari en bera að sama skapi ábyrgð á mun fjölbreyttari verkefnum en áður var. Þar spilar inn í áhersla á árangur, samkeppni og eftirlit, sem er hluti af árangursstjórnun sem oft er kennd við nýfrjálshyggju (new public management). Það er því margt sem hefur haft áhrif á starf stjórnenda og því er áhugavert að kanna hvað það er sem þeir telja sjálfir að skipti mestu máli.

Menntastjórnendur þurfa einnig að búa yfir ýmiss konar þekkingu og hæfileikum. Ýmsir fræðimenn hafa flokkað þessa þekkingu niður í samskiptalega, persónulega og skipulagslega þekkingu. Það er því áhugavert að skoða hvaða hæfileika og þekkingu stjórnendurnir telja mikilvægasta og bera það saman við það sem fræðimenn telja að skipti mestu máli.

Kreppan, sem nú geisar, gæti leikið stórt hlutverk í skólum í dag og athyglisvert er að kanna hvort stjórnendur finni áhrif hennar í starfi sínu. Ljóst er að við getum lært ýmislegt af Finnum og mikilvægt er að standa vörð um félagslega kerfið til þess að gera ekki sömu mistök og þeir gerðu á fyrri hluta níunda áratugar síðustu aldir. Út frá kreppunni er einnig áhugavert að kanna hvernig árangursstjórnun nýfrjálshyggjunnar hefur haft áhrif á starf stjórnenda. Einnig hvort þeir sjái fyrir sér breytingar á tímum sem þessum, þar sem mikið er talað um að nú sé það jöfnuður og

velferð sem gangi í takti við nýja ríkisstjórn og hvort þeir upplifi breytingar á stjórnarumhverfi í þá átt. Út frá markmiðum og fyrirbyggjandi rannsóknum eru eftirfarandi rannsóknarspurningar settar fram:

- 1. Hver er upplifun stjórnenda innan grunnskólanna og stoðstofnana hans af starfi sínu og forystuhlutverki og hvert telja þeir hlutverk sitt vera?*
- 2. Hvað telja stjórnendur að hafi helst áhrif á upplifun þeirra af starfi sínu og skiptir kynferði þar máli?*
- 3. Hvaða þekkingu og færni telja stjórnendur sig þurfa að búa yfir til þess að sinna starfi sínu?*
- 4. Hefur það efnahagsástand sem nú ríkir áhrif á upplifun stjórnenda að þeirra mati og hvernig sjá þeir framtíð menntakerfisins fyrir sér?*

3. Aðferð og framkvæmd rannsókna

Í þessum kafla verður gerð grein fyrir aðferðum og framkvæmd rannsókna. Kaflinn skiptist í umfjöllun um markmið rannsókna, rannsóknaraðferð, framkvæmd og að lokum er lýsing á þátttakendum.

3.1 Markmið rannsókna

Aðalmarkmið rannsókna er að skyggast inn í hugarheim starfandi leiðtoga og stjórnenda innan grunnskólanna og stoðkerfis þeirra og öðlast skilning á því hvernig þeir upplifa og skilja eigið starf og forystuhlutverk og kanna um leið hvað þeir telji að hafi áhrif á þá merkingu sem þeir leggja í starf sitt. Einnig mun verða skoðað hvaða þekkingu og hæfileika þeir telja sig þurfa að búa yfir til þess að geta sinnt starfi sínu. Rannsókninni er einnig ætlað að skoða upplifun þátttakenda af erfiðleikum, áskorunum og stefnubreytingum í skólamálu á þeim erfiðu tímum sem þjóðin er að upplifa í kjölfar bankahrunsins 2008. Að lokum verður leitað eftir sjónarmiðum þátttakenda um framtíð menntakerfisins og hvað þeir telji að muni hafa mest áhrif á menntastjórnun í framtíðinni.

3.2 Aðferð

Rannsóknin er byggð á eigindlegri rannsóknaraðferð þar sem rannsakandi ætlaði að skoða upplifun einstaklinga af ákveðnu fyrirbæri og þótti þessi rannsóknaraðferð henta hvað best til þess. Tilgangur eigindlegra rannsóknaraðferða er að reyna að skilja hluti í sínu eðlilega samhengi. Byggt er á kenningum um það að veruleikinn sé félagslega skapaður. Rannsóknaraðferðin byggir á því að rannsakandinn reynir að setja sig inn í félagslegan heim einstaklinga frekar en að sanna fyrirfram gefnar tilgátur. Þessi aðferð felur í sér aðleiðslu en með því er átt við það að ekki er lagt af stað með kenningu sem rannsókninni er ætlað að sanna heldur geta gögnin leitt að ákveðinni kenningu eða sýn á veruleikann.

Rannsakandinn þarf þó að gera sér fyllilega grein fyrir því hvaða vettvang hann vill rannsaka og skýra hvaða áhrif nærvera hans hefur á fyrirbærið sem er verið að rannsaka. Hann reynir þar með að setja eigin skoðanir, trú, viðhorf og hugmyndir

um efnið til hliðar. Tilgangurinn er ekki að finna algild svör eða að alhæfa, heldur frekar að fá innsýn í upplifun og aðstæður þátttakenda (Esterberg, 2001). Rannsakendum er umhugað um þá merkingu sem einstaklingar leggja í líf sitt og aðstæður (Taylor og Bogdan, 1997).

Áður en lengra er haldið er mikilvægt að rannsakandinn geri grein fyrir því hvernig rannsóknin er staðsett fræðilega. Fyrst verður fjallað um þá þekkingarfræði sem býr að baki rannsókninni. Með þekkingarfræði er átt við kenningu um þekkingu sem er innbyggð inn í fræðilegt sjónarhorn og þar með aðferðarfræðina. Hún tekur mið af hvers eðlis sú þekking er sem við leitum eftir. Hún gefur okkur einnig heimspekilegan grundvöll til þess að sjá hvers konar þekking er möguleg (Crotty, 1998). Þekkingarfræðin sem rannsakandi aðhyllist á rætur sínar að rekja til mótunarhyggju (constructivism). Fylgjendur mótunarhyggju ganga út frá því að þekking sé félagslega mótuð og gegnir tungumálið þar lykilhlutverki. Þekking myndast þegar breyting verður á tengslum fólks við þá menningu sem það tilheyrir. Samkvæmt mótunarhyggju byggir fólk upp þekkingu um leið og það reynir að skilja heiminn. Þekking er félagslega uppbyggð af sameiginlegri reynslu, hugmyndum og þróast í samvinnu og samræðum við aðra (Duffy og Gunningham, 1996). Í umfjöllun Crotty (1998) um mótunarhyggju segir hann frá því hvernig fylgjendur mótunarhyggjunnar hafna því að það sé einhver einn hlutlægur sannleikur til sem býður þess að við finnum hann. Þekkingin skapast í tengslum við þann raunveruleika sem við búum í og geta völd og valdatengsl ásamt fyrri þekkingu skipt miklu máli í því samhengi.

Nú, þegar greint hefur verið frá þeirri þekkingarfræði sem höfundur byggir á, er rétt að gera grein fyrir fræðilegum sjónarhornum rannsóknarinnar. Með fræðilegu sjónarhorni er átt við þá heimspekilegu afstöðu sem grundvallast í aðferðafræðinni og skapar rannsókninni samhengi. Um leið er lagður grunnur að rökum, viðmiðum og ferlum rannsóknarinnar. Höfundur staðsetur rannsóknina innan fyrirbærafræðinnar sem Crotty (1998) greinir sem hluta af túlkunarhyggju en þar er túlkun merkingar miðlæg og sérstök áhersla er á ákveðna tegund merkingar sem leitað er eftir (Crotty, 1998; Kvale og Brinkman, 2009). Fyrirbærafræðin lýsir reynslu þátttakenda á daglegu lífi. Í því samhengi er mikilvægt að vera opin fyrir reynslu þátttakenda, skilja mikilvægi nákvæmra lýsinga og setja fyrirfram mótaðar hugmyndir til hliðar. Leitað er að merkingu lýsinga og reynt að skilja ákveðið fyrirbæri út frá reynslu þátttakenda (Kvale og Brinkman, 2009).

Einnig er hægt að staðsetja rannsóknina innan póstmódernisma með einhvers konar femínísku ívafi. Í póstmódernismanum er lögð áhersla á tengslin í viðtalinu og þá hvernig veröldin er sköpuð með samskiptum og því orðfari sem er notað. Þekking er ekki til í raunveruleikanum heldur búin til í samskiptum sem þýðir að það er ekki til einhver einn sannleikur heldur eru sjónarhorn margbreytileg og þekking búin til í ákveðnu samhengi tungumáls, samfélags og fleiri þátta (Kvale og Brinkman, 2009). Póstmódernistar eru mjög ólíkir upp til hópa en eiga það þó sameiginlegt að trúá ekki á sjálfkrafa framfarir byggðar á vísindum eða „stóra sannleikann“. Rannsakandinn er ekki hlutlaus eða alsjáandi að þeirra mati og verður að byggja það inn í rannsóknir sínar með því að staðsetja sjálfan sig á heiðarlegan hátt. Þeir hafa varann á gagnvart hefðbundnum tengslum við þátttakendur, leggja áherslu á margbreytileika og telja að við mótum menninguna í rannsóknum frekar en að lýsa veruleikanum. Þeir hafna eðlishyggju og eru í vafa um það að hægt sé að lýsa raunveruleikanum í raun og veru. Þekking er staðbundin og huglæg (Taylor og Bogdan, 1998). Hvað varðar femíníska ívafið má segja að hluti af rannsókninni snúi að því að skoða hvort kynferði hafi áhrif á starf viðmælenda. Flestir femínískir fræðimenn eiga það sameiginlegt að berjast fyrir jöfnum tækifærum kvenna og karla. Áhersla er lögð á að reyna að skilja áhrif kynferðis fyrir viðmælendur og vekja athygli á kynbundinni mismunun (Rannveig Traustadóttir, 2003). Eða eins og Þórana Elín Dietz (2003) orðar það svo skýrt á vísindavef Háskóla Íslands:

Femínískt sjónarhorn getur haft þau áhrif á rannsakanda að hann er meðvitaður um þann valdamun sem getur falist í kynhlutverkum. Femínískar nálganir benda á að kyn er aldrei „bara kyn“ í líffræðilegum skilningi heldur erum við öll undir stöðugum félagslegum mótunaráhrifum allt frá upphafi og þar fyrir utan er vert að gera sér grein fyrir að skilningur manna á hvað felst í því að vera „karl“ eða „kona“ hefur ólíka merkingu frá einu samfélagi til annars, frá einum hópi til annars, frá einum einstaklingi til annars.

Í þessu samhengi skal tekið fram að rannsakandi hefur lagt áherslu á það að tengja nám sitt í uppeldisfræðum við kynjafræði og staðsetur sig sem eindreginn femínista.

Næst verður gerð grein fyrir aðferðafræðilegri nálgun í tengslum við þann þekkingargrunn og þau fræðilegu sjónarhorn sem rannsakandi byggir á. Aðferðafræði er það ferli eða fyrirkomulag sem liggur að baki ákveðnum aðferðum, tengir val aðferðanna og beitingu þeirra við ákveðnar aðstæður. Aðferðarfræðin, sem beitt verður að þessu sinni, er fyrirbærafræðilegs eðlis. Creswell (2007) segir fyrirbærafræðilegar rannsóknir vera lýsingu á merkingu ákveðins fyrirbæris fyrir

einstaklinga. Rannsóknir á þessu sviði beinist að lifaðri reynslu fólks af fyrirbærum, hugtökum og atburðum. Gagna er oftast aflað með viðtölum þó svo að þátttökuathuganir og ýmsar aðrar leiðir séu einnig notaðar. Lögð er áhersla á að greina hismið frá kjarnanum og leitað eftir því sem liggur undir þeirri merkingu sem fólk leggur í fyrirbærið, ef svo má að orði komast. Hann talar einnig um það að rannsóknarspurningar eigi að leita eftir reynslu fólks af fyrirbærinu og þeirri merkingu sem lögð er í það, ásamt því að lögð sé áhersla á það að kynnast daglegu lífi þátttakanda.

Þá er komið að því að greina frá þeirri aðferð sem notuð var við gagnasöfnun en aðferðin sem rannsakandi valdi voru hálfstöðluð viðtöl. Hálfstöðluð viðtöl eru öflug leið til þess að afla rannsóknargagna. Þau veita góða innsýn inn í tilveru, hugsanir, líf og reynslu fólks, svo eitthvað sé nefnt (Kvale og Brinkman, 2009). Markmiðið er að nálgast málefnið á opinskáan hátt. Viðmælendum er gefið tækifæri til þess að tjá skoðanir og hugmyndir sínar með eigin orðum og reynir rannsakandinn að skilja upplifun og skynjun viðmælenda út frá svörum þeirra. Rannsóknarspurningar eru þó hafðar til hliðsjónar en áhersla er lögð á að viðmælendur fái frelsi til þess að lýsa reynsluheimi sínum. Mikilvægt er að rannsakandinn spyrji opinna spurninga, taki vel eftir viðbrögðum og svörum viðmælenda og fylgi þeim eftir. (Esterberg, 2001).

Þegar gagnasöfnun er lokið hefst greining. Að þessu sinni var notast við vinnubrögð sem ættuð eru frá grundaðri kenningu og verður þeim lýst hér á eftir í þeim kafla sem fjallar um greiningu gagna. Greiningaraðferðin gengur út á það að beita skipulögðum vinnubrögðum á gögnin í þeim tilgangi að móta kenningu (Creswell, 2007). Í rannsókninni, sem hér um ræðir, er þó ekki ætlunin að setja fram kenningar, heldur reynt að öðlast skilning á ákveðnum upplifunum. Nú hefur rannsóknin verið staðsett innan aðferðarfræðinnar en því næst verður fjallað um framkvæmd hennar.

3.3 Framkvæmd rannsókna

Hér að neðan verður greint frá vali þátttakenda, söfnun gagna og gagnagreiningu.

3.3.1 Val á þátttakendum

Í upphafi var ætlunin sú að tala aðeins við skólastjóra í grunnskólum. Þegar á leið og kreppan skall á, var ljóst að án þess að taka stjórnendur frá stoðstofnunum skólans, sem eru menntasvið sveitarfélaga og menntamálaráðuneytið, inn í rannsóknina myndi ekki verða mögulegt að varpa skýru ljósi á upplifun menntastjórna af starfi og áhrifum kreppunnar sem voru aðalmarkmið rannsóknarinnar, eins og áður hefur verið nefnt. Rannsakandi valdi því viðmælendur rannsóknarinnar með það í huga að fá sem heildstæðasta mynd af skólastjórnun og umhverfi grunnskólans vegna þess slæma ástands sem hugsanlega gæti myndast í grunnskólum landsins vegna áðurnefndrar kreppu og áhrifa hennar á velferð íslenskra barna og ungmenna. Til þess að ná þessum markmiðum voru valdir sem þátttakendur fimm skólastjórar í grunnskólum, tveir háttsettir yfirmenn frá sveitarfélögum og einn sérfræðingur frá menntamálaráðuneytinu. Með þessum viðmælendahópi var ætlunin að ná betri og heilstæðum skilningi á stjórnun grunnskólans frá ólíkum sjónarhornum; annars vegar þeirra sem starfa innan grunnskólanna sjálfra og hins vegar þeirra sem sjá um ytra umhverfi og stefnumótun grunnskólanna. Leitast var við að fá svipað hlutfall karla og kvenna sem öll voru í stjórnunarstöðum innan menntakerfisins en niðurstaðan varð þó sú að konurnar voru þrjár og karlmennirnir fimm talsins. Af hagkvæmnisástæðum voru valdir viðmælendur sem starfa á höfuðborgarsvæðinu en þó í fjórum sveitarfélögum. Rannsakandi valdi sjálf viðmælendur sem eru starfandi stjórnendur í dag innan menntageirans.

Valinu var stýrt á þann hátt að hópurinn væri sem fjölbreyttastur og valdir voru stjórnendur með ólíkan bakgrunn. Viðmælendur höfðu mismikla reynslu af stjórnun innan menntageirans og höfðu starfað mislengi á sviðinu og verður greint nánar frá því þar þátttakendum er lýst. Haft var beint samband við stjórnendurna í gegnum tölvupóst og fengið hjá þeim viðtal. Í tveim tilfellum var rætt tvisvar við þátttakendur, þar sem viðtöl við þá voru tekin áður en kreppan átti sér stað. Þrír af skólastjórnendum gátu ekki veitt annað viðtal svo sá þáttur sem snýr að kreppunni var ekki ræddur við þá.

3.3.2 Söfnun gagna

Rannsóknin var framkvæmd á tímabilinu september 2008 til loka maí 2009. Gögnum var safnað á þann hátt að tekin voru 10 rúmlega klukkustundarlöng, hálfstöðluð viðtöl við átta leiðtoga og stjórnendur innan grunnskólakerfisins á höfuðborgarsvæðinu. Þeir voru á aldrinum 45 til 60 ára. Viðtölin voru í öllum tilfellum tekin upp á vinnustað þátttakenda. Þau voru hljóðrituð með leyfi þátttakenda og síðan afrituð. Tekið skal fram að þátttakendum var lofað fullum trúnaði og því verður ekki hægt að rekja niðurstöður rannsóknarinnar til einstaklinganna sem tóku þátt. Alls reyndust rannsóknargögnin sem aflað var með þessum hætti vera 567 blaðsíður.

3.3.3 Gagnagreining

Þegar gagnasöfnun var lokið hófst greining. Vinnubröð grundaðrar kenningar, sem minnst var á hér að ofan, byggja á því að gögnin eru fyrst lesin yfir með opinni kóðun og svo er beitt markvissri kóðun ásamt því að marglesa yfir. Þau þemu sem koma fram eru síðan flokkuð niður og búnir til kóðunarflokkar, þar sem bæði yfir- og undirþemu koma fram eftir því sem við á hverju sinni. Í þeim tilgangi verður notast við öxulkóðun sem er það þegar ákveðið fyrirbæri er skoðað með því takmarki að reyna að finna orsakir og áhrifaþætti, ásamt því að gera grein fyrir samhengi. Að lokum er reynt að draga saman hverjar afleiðingar fyrirbærisins eru (Creswell, 2007). Höfundur beitti þessu vinnubrögðum við greiningu gagnanna. Nú hefur verið farið yfir markmið, aðferð og framkvæmd rannsóknarinnar. Því næst er komið að því að lýsa nánar þátttakendum sjálfum.

3.4. Lýsing á þátttakendum

Hér er að neðan er nánari lýsing á hverjum viðmælanda fyrir sig. Þátttakendum voru gefin gervinöfn til þess að tryggja trúnað.

Skólastjórnendur

Þátttakandi eitt var kona að nafni *Helga Jónsdóttir* en hún er um sextugt og er skólastjórnandi í sveitarfélagi nálægt höfuðborginni. Hún hóf kennslu árið upp úr 1970, varð og skólastjóri 1990, eftir að hafa starfað sem aðstoðarskólastjóri í nokkur ár og hefur verið það síðan. Hún hóf stjórnendaferil sinn út á landi þar sem hún starfaði einnig sem sveitarstjóri. Hún er með stjórnendanám að baki. Helga hefur mikla stjórnendareynslu og kom fyrir sem ákveðin og örugg kona en um leið hafði

hún ljúft yfirbragð. Hún starfar í hefðbundnum skóla en hefur hafið þróunarstarf á sviði samskipta við grenndarsamfélagið og heilsueflingar starfsfólks. Mannauðurinn í skólanum skipti hana miklu máli.

Þátttakandi tvö var *Gunnar Helgason* og er einnig um sextugt. Hann hefur verið skólastjóri frá því að hann lauk kennaranámi með smáhléi þar sem hann var stjórnandi á öðru sviði um hríð. Hann hefur starfað við nokkra skóla á landsbyggðinni og er nú skólastjóri við stóran skóla í sveitarfélagi nærri Reykjavík. Hann er í miðjum klíðum í framhaldsnámi í stjórnun. Hann starfar í gömlum og hefðbundnum skóla. Gunnar kom fyrir sem áhugasamur og umhyggjusamur stjórnandi. Hann hefur á herðum sínum stóran skóla þar sem ýmis spennandi verkefni eru í gangi. Hann hefur sem dæmi mikinn áhuga á að hefja handverk upp að nýju og hefur verið með jafnréttisverkefni í gangi í skólanum.

Þriðji viðmælandinn var *Sverrir Garðarsson*. Hann er 45 ára og stjórnandi í nýjum skóla í sveitarfélagi nálægt Reykjavík. Áður en hann tók við þessum skóla var hann stjórnandi við skóla í Reykjavík og kenndi þar áður. Hann hefur starfað sem stjórnandi í átta ár en hefur víðtæka reynslu úr frístundageiranum. Hann hefur lokið stjórnendanámi. Sverrir hafði ekki eins mikla reynslu af skólastjórnun og tveir fyrstu viðmælendurnir en hann hafði aftur á móti reynslu á víðtækari sviði. Hann kom vel fyrir á allan hátt. Ýmislegt spennandi var í gangi hjá honum eins og til dæmis var skólinn það sem er kallað opinn skóli.

Fjórði viðmælandinn var *Gerður Jónsdóttir*. Hún er um það bil 45 ára gömul og hóf feril sinn sem kennari, varð svo aðstoðarskólastjóri og síðan skólastjóri. Hún starfaði lengi út á landi en flutti til Reykjavíkur þegar hún fékk tækifæri til þess að stjórna nýjum skóla. Hún var mjög ánægð með það tækifæri sem henni var gefið að fá að móta starfið og hefur til dæmis lagt áherslu á teymisvinnu kennara, samskipti við foreldra og útikennslu. Hún kom fyrir sem örugg kona sem var mjög stolt af því sem hún hafði komið áleiðis. Hún lýsti sér sem einhvers konar eldhuga sem sinni starfi sínu að alúð. Hún er með stjórnendanám að baki.

Fimmti viðmælandinn var *Geir Gíslason*, karlmaður um fimmtugt. Geir hóf feril sinn sem kennari fyrir um það bil 30 árum síðan en hefur síðustu fimmtán árin starfað sem skólastjóri við stóran skóla í Reykjavík. Skólinn sem hann starfar við er mjög hefðbundinn. Margt hefur þó breyst í starfi Geirs og hann er sífellt að reyna að dreifa valdinu betur og nýta sér þann sveigjanleika sem starfið býður upp á. Geir var vinalegur í framkomu og auðvelt að ná sambandi við hann. Hann hafði einna

hefðbundnustu hugmyndirnar þegar kom að starfi skólans. Hann hefur ekki stjórnendanám að baki og er eini þátttakandi sem hefur ekki framhaldsmenntun.

Aðrir viðmælendur

Einar Bjarnason var sjötti viðmælandinn en hann er um það bil fimmtugur og hefur gegnt ýmsum stjórnunarstöðum innan menntageirans og hefur því fjölbreytta reynslu. Hann hóf stjórnunarferil sinn sem skólastjóri en er í dag háttsettur stjórnandi á menntasviði sveitarfélags. Hann var mjög fróður og vel lesinn. Hann hefur mikla reynslu sem hann byggir á í starfi sínu. Hann kom vel fyrir og veitti rannsakanda nýja sýn á mörg málefni þar sem hann var fyrsti viðmælandinn sem ekki starfar innan skólastofnunar nú. Hann bjó þó einnig að þeirri reynslu og var því mjög áhugaverður viðmælandi. Hann hefur kennslufræðilegt nám ásamt stjórnunarnám að baki.

Viðmælandi númer sjö var kona að nafni *Svala Pálsdóttir*. Svala er 47 ára gömul og gegnir háttsettri stjórnendastöðu innan menntamála í sveitarfélagi einu á höfuðborgarsvæðinu. Hún hefur ekki starfað lengi að menntamálum þar sem hún er viðskiptafræðimenntuð í grunninn og er eini viðmælandinn sem hefur ekki einhvers konar grunn í námi sem tengist menntamálum. Svala var því með ólíka sýn á margt miðað við aðra viðmælendur. Hún hefur framhaldsmenntun í stjórnun. Hún hefur um það bil 6 ára reynslu af þessum vettvangi.

Að lokum var rætt við *Halldór Jónsson* sérfræðing í menntamálaráðuneytinu. Hann hefur starfað þar við ýmis málefni í yfir tuttugu ár. Halldór gaf rannsakanda aðra sýn á málefnið enda hafsjór af þekkingu. Aðkoma hans að rannsókninni var hugsuð til þess að fá annars konar sjónarhorn og þá sérstaklega til þess að dýpka þann þátt rannsóknarinnar sem snýr að áhrifum þjóðfélagsbreytinga og efnahagsástands á grunnskólana og starf stjórnenda frá honum séð. Hann er kennslufræðilega menntaður.

4. Niðurstöður rannsóknar

Í þessum hluta ritgerðarinnar verður gerð grein fyrir niðurstöðum rannsóknarinnar. Þessi hluti skiptist í þrjú yfirþema sem fram komu við greiningu gagnanna og þó nokkur undirþema sem varpa nánari ljósi á hvert og eitt yfirþema. Yfirþemun eru; upplifun og skilningur á starfi, hlutverki og forystu, þættir sem hafa áhrif á upplifun og starf og efnahagskreppan og menntastofnanir

4.1. Upplifun og skilningur á starfi, hlutverki og forystu

Þegar gögnin voru greind kom í ljós að yfirþemað upplifun og skilningur á starfi og forystuhlutverki var mjög áberandi. Undir þetta yfirgripsmikla þema flokkast nokkur undirþema sem saman mynda heildstæða mynd af því hvernig viðmælendur upplifa sig í starfi og hvaða skilning þeir leggja í forystuhlutverk sitt. Undirþema kaflans eru eftirfarandi; faglegur leiðtogi eða rekstraraðili, hugmyndir um starf og stjórnunaraðferðir, yfirsýn yfir skipulagsheild, stefnumótun og framtíðarsýn, mannauður og starfsmannaumsýsla, mat og eftirlit, starfsánægja og að lokum þekking, hæfni og hæfileikar. Fjallað er um þátt kynferðis í hverjum þessara kafla, ef við á, út frá greiningu rannsakanda. Tekið verður sérstaklega fram ef þemað á bara við ákveðinn hóp viðmælenda og í textanum verða skólastjórnendur aðgreindir frá öðrum viðmælendum þar sem við á.

Faglegur leiðtogi eða rekstraraðili

Þetta undirþema er mikilvægt til þess að varpa ljósi á upplifun skólastjórnenda, enda hafa aðrar rannsóknir sýnt að togstreitan er töluverð en þemað á eingöngu við um skólastjórnendur, þar sem háttsettir stjórnendur virðast ekki finna fyrir þessari togstreitu í starfi sínu. Skólastjórnendurnir lögðu allir áherslu á það að þeir væru fyrst og fremst faglegir leiðtogar en þeir upplifa engu að síður ákveðna togstreitu á milli þess og að vera rekstraraðilar. Þeir geta ekki eytt tíma sínum að eins miklu leyti og þeir vilja í faglega þáttinn þó svo að þeir reyni að láta rekstrarhliðina taka eins lítinn tíma og hægt er. Í ljós kom að hægt var að greina mismikla togstreitu eftir bæjarfélögum en þeir skólastjórnendur sem störfuðu í Reykjavík upplifðu oft á tíðum

mestu togstreituna. Það kom fram í máli Gerðar, Geirs og Sverris sem öll störfuðu innan Reykjavíkur eða höfðu starfað þar. Þau voru sammála um það að oft væri verið að toga þau á alls kyns fundi sem þeim fannst misgagnlegir en minna var um það í öðrum sveitarfélögum sem þau höfðu starfað í. Þau voru sammála um það að oft væri meira gagn í því að eyða meiri tíma á vettvangi en að horfa á endalausar glærusýningar.

Togstreitan á milli þess að vera faglegur leiðtogi eða rekstraraðili hefur augljóslega áhrif á það hvernig *Helga* upplifir starf sitt. Hún leggur áherslu á það að hún sé fyrst og fremst faglegur leiðtogi sem reyni að eyða sem minnstum tíma í rekstrarlega þætti þar sem henni finnst það miklu leiðinlegra. Hún, sem faglegur leiðtogi, leggur áherslu á það að treysta starfsfólkinu sínu og efla það. Þessi hugsun um faglega leiðtogann kemur einnig sterkt fram hjá *Gerði* en hún leggur ríka áherslu á það að til þess að vera skólastjóri sé nauðsynlegt að vera kröftugur leiðtogi sem er duglegur og vill stuðla að þróun skólans. Hún segir að hún sé; „*svólítið svona eins og límið*“ í skólanum sem eigi að styðja og hvetja starfsfólk sitt áfram. Hún virðist treysta starfsfólki sínu mjög vel og ber greinilega mikla virðingu fyrir því. Hún kallar starfsfólk sitt faglega stórmeistara.

Helga telur og er mjög meðvituð um það, að skólastjórar geti í raun ráðið tíma sínum meira sjálfir en þeir gera oft. Hún segir að ef stjórnendur hugsa um það að leggja meiri áherslu á faglega hlutann og dreifa verkefnum á aðra, sé hægt að lágmarka þann tíma sem fer í rekstur og er hún mjög ánægð með það hvernig hún nær að stjórna sínu starfi. Hér kemur fram mótsögnin, því að hún er þó ekki tilbúin að deila ábyrgð á fjármálum og sleppa því valdi sem það felur í sér. Sömu mótsögn má sjá hjá *Gerði* en hún vill heldur ekki sleppa tókum á fjármálunum, eða eins og hún orðar það: „Mér finnst frábært að hafa yfirsýnina yfir fjármálin sjálf.“ Samt sem áður finnur hún greinilega fyrir þessari togstreitu, þar sem hún kvartar yfir því hversu mikill tími fari í rekstur og umstang, eins og varðandi húsnæðismál og fundi, en það sé tími sem hún vilji frekar eyða með starfsfólki í stefnumótun eða annað sem kemur skólanum til góða. Þær vilja alls ekki ráða sér aðstoðarmann. *Helga* segir að það fari ekki nema svona 15 – 20% af tíma hennar í reksturinn sem er ekki mikið að hennar mati.

Geir er alveg harður á því að hlutverk hans sem skólastjóra sé fyrst og fremst að vera leiðtogi í skólastarfi, ásamt því að bera ábyrgð og stýra rekstri skólans. Hann er sá viðmælandi sem talar hvað opinskást um togstreituna á milli þess að vera

faglegur leiðtogi og rekstraraðili. Hann telur rekstrarlega hlutann hafa aukist heilmikið frá því að sveitarfélögin tóku við rekstri skólanna og skólinn hafi gengið í gegnum mikið breytingatímabil. Hann segist þurfa að gefa sér meiri tíma í rekstur en hann gerir, en samt sem áður er hann ánægður með þetta aukna sjálfstæði og vill ekki hverfa til baka þar sem svigrúmið væri meira í dag en það hafi verið.

Helga telur einnig að það sé stöðugt verið að setja auknar rekstrarkröfur á skólann með auknu sjálfstæði þeirra. Hún segir að hún heyri kollega sína oft kvarta yfir þessu. Það sé farið fram á áætlanir, mat, þátttöku á námskeiðum og fyrirlestrum sem og reikningagerð. Hér kemur fram ákveðin mótsögn hjá henni þar sem hún telur einnig að það fari alls ekki mikill tími í þennan þátt í starfi hennar. Þetta kemur einnig fram í máli Sverris og Geirs en þeir finna fyrir auknu álagi í daglegum rekstri. *Sverrir* telur að skólastjórar séu sífellt að verða meiri „möppudýr“. *Helga* greinir frá því að sveitarfélögin vilji mörg hver jafnvel hafa viðskiptafræðing í þessu starfi en að hennar að mati er það ótækt þar sem að það sé fyrst og fremst þessi faglegi þáttur sem verði að vera í skólastarfi og skólastjórinn verður að vera þessi faglegi leiðtogi. Því sé mikilvægt að áhersla skólastjórnenda liggi þar og þeir láti ekki teyma sig út í annað. Þessi hugsun kemur einmitt fram hjá *Svölu* sem er viðskiptafræðingur að mennt og starfar sem háttsettur stjórnandi innan menntakerfisins en hún vill einmitt gjarnan sjá einhvers konar teymi þar sem annar aðilinn sé viðskiptafræðimenntaður. Hún kveðst oft verða vör við þessa togstreitu, þar sem skólastjórar kvarta oft á tíðum yfir rekstrarhliðinni við hana. Hún vorkennir þeim samt ekkert og telur þetta vera mjög mikið matað ofan í þá. Á sama tíma finnur hún að ánægja er á meðal hennar skjólstæðinga varðandi aukið sjálfstæði skólanna en það er eitthvað sem hefur verið lögð mikil áhersla á í hennar bæjarfélagi. *Gunnar* er að mestu leyti sammála Helgu en hann telur að hægt sé að hliðra hlutunum þannig að reksturinn trufla ekki faglegt starf, eða eins og hann orðar það svo vel: „Sá veldur sem á heldur.“ Þetta kemur einnig fram hjá *Sverri* en hann segist reyna að sníða stakk sinn þannig að hann geti fyrst og fremst verið faglegur leiðtogi.

Það er athyglisvert að *Sverrir* talar um mikilvægi þess að nýta sér þann sveigjanleika sem er til staðar og þetta hefur einnig komið skýrt fram hjá *Gunnari* og *Gerði*. Þau telja öll að mikill sveigjanleiki sé til staðar ef horft er á stóra kompásinn að kenna börnum á lífið. Þetta kemur nokkuð á óvart þar sem oft hefur verið í umræðunni að sveigjanleiki í skólakerfinu sé lítill sem enginn. *Gunnar* virðist ekki upplifa eins mikla togstreitu og margir aðrir viðmælendur og er mjög ánægður með

yfirvöld í sínu bæjarfélagi. Hann er, eins og hinir, ánægður með þróunina og sjálfstæði skólanna en hann er þó búinn að henda öllum daglegum rekstri frá sér: „Ég sætti mig ekki við það að stjórnandi sé með daglegan rekstur.“

Grunnskólastjórnir eru öll sammála um það að rekstrarþátturinn hafi aukist með sjálfstæði skólanna en eru þó ánægðir með breytingarnar að mestu leyti og telja mjög mikilvægt að skólastjórnendur séu vakandi yfir því að stjórna tíma sínum sem mest og láta ekki reksturinn taka yfir annað starf. Hér kemur einnig fram ákveðinn kynjamunur og er áberandi að konurnar reyna eftir fremsta megni að halda öllu á sínum höndum og hlýtur það að valda þeim örlítið meiri togstreitu en körlunum. Hér verður að hafa það í huga að fjármál eru mjög tengd valdi og getur það haft þau áhrif að erfitt er að sleppa af þeim hendinni og þá sérstaklega fyrir konur. Hins vegar er varla hægt að segja að karlarnir hafi í raun og veru sleppt valdi þar sem ákvarðanatataka var enn þeirra. Þeir fría sig frekar vinnunni við fjármálin en þetta er athyglisverður munur. Nánar verður fjallað um þennan kynjamun í næsta þema; yfirsýn yfir skipulagsheild.

Yfirsýn yfir skipulagsheild

Í þessum kafla verður eingöngu fjallað um skólastjórnendur, þar sem þeir viðmælendur sem starfa sem háttsettir stjórnendur innan menntakerfisins sinna stærri einingum og leiða vagninn frekar en að hafa yfirsýn yfir eina skipulagsheild. Yfirsýn reynist þó vera mjög stór hluti af starfi skólastjórnenda sem eru að mestu sammála um að það sé mikilvægt að hafa slíka sýn en það er þó mismunandi hvað fram kom í skilgreiningu þeirra á því hvað yfirsýn felur sér. Konurnar sem starfa í grunnskólanum telja það vera það að sinna flestum verkum sjálfar og sleppa ekki höndum af fjármálunum á meðan karlarnir eru meira í því að finna fólk í verkin, þó svo þegar öllu er á botninn hvolft, þá taki þeir ákvarðanirnar.

Sem dæmi þá telur *Helga* að það skipti miklu máli að hafa yfirsýn og tengir hún það við aðra þætti starfsins eins og stefnumótun sem hún vinnur mjög markvisst að, eða eins og hún orðar það; „og fylgjast með öllu og hafa yfirsýn yfir allt starfið“. Þetta er mjög áhugavert og er þekkt hugsun í leiðtogafræðunum. Þessi yfirsýn kemur fram hjá henni aftur varðandi mat en hún leggur áherslu á það að hún haldi utan um hlutina og hafi yfirsýn yfir efnið. Hún vill ekki, eins og fram hefur komið, ráða sér aðstoðarmann til þess að aðstoða við fjármálin en hún orðar það á skemmtilegan hátt: „Nei, ég vil sjá um þennan þátt, ég vil sjá um þetta allt saman.“ Þetta viðhorf hennar

bendir ekki til þess að hún sé fylgjandi því að dreifa valdi en það kemur fram seinna í viðtalinu að hún segist leggja áherslu á það og því er hér um ákveðna mótsögn að ræða. Þessu er *Gerður* mjög sammála en hún sagði: „Sko, ég er náttúrulega kona sem vill hafa yfirsýnina.“ Hún telur það skipta máli að hafa; „bara svona þræðina í hendi sér sem stjórnandi“ og henni fyndist ómögulegt ef það væri rekstrarstjóri í skólanum, þar sem hún vill vita stöðu fjármálanna. Hún telur einnig að það skipti miklu máli að vera fagmaður en með því hafi hún yfirsýn og innsýn í skólastarfið, enda leggur hún ríka áherslu á það að lesa fræðin og vera stöðugt að mennta sig. Hún segir það mikilvægt fyrir skólastjórnendur að: „hafa vilja og getu til þess að lesa umhverfi sitt og hafa yfirsýn“ til þess að hægt sé að leiðbeina og sjá hvar bjargirnar leynast.

Þessi sýn kvennanna er mjög merkileg þegar litið er á það sem karlkyns viðmælendur segja um mikilvægi þess að hafa yfirsýn. *Sverri* finnst fjármálin einfaldlega; „*hundleiðinleg*“ og þess vegna hafi hann komið þeim yfir á aðra eins og ritara og aðstoðarskólastjóra. *Gunnar* leggur ekki eins mikla áherslu á yfirsýnina og Helga og Gerður enda hefur hann líkt og *Sverrir* komið fjármálunum yfir á aðra aðila innan skólans. Hann telur þó að skólastjóri þurfi að hafa yfirsýn að öðru leyti en vera um leið tilbúinn að fara ofan í smæstu hluti. Hann tekur það ekki jafn bókstaflega og kvenkynsviðmælendur mínir sem leggja mikla áherslu á þennan þátt. *Geir* talar ekki með beinum orðum um yfirsýn en hann leggur þó mikla áherslu á það að vera í húsinu. Hann hefur hingað til haft flesta þræði í sínum höndum en langar til þess að breyta því.

Það að hafa yfirsýn er mikilvægur hlutur í starfi viðmælendanna en samt sem áður er mjög ólíkt hvernig þeir túlka hvað það felur í sér. Þarna kemur fram skemmtilegur kynjamunur þar sem konurnar telja mikilvægt að hafa puttana alls staðar, á meðan karlmennirnir láta aðra vinna ákveðin verk og taka svo ákvarðanir. Karlarnir koma ákveðnum verkum og þá sérstaklega þeim sem tengjast fjárhagslegum rekstri, yfir á aðra á meðan konurnar vilja halda utan um allt.

Hugmyndir um stjórnunaraðferðir

Allir viðmælendur eru mjög meðvitaðir um mikilvægi þess að notast við leiðtogastjórnun en ekki hefðbundna stjórnun. Þeir eru meðvitaðir um stjórnunarhætti sína og voru hugmyndir þeirra mjög í takt við það sem fjallað er um í fræðilega kaflanum hér að framan.

Geir virðist síst meðvitaður um aðferðir sínar en það er ef til vill vegna þess að hann er eini viðmælandinn sem hefur ekki numið stjórnun. Það er þó nokkuð ljóst af tali hans að hann notast að mestu leyti við hugmyndafræði leiðtogastjórnunar. Sem dæmi þá segir *Gunnar* að hlutverk hans sé að sjá til þess að stofnunin „líði áfram“ og um leið að gera sig óþarfan að mestu leyti. Hann þarf þó að vera leiðtoginn og drifkrafturinn og síðan stjórnandi. Hann leggur áherslu á mikilvægi þess að gera öðrum starfsmönnum kleift að njóta sín. Hann telur að það sé hægt að læra að verða stjórnandi eða leiðtogi en menn þurfi ákveðinn eiginleika til þess að ná langt. Leiðtoginn verði að ná til fólksins og fá það til þess að fylgja sér, því annars sé hann „ónýtur“.

Þegar kemur að því að skilgreina sig sem stjórnenda eða leiðtoga reyndist það auðvelt fyrir langflesta viðmælendur. Þeir lýsa sér sem leiðtogum frekar en hefðbundnum stjórnendum. Það er merkilegt og í takt við fræðin að *Svala* sem er háttsettur stjórnandi lýsir sér sem leiðbeinandi stjórnanda og vill ekki segja að hún sé leiðtogi þó svo hún lýsi síðan öllum helstu einkennum þess að vera leiðtogi eins og það að leggja áherslu á að hvetja, styðja og hafa sýn. Þetta gerir *Gerður* einnig en hún sem leiðbeinandi leiðtogi hafi það hlutverk að búa til liðsheild í skólanum. Það má lesa í gegnum orð hennar að hún telur sig fyrst og fremst vera leiðtoga en ekki yfirmann: „ef maður er yfirmaður þá er maður með undirmenn og ég veit nú ekki hvaða fyrirbæri það er“. Hún telur samstarfsfólk sitt vera samherja sína þó svo að hún verði að taka leiðsögnina en hún vill þó ekki eigna sér stöðuna og kalla sig leiðtoga án þess að orðið leiðbeinandi fylgi með. *Helga* er aftur á móti eina konan sem talar um sig um leiðtoga. Hún beitir mjög nútímalegum stjórnunarstíl og virðist vera mjög meðvituð um stjórnun sína eins og reyndar allir viðmælendur. Hún er greinilega vel að sér um stjórnunarfræðin. Hún lýsir leiðtogamennsku sinni þannig að hún reyni að ýta fólki út í nýbreytni og þróunarstarf og að fylgjast með í stefnum og straumum, ásamt því að hvetja fólk endalaust til sí- og endurmenntunar, framhaldsmenntunar og spennandi verkefna. Hún leggur sig fram við það að skapa hvetjandi og eflandi umhverfi sem þarf að vera alls staðar og segist aðhyllast aflvakahugmyndina, eða eins og hún lýsir því sjálf:

Sem sagt að standa ekki fyrir framan og stjórna með sprotanum heldur frekar að vera bara aftast en fylgjast samt með öllu það er sem mér finnst heillandi að svona beita ekki valdi eða yfirráðum þannig heldur fá fólk úr grasrótinni til að því finnist það koma með hugmyndirnar og því finnist það stjórna.

Þessi sýn kemur fram hjá nær öllum viðmælendum þó hún sé missterk. *Sverrir* leggur áherslu á að það fari eftir eðli verkefnis hvort hann sé leiðtogi eða stjórnandi en telur sig þó frekar leiðtoga og sýnir það með því að ganga til verka með fólkinu sínu og fá það með sér þannig. Hann lýsir leiðtoganum þannig að hann hafi fylgjendur og togi í fólkið á meðan stjórnandinn ýti. Það sama gerir *Geir* sem lýsir sér sem leiðtoga yfir skólastarfi fyrst og fremst, þó svo að hann sé að sjálfsögðu einnig stjórnandi sem beri ábyrgð á rekstri. *Gerður* leggur líka áherslu á það að starfa með fólki sínu. Hún telur og hefur reynt að breiða það út á meðal kollega sinna, að stjórnendur virki ekki sem skyldi ef þeir eru alltaf bak við skrifborðið. Hún leggur áherslu á hvatningu og stuðning framar öllu. *Gunnar* lýsir leiðtoganum á skemmtilegan hátt og kemur einnig inn á mikilvægi hópsins líkt og kom fram hjá flestum þátttakendum:

Leiðtoginn er sá sem svona fer fyrir hópnunum. Leiðtogi er eins og „border collie.“ Hann fer í kringum hópin og nær einhvers konar leiðtogun og labbar svo af stað og hópurinn fylgir. Ég held að stjórnandinn geti meira menntað sig og þróað sig sem stjórnandi. Stjórnandi er sá sem skipuleggur mikið og hefur verkstjórn. Þetta getur verið í sama manningunni en stundum fer þetta ekki saman en þetta er alltaf hópurinn ... einhvers konar samstarf.

Flestir viðmælendur eru þeirrar skoðunar að hægt sé að læra ákveðna hluti um það að vera leiðtogi en að hluta til sé hæfileikinn bundinn í genunum og er mjög athyglisvert að sjá svo sterkar hugmyndir um eðlishyggju hjá viðmælendum. Það er hægt að læra að vera leiðtogi upp að vissu marki en það eru takmörk fyrir því hversu góður leiðtogi getur orðið ef ekki liggja einhverjir persónulegir hæfileikar að baki. *Gunnar* hefur sterkar skoðanir og það skín í gegn hversu mikla umhyggju og kærleika hann ber til nemenda og starfsfólks. Hann setur það ofar öllu að fólki líði vel og tilfinningar þess séu metnar. Hann talar um tilfinningastjórnun sem Einar, háttsettur stjórnandi, kemur einnig inn á og telur tilfinningagreind vera mikilvæga fyrir stjórnendur. *Gunnar* leggur ofuráherslu á kærleikann á meðan aðrir viðmælendur nota mun fræðilegri lýsingar á stjórnunarstíl sínum.

Það er sérstakt að þrátt fyrir að allir viðmælendur leggi áherslu á það að dreifa valdi, þá gera þeir það á mjög ólíkan hátt. Á meðan flestir telja sig vera dreifstýrendur með þeirri aðferð að hafa millistjórnendur og stigskipta stjórnun, þá eru *Gerður* og *Sverrir* á því að hafa valdastrúktúrinn sem flatastan og eru ekki með

neina deildarstjóra eða slíkt. Þetta finnst þeim gera það að verkum að allir líti á sig sem jafningja og meiri samstaða og heild myndast. *Sverrir* hefur til dæmis áhyggjur af því að annars myndu kennarar ekki telja sig vera lengur áhrifavalda í starfi.

Svipaðar niðurstöður koma fram hjá hásettum stjórnendum. *Einar* telur það mjög skýrt að hans hlutverk sé fyrst og fremst að toga vagninn og lítur á sig sem leiðtoga en vill þó ekki slíta það í sundur frá því að vera einnig stjórnandi. Hann leggur að sama skapi áherslu á það að dreifa valdi og treysta starfsfólki sínu og notar það sem eitt lykilatriðið í því að túlka stjórnunarstíl sinn. *Svala*, sem er í sömu stöðu og *Einar* í öðru sveitarfélagi, lýsir sér, eins og áður segir, sem leiðbeinandi leiðtoga sem leggur áherslu á stuðning, hvatningu og hrós. Hún telur að hún notist við innsæi sitt og leggur áherslu á góð samskipti, eins og allir viðmælendur gera þó þeir komi ekki allir að því beinum orðum. Hún, líkt og aðrir stjórnendur, treystir sínu fólki og reynir að dreifa valdi sem mest.

Það má draga þá ályktun af þessari greiningu að stjórnendur í menntakerfinu líti fyrst og fremst á sig sem leiðtoga. Þeir eru flestir mjög meðvitaðir um sig sem stjórnendur og beita fyrir sig leiðtogastjórnun. Þættir eins og hvatning, stuðningur, hrós, valddreifing, góð samskipti og traust einkennir stjórnun þeirra.

Stefnumótun og framtíðarsýn

Allir viðmælendurnir eru mjög sammála um að það sé stórt og mikilvægt hlutverk þeirra sem stjórnenda að vera drifkraftur þegar komi að stefnumörkun og mótun framtíðarsýnar skóla sinna. Þetta er sú þekking sem þeir nefna annað hvort að sé sú mikilvægasta eða næstmikilvægasta. Sem yfirmaður telur *Helga* mikilvægt að gera áætlanir sem henni finnst ekki vera nein plága eins og hún hefur heyrt frá öðrum kollegum sínum. Hún er á því að ef að starfið eigi að ganga vel þá verði hlutirnir að vera markvissir. Einnig er mikilvægt hlutverk hennar að stuðla að því að allir starfsmenn hennar hafi sameiginlega sýn sem er mótuð af þeim sjálfum. *Gunnar* segir til dæmis að án stefnu tækju kindurnar bara á rás eitthvað út í buskann og *Sverrir* telur að ef maður er stefnulaus þá sé maður bara að ausa dallinn og ekkert sem virkar í raun og veru en hann telur samt mikilvægt að hafa svigrúm til útúrdúra. *Gerður* talar að sama skapi um mikilvægi þess að allir hafi sömu sýn og fylgi hugmyndafræði skólans.

Stefnumótun er eitt af því mikilvægasta í starfi *Einars* að hans mati en hann er háttsettur stjórnandi innan menntakerfisins. Hann telur að vinna hans snúist fyrst

og fremst um það að móta stefnu ásamt stjórnámálamönnum. Að hans mati er mikilvægt fyrir hann og stór hluti af starfi hans, að vinna úr hugmyndum og umræðum sem eigi sér stað í menntakerfinu og móta úr þeim tillögur sem ef til vill verða að stefnu. Þetta er merkilegt í ljósi þess að *Svala*, sem starfar sem sambærilegur stjórnandi, talar ekkert um stefnumótun sem hluta af því hvert hún telur hlutverk sitt vera, þegar hún lýsir því með beinum orðum. Hún lætur sérfræðinga í menntamálum sem starfa fyrir hana móta stefnuna og telur frekar hlutverk sitt vera að ýta þeim áfram inn á borð stjórnámálanna sem síðan taka ákvarðanirnar í samráði við hana. Það má túlka þetta sem svo að þó svo að Einar og Svala gegni sömu stöðu, innan sitthvors sveitarfélagsins, þá sé hlutverk þeirra töluvert ólík að þeirra mati. Þarna gæti einnig ólíkur menntunargrunnur skipt máli.

Misjafnt er þó á milli stjórnenda hversu hrifnir þeir eru af stefnumótun og eru konurnar hrifnari af slíku en karlarnir, fyrir utan *Gunnar* sem talar um hana sem hluta af sinni gæðastjórnun en inn í hana fléttast hans áætlunargerð. Háttsetti stjórnandinn, *Einar*, telur stefnumótun einnig vera stóran hluta af starfi sínu. Öðrum finnst þetta oft komið út í öfgar. Það má því segja að það að hafa sýn og stefnu skipti flesta stjórnendurna miklu máli þó svo að þeir séu mishrifnir af þeirri vinnu sem það hefur í för með sér.

Mannauður og starfsmannaumsýsla

Allir viðmælendurnir ræða um aukið vægi þeirra sem mannauðsstjóra innan menntakerfisins. Það er sífellt mikilvægara fyrir þá að hafa þekkingu á þessum málaflokki og áherslan á mannauðinn er að aukast sem hluti af stjórnunarferli innan menntakerfisins. Þar er enginn munur á þeim sem starfa í grunnskólanum og þeim sem starfa sem háttsettir stjórnendur. Þá koma fram áherslur hjá þeim flestum á það að hvetja, nýta og efla mannauðinn ásamt mikilvægi þess að fólki líði vel í starfi. Það sem er þó athyglisvert að ekki eru allir viðmælendur jafn jákvæðir fyrir þessari þróun. Þeir *Geir* og *Sverrir* eru þeir viðmælendur sem leggja ekki eins mikla áherslu á þetta og hinir og telja þennan þátt taka orðið allt of mikinn tíma og tala um starfsmannavandamál í því samhengi. Allir eru þó sammála um það að þetta sé tímafrekt og svo dæmi sé tekið, þá telur *Svala*, háttsettur stjórnandi, þennan þátt þann erfðasta sem að hún standi frammi fyrir í sínu starfi og taki um það bil 80% af starfstíma hennar en hún er þó ekki neikvæð fyrir þessari þróun. Hún leggur sem

dæmi áherslu á það að hvetja, styðja og hrósa sínu fólki ásamt því að reyna að kynnast því persónulega.

Öll leggja þau áherslu á að það þurfi að leggja „gríðarlega rækt við mannauðinn til þess að ná árangri“ eins og *Einar*, háttsettur stjórnandi, segir. Það skipti öllu máli að hafa hæfan mannauð en þó sé það vandi að standa vörð um hann, þegar harðnar á dalnum eins og nú. Þau tala ekki mikið um það hvaða aðferðum þau beita til þess að sinna mannauðnum en öll eru þau þó sammála um það að þetta snúist um „að nýta hæfileika hvers og eins og svona hvetja, hrósa og skoða mannauðinn í kringum sig“ eins og *Helga* segir. Gunnar og Gerður koma einnig inn á þetta með því að leggja áherslu á það að öllum líði sem best. *Gunnar* er duglegur, að eigin sögn, við að nýta sér mannauðinn og telur það mikilvægt í hlutverki stjórnandans að leyfa öðrum að njóta sín. *Gerður* hvetur sitt fólk áfram aftur á móti og talar um það að gefa sínum faglegu stórmeisturum rými um leið og móta liðsheild. Hún vill styðja fólkið sitt og vera stöðugt til staðar. Hún telur sig þurfa að vera mikinn starfsmannastjóra og segir það hlutverk oft vera vanmetið í skólastjórnun.

Helga gerir sér far um það að vera endalaust jákvæð til þess að starfsfólkinu líði vel, því að ef starfsfólkinu líður ekki vel þá líður nemendum ekki vel. Hún hugsar vel um starfsfólkið og er það mikilvægt að hennar mati. Hún hefur til dæmis unnið lengi að því að efla bæði andlega og líkamlegu heilsu starfsfólks á vinnustaðnum og bæta umhverfið með ýmsum ráðum. Í þessu samhengi má nefna gönguferðir, námskeið í matreiðslu, sálfræðilega fyrirlestra og ýmsa leiki til þess að létta lundina. *Helga* talar, eins og aðrir, um það að starfsmannaumsýsla hafi aukist og nú fari meiri tími í alls kyns viðtöl ásamt aukinni símenntun sem tengist mannauðnum. Það skiptir máli fyrir stjórnendur að þróa leiðtoga og kennara innan síns skóla að hennar mati og því er mikilvægt að hvetja fólk til menntunar. Það er hlutverk hennar sem skólastjóra að þekkja, hvetja, efla og nýta þann mannauð sem hún hefur. Þetta er þekking sem hún leggur mikla áherslu á að hafa í sínu starfi eins og aðrir viðmælendur, eða eins hún orðar það:

Ég vil meina að maður komi því til leiðar með metnaðarfullu og vel menntuðu starfsfólki sem líður vel á sínum vinnustað og miðlar þá þekkingu og líðaninni til nemenda og gerir þetta jákvæða andrúmsloft sem mér finnst skipta svo miklu máli ... góður skólabragur ... og þá vil ég meina að það sé yfir 90% nemenda sem fara út jákvæðir, vel menntaðir og tilbúnir til að takast á við hin ólíkustu mál þegar að komið er út í lífið. Ég kem þessu helst til leiðar sem stjórnandi í gegnum mannauðinn. Með því að hlúa að fólkinu mínu og efla það til

að leita sér menntunar. Ég reyni að ýta undir sjálfstæði hvers og eins og það að skólasamfélagið er heild en ekki bara kennarar heldur aðrir starfsmenn einnig.

Það er mjög áhugavert að viðmælendur skuli almennt tala eins mikið um þennan þátt og þeir gera og ljóst er að breyting hefur orðið á stjórnun grunnskólans ef marka má orð þeirra. Nú telja menntastjórnendur þetta vera hluta af sinni starfsskilgreiningu. Það má því í stuttu máli segja að stjórnendur í menntakerfinu telji að hlutverk þeirra sem mannauðsstjórar sé sífellt að verða veigameiri þáttur af starfi þeirra.

Mat og eftirlit

Mat og eftirlit er þáttur sem hefur farið mjög svo vaxandi síðustu árin að mati þátttakenda og eru þeir sem fyrr mishrífir af þessu aukna vinnuálagi. *Helga* talar sérstaklega um það hversu stór matshlutinn er orðinn og að hann hafi aukist gífurlega en vinnan við hann er bundin við tarnir. Þetta kemur einnig fram í viðtölunum við *Sverri* og *Geir*, þar sem þeir telja að allt of mikill tími fari í mat og skýrslugerðir og eru frekar neikvæðir í garð þess að vera stöðugt að meta. *Helga* er aftur á móti ekki ósátt við þessa þróun þó að hún taki tíma og *Gerður* telur hana bráðnauðsynlega til þess að þróa skólann, eða eins og hún segir: „Þú þarft að geta metið hlutina til þess að komast áfram.“ *Helga* leggur einnig áhersla á það að ekki sé nóg að meta þegar eftirfylgni vanti.

Þetta horfir ögn öðruvísi við háttsettum stjórnendum þar sem að þeir eru ekki beint að meta sitt starf heldur að fylgjast með mati þeirra stofnana sem eru undir þeim og í raun er það þeirra hlutverk að vissu leyti að veita þá eftirfylgni sem í raun og veru vantar að mati skólastjóra. *Einar* er til dæmis mun meira að velta því fyrir sér hvernig á að meta árangurinn heldur en hvort það eigi að fara fram mat eða ekki. *Halldór*, sérfræðingur í menntamálaráðuneytinu, var sammála því að eftirfylgni hafi vantað af þeirra hálfu og það hafi verið farið út í það að endurskoða stöðu ráðuneytisins á þessu sviði í ljósi þess eftirlitsleysis sem átti sér stað í fjármálageiranum og olli hruni íslensku bankanna. Karlmenntur eru sem fyrr neikvæðari gagnvart þáttum sem hafa aukið vinnuálag á stjórnendur í skólum, þó svo að *Gunnar* og *Einar*, sem er háttsettur stjórnandi, hafi verið hlynntir mati og segja það gríðarlega mikilvægt. Konurnar eru sem fyrr mun jákvæðari gagnvart ákveðnu vinnuálagi og aðferðum en karlarnir og tilbúnar að gera það sem þarf að gera.

Starfsánægja

Viðmælendur virðast almennt vera ánægðir í starfi. Þessi túlkun á að vissu leyti við gögnin en þó má lesa ýmislegt út úr þeim sem bendir til annars en þess sem viðmælendur segja berum orðum. Allir segjast vera ánægðir í starfi en þó má lesa það á milli línanna að þeir eru mjög misánægðir. Athyglisvert er að konurnar virðast vera mjög ánægðar og tala líkt og um draumastarf þeirra sé að ræða. *Helga* er mjög ánægð með það hvernig hún getur hagað hlutunum og stjórnað starfi sínu sjálf. Hún nýtir sér ýmsar aðferðir og leggur áherslu á sveigjanleika, jákvæðni og sjálfstæði. Hún er mjög jákvæð í gegnum allt viðtalið og það skín í gegn að hún er ánægð enda lýsir hún starfi sínu á eftirfarandi hátt í lok viðtalsins: „Það er síbreytilegt og stórskemmtilegt.“ Það skín einnig í gegnum viðtalið við *Gerði* hversu ánægð hún er í starfi og oft nefnir hún það hversu gaman eða skemmtilegt henni þyki í vinnunni og þá sérstaklega við það mótunarstarf sem á sér stað í skólanum og gefur hún sér mikinn tíma í að sinna því. Hún telur það mikilvægt að hafa gaman af starfinu ef stjórnandinn á ekki að brenna út en fyrir henni er starfið: „*Dálítið eins og ástríða.*“ Hún telur sig nærast í gegnum samstarf sitt við krakkana, foreldra og samstarfsfólk sitt. Að hennar mati er starfsánægja almennt mikil á meðal skólastjórnenda, þó séu margir sem hafi þurft að sækja sér leyfi vegna álags og sé það umhugsunarverð staða en þess vegna sé enn mikilvægara að halda sér við en ella. Sömu sögu má segja af *Svölu*, háttsettum stjórnenda, sem er mjög ánægð í starfi. Ástæður þess rekur hún til þess hversu gríðarlega fjölbreytt það er en hún hefur einnig menningar- og tómstundamál á sinni könnu og er ánægð með það kerfi sem hún vinnur undir. Hún telur starfið vera gefandi og skemmtilegt um leið og það er henni áskorun.

Einar, háttsettur stjórnandi, er ánægður í starfi. Hann býr við sjálfstæði sem honum líkar vel og lýsir starfinu sem krefjandi, skemmtilegu og um leið þýðingarmiklu. *Sverrir* telur sig nokkuð ánægðan í starfi og segist hafa lagað starfið að því sem hann vill fá út úr því. Hann metur tengslin við börnin mikils og telur að án þeirra væri hann ekki í þessu starfi. Honum finnst einnig gaman að „velta við steinum“ og prófa nýja hluti. Gunnar er einnig ánægður í starfi og telur það mikilvægan þátt en hann er þó ekki „áhyggjulaus í starfi“ eins og hann orðar það. Hluti af starfsánægju hans stafar af möguleikanum á því að vera öðrum til góðs. *Geir* er, eins og hinir viðmælendurnir yfirleitt, ánægður í starfi sínu. Hann telur starfið vera fjölbreytt og eiga vel við sig. Hann hafi alltaf haft áhuga á að vinna við þetta. Það sé mikið um mannleg samskipti sem honum finnst gott. Hann telur að almenn

ánægja sé innan stéttarinnar en þó sé mikið álag sem valdi því að það sé þó nokkur hreyfing. Það skal taka það fram að *Geir* og *Sverrir* eru einu viðmælendurnir sem segja að fyrra bragði frá því að þeir sjá sig ekki endilega í þessu starfi alla sína starfsævi. Það má því segja að flestir þátttakanda búi við starfsánægju og finnist starf sitt skemmtilegt en um leið sé það krefjandi. Það er merkilegt að konurnar eru enn á ný mun jákvæðari en karlarnir þó svo að ekki sé hægt að segja annað en að öll séu þau sátt.

Þekking, hæfni og hæfileikar

Þekking er eitthvað sem allir viðmælendur leggja áherslu á að sé mikilvægt að hafa í starfi sínu. Það er þó örlítið misjafnt hvers konar þekkingu hver og einn telur þarfasta. *Einar*, háttsettur stjórnandi, tekur sem dæmi að þekking sé gríðarlega mikilvægur þáttur en á henni byggist færni og hæfni, eða eins og hann orðar svo vel: „Mér finnst sko þekkingin númer eitt og viðhorfin og á grundvelli góðrar þekkingar og jákvæðra viðhorfa til ákveðinna verka, þá kemur hæfni þín og færni í kjölfarið.“ Honum finnst mikilvægt að hafa mikla þekkingu á grunnskólanum, bæði kennslu og öllu því sem tilheyrir námi barna og ungmenna sem og uppeldismálum. Einnig telur hann þekkingu á mannauðsmálum, fjármálum og rekstrarmálum mikilvæga. Mannauðsmálin eru honum sérstaklega hugleikin þar sem hann telur að ef mannauðurinn styður ekki við verklagið þá verður ekki til gott skólastarf. Persónueinkenni skipta einnig miklu máli að hans mati. Þar telur hann upp þætti eins og góða tilfinningagreind, samskiptahæfni og samvinnugleði. Hann greinir frá því að hans opna hugarfar, jákvætt uppeldi, ákveðið traust á fólki og lagni í samskiptum sé það sem hafi komið honum á þann stað sem hann er í dag. *Svala*, kollegi *Einars*, er sama sinnis en lýsir þeim hæfileikum sem hún þarf að búa yfir örlítið öðruvísi. Í stað þess að tala um tilfinningagreind og samvinnu lýsir hún sér sem sáttasemjara. Hún leggur áherslu á traust og það að öllum líði vel í kringum hana.

Hæfileikinn til þess að vera sáttasemjari kemur einnig fram í máli *Helgu*. Hún leggur einnig upp úr fagþekkingu líkt og *Einar*. Henni finnst samt mikilvægast af öllu að hafa þekkingu á stefnumótun og mannauði, eða eins og hún orðar það:

En það er sem sagt þessi stefnumótun sem skiptir máli því annars geturðu ekki starfað sem yfirmaður yfir svona stofnun ... Síðan í sambandi við mannauðinn mér finnst skipta svo miklu máli ... að nýta að þann gríðarlega mannauð sem er í hverju fyrirtæki á ólíkan hátt því að við erum öll svo ólík en sem sagt alltaf að hvetja og efla og hrósa.

Í þessu samhengi leggur hún mikið upp úr því að þróa starfsfólk sitt og hvetja það til framhaldsmenntunar en það hefur aukist gífurlega að fólk sækir slíka menntun enda er hún mjög hlynnt því að kennaramenntun sé lengd upp í fimm ár. *Gunnar*, skólastjóri, er sammála Helgu í því að telja þekkingu á mannauðnum og stefnumótun vera mikilvægustu þekkinguna fyrir stjórnendur í menntageiranum. Það er að hans mati alveg ljóst að ekkert gerist án mannauðsins og þú stefnir ekkert nema að hafa góða stefnu. Þegar hann ræðir um persónulega hæfileika stjórnenda segir hann eftirfarandi:

Hann þarf að vera kærleiksríkur, hann þarf að hafa ást á sjálfum sér. Hann þarf að hafa trú á að hlutirnir geti gerst og hann þarf að treysta fólki. Hann þarf að stuðla að því að samskipti geti verið gagnvirk ... en umfram allt bara göfug. Ef þú ert ekki göfugur eins og ég sagði áðan ertu ónýtur og hættulegur. Hann þarf að geta útdeilt. Það gerir enginn allt einn þú ert bara hluti af teymi. Þú getur ekkert nema í gegnum aðra manneskju ... og stjórnandi verður að reyna að geta eitthvað í gegnum margar manneskjur og leiða þær saman sem teymi sem mynda flaum og straum sem verður að miklu vatnsfalli sem rennur í rétta átt. Það er þá skólastjórans eða stjórnandans að byggja varnargarða ef þetta fer út fyrir bakkana og leyfa því svo að flæða þegar það vill flæða.

Sverrir telur skipulagshæfileika, ásamt samskipta- og stjórnunarhæfileikum, hvað mikilvægasta. Hann talar einnig um það að stundum sé þetta spurning um geðslag og það að geta sett sig í spor annarra. Hæfileikinn að lesa tilfinningar fólks, eða tilfinningagreind eins og *Gunnar* talar um, skipta hann einnig máli og það að hafa faglega þekkingu á skólastarfi. Ekki síst finnst honum það skipta máli að hafa þekkingu á stjórnun sem og stefnumótun því annars sé skólinn ekki að skila því sem honum ber.

Gerður telur, líkt og aðrir, það vera mikilvægt að hafa þekkingu á stefnumótun enda mikilvægt hjálpartæki á ferðinni. Hún leggur hvað mesta áherslu af öllum viðmælendum á fagþekkingu eða með öðrum orðum kennslufræðilega þekkingu. Aðrir leggja meiri áherslu á stjórnunarlega þætti. Mannauðsmál eru henni einnig ofarlega í huga og hún telur þekkingu á þeim mikilvæga, sem og það að vera góður í samskiptum, eða eins og hún segir: „Það sem er mikilvægast fyrir skólastjórnendur er að vera góðir í samskiptum. Þú þarft að vera fagmaður sem er góður í samskiptum og svona læs á umhverfið.“ Hún telur það einnig mikilvægan hæfileika að sjá ekki allt ýmist í svörtu og hvítu. *Geir* telur aftur á móti stefnumótun vera númer eitt, tvö og þrjú, enda þurfi allt að vera skýrt hvað skólana varðar. Að

hans mati eru samskiptahæfileikar hvað mikilvægastir og það að vera heilsuhraustur, því starfið getur tekið mjög á líkama og sál. Hann ásamt *Sverri* leggur ekki eins mikla áherslu og aðrir á þekkingu á mannauðsmálum.

Flestir viðmælendur eru á þeirri skoðun að þekking á stefnumótun, stjórnun og mannauðsmálum sé mikilvæg. Einnig skipti máli að hafa fagþekkingu, þó að hún væri ekki það sem þeir leggja mesta áherslu á. Það að hafa góða samskiptahæfileika, vera sáttasemjari og hafa góða tilfinningagreind séu allt þættir sem skipti þá miklu máli í starfi.

4.2. Þættir sem hafa áhrif á upplifun og starf

Við greiningu á gögnum kemur í ljós að ýmsir þættir hafa áhrif á starf og upplifun þátttakenda af starfi sínu. Um þessa þætti verður fjallað nánar í þessum kafla ásamt áhrifum kynferðis á upplifun. Þemað *Þættir sem hafa áhrif á upplifun og starf* skiptist niður í eftirfarandi undirþemu: fræðslufirvöld, lög, reglugerðir og námskrár, kjarasamningar, stjórn mála, innra starf, stuðningur í starfi og kynferði. Á sama hátt og í niðurstöðukaflanum, hér að ofan, verða háttsettir stjórnendur aðgreindir frá skólastjórnendum.

Fræðslufirvöld, lög, reglugerðir, námskrár og stjórn mála

Það er nokkuð misjafnt eftir sveitarfélögum hvernig skólastjórnendurnir upplifa áhrif ytri þátta á starf sitt. *Helga* telur að lög og reglugerðir stjórni nokkru og er ánægð með þær breytingar sem hafa verið gerðar á þeim undanfarið. Aðalnámskráin hefur einnig mikið gildi í skólastarfi að hennar mati en fyrst og fremst eru það innri þættir sem stjórna starfinu. Þetta er mjög merkilegt þar sem að ekki eru allir viðmælendur sammála um áhrif laga og námskráa. *Sverrir* nefnir þetta til dæmis ekki sem þætti sem hafa mikil áhrif. Frekar að það séu atriði frá bæjarskrifstofu eða fræðslumiðstöð sem eru til þess fallin að teygja stjórnendur í ákveðna átt. Hann telur, líkt og *Helga*, að það vanti meiri áhuga og stuðning frá bæjarfélaginu og talar um það að handleiðsla sé eitthvað sem hann myndi kjósa í auknum mæli. Hann talar um það að þó nokkur munur sé á milli bæjarfélaga en hann hefur reynslu frá Reykjavík þar sem hann starfaði áður.

Geir talar í þessu samhengi um sjálfstæði Reykjavíkurskólanna og telur lög og reglugerðir ekki íþyngjandi. Hann telur þó að föstum verkefnum hafi fjölgað og að kröfurnar séu að aukast á ýmsa þætti eins og mat og stefnugerð og er það í takt við

þá togstreitu sem hann er að upplifa. *Halldór*, sérfræðingur í menntamálaráðuneytinu er á því að mat sé eitthvað sem hafi setið á hakanum hingað til og nú sé tími til þess að taka okkur á í þeim málum. Það er því greinilega ekki sama hvoru megin við borðið menn sitja þegar kemur að þessum málum. Það er ef til vill ekki skrytið þar sem menntamálaráðuneytið skal hafa eftirlit með því að sveitarfélög uppfylli þær skyldur sem lög gera ráð um og fellur mat og eftirlit þar undir (Lög um grunnskóla nr. 91/2008). *Geir* er greinilega þreyttur á ýmsu og kom það glögglega í ljós í eftirfarandi orðum hans:

Stundum finnst manni maður vera að skila sömu skýrslunni tvisvar eða þrisvar og þá aðallega í sambandi við launamál. Svo hefur líka bæst við að vinna þessa stefnu skólans. Gera ytra og innra mat. Það hafa aukist kröfurnar á það og stundum spáir maður í hvort að öllum þessum tíma sem er í það varið sé þess virði eða hvort maður ætti frekar að vera í því hér að slökkva elda og klappa börnunum og hérna annast þau meira.

Það má segja að þeir sem starfa hjá Reykjavíkurborg hafi fundið hvað mest fyrir áhrifum frá sínu sveitarfélagi en bæði *Gerður* og *Geir* kvarta til dæmis um mikla fundarsetu og annað slíkt en þetta samræmist áðurgreindum niðurstöðum um togstreitu. Þau vilja bæði frekar nýta tíma sinn innan skólans í daglegt starf við að slökkva elda og klappa kollum eins og kemur fram í máli Geirs. Þau leggja áherslu á það að reyna að fækka fundum og telja að sumu væri hægt að sinna með tölvupósti svo dæmi sé tekið.

Gunnar talar um áhrifaþætti í nokkuð öðrum tóni en aðrir viðmælendur og talar um hlutina í mun stærra samhengi og vill ekki slíta innri þættina frá þeim ytri. Hann telur alla þætti skapa menninguna í skólastofunni. Hann telur upp ýmsa ytri þætti en talar ekki djúpt um hvern og einn þar sem hann vill frekar leggja áherslu á samhengi á milli innri og ytri þátta og að skapa vellíðan í skólanum. Ytri áhrifaþættir sem hann telur upp eru meðal annars; bærinn, fræðsluráð, fræðslustjóri, menntamálaráðuneytið, grenndarsamfélagið, lög, námskrár, stefna, skólustefna bæjarfélagsins og kjarasamningar. Nánar verður fjallað um nokkra þessa þætti hér að neðan.

Skólastjórnendur tala um ýmsar breytingar sem hafa átt sér stað, til dæmis það aukna sjálfstæði sem þeir finni fyrir eftir tilfærslu skólanna yfir til sveitarfélagana. Það hafi haft mikil áhrif á starfið og til dæmis togstreituna sem myndast hefur á milli þess að vera faglegur leiðtogi og rekstraraðili sem fjallað er um

hér að ofan. Allir eru þeir þó ánægð með þessa þróun, eða eins og *Sverrir* orðar það: „Það hefur haft áhrif á starfið og guð sé lof. Það er kannski það sem hefur hjálpað skólum að fá að þróast í sjálfstæði og þróa eigin skóla og verða í rauninni sjálfstæðir skólar. Þannig að ég segi að það hafi skipti miklu og er bara mjög jákvæð þróun“. Skólastjórnendurnir finna einnig fyrir auknu fjármagni í kjölfar þessa en spurning er þó hvað gerist nú á krepputímum.

Þegar skoðað er hvað háttsettir stjórnendur hafa um áhrifaþætti á starf sitt að segja kemur glögglega í ljós að áhrif stjórn mála eru að þeirra eigin mati þó nokkur. Þeir eru einu stjórnendurnir sem telja að ytri þættir hafi meiri áhrif á starf sitt en innanhússmál. *Einar*, háttsettur stjórnandi, hefur þetta um málið að segja.

Starf mitt gengur út á það að vinna samsíða stjórn málamönnum ... og eru kjörnir til þess að taka ákvarðanir og samþykkja stefnumótun og því gefur það augaleið að ég er yfirmaður á menntasviði sem pólitískt vald þegar kemur að stefnumótun í sveitarfélaginu. Áhrifin koma því þaðan og svo koma þau líka úr grasrótinni. Ef við tölum um „top-down“, „bottom-up“ þá koma þau frá báðum þessum stöðum og þau koma alls staðar innan úr kerfinu en það er náttúrulega hin formlegu áhrif sem koma frá stjórn málamönnum. Svo þau áhrif sem leiða til stefnumótunar og tillagna koma að sjálfsögðu bæði frá skólastjórum, kennurum, foreldrum og jafnvel nemendum.

Einar telur misjafnt hvar hugmyndirnar verða til í samspili aðstæðna og hagsmunahópa sem hann talar um hér að ofan ásamt því að orðræður í samfélaginu spila einnig stórt hlutverk. Hans verkefni er að setja umræður og hugmyndir fram í formi tillagna og bera þær síðan inn í stjórn málin þar sem þær eru ræddar. Hann telur einnig að hugmyndirnar mótist innan stjórn mála og talar í þessu samhengi um tvo póla, grasrótina og síðan stjórn málin. Hann finnur fyrir því að þetta skapi ákveðinn línudans í starfi hans eins og hann telur reyndar öll samskipti og samspil fólks vera. Hann telur þó að þetta valdi honum ekki neinum óyffirstíganlegum erfiðleikum. Það koma fram fullt af góðum hugmyndum en ekki er hægt að framkvæma allt og ekki síst núna í því efnahagsástandi sem við lifum í þar sem bjargir og fjármuni vantar. Þarna örlar fyrir áhyggjutóni en nánar verður fjallað um áhrif kreppunnar í niðurstöðukafla 4.3.

Það má greina af máli *Svölu* að hún finnur mikið fyrir áhrifum stjórn mála en hún gegnir sömu stöðu og *Einar* í öðru bæjarfélagi, eða eins og hún orðar það sjálf:

Það er náttúrulega pólitíkin. Hún hefur gríðarleg áhrif. Það er sett hérna á fjögurra ára fresti pólitísk stefna og með henni fylgir bæjarstjóri og bæjarstjóri er náttúrulega æðsti yfirmaður og hann skiptir gríðarlegu máli ... Skólastjórnendur eiga að vera sjálfstæðir og reka sínar stofnanir sjálfstætt. Ég gæti síðan fengið eftir eitt ár bæjarstjóra sem hugsar akkúrat öfugt ... pólitíkin hefur gríðarleg áhrif á allt sem við gerum og ég tek ekki ákvarðanir um neinar breytingar án þess að spyrja pólitíkina.

Af þessu má álykta að hún telur stjórnvöld vera einn stærsta áhrifavaldinn á starf sitt. Henni gengur ágætlega að láta þetta ekki trufla starf sitt en það hafi verið erfitt í fyrstu og hún hafi þurft að læra að „lobbiera“ eins og hún kallar það. Hún telur það þó hjálpa sér heilmikið að í bæjarfélaginu er mikill metnaður til þess að gera skólana flotta og góða svo að fræðsluviðið hafi alltaf haft gott aðgengi að pólitíkinni. Ólíkt öðrum stjórnendum telur hún að menntamálaráðuneytið sé stór áhrifavaldur á hennar starf þar sem þaðan komi lög og reglugerðir og hún telur sig þurfa að vera í miklu sambandi við það. Enginn annar stjórnandi nefnir það að menntamálaráðuneytið sé beinn áhrifavaldur á starf þeirra. *Svala* nefnir einnig aðrar stofnanir og félög eins Heimili og skóla og Samband íslenskra sveitarfélaga.

Það er ef til vill ekki skrytið að *Einar* og *Svala* finni meira fyrir beinum áhrifum stjórnvalda en aðrir viðmælendur. Þau vinna fyrir stjórnvöld og eru tengiliður fyrir þau inn í fræðslumálin í hverju bæjarfélagi fyrir sig. Það er þó áhugavert að þó nokkur kynjamunur kemur fram í svörum þeirra þar sem hún viðurkennir mun frekar en hann áhrif stjórnmalamanna og er meðvituð um áhrifin. Það má þó greina af máli *Einars* að stjórnvöld hafi í raun mun meira að segja um starf hans heldur en hann greinir beint frá, því þó svo að hugmyndir komi í raun alls staðar frá er ljóst að pólitíkin hefur mikil áhrif á hann.

Kjarasamningar

Það sem vekur hvað helst áhuga í upptalningu Gunnars hér að framan eru áhrif kjarasamninga á starfið. Þegar betur er að gáð kemur þessi þáttur einnig skýrt fram hjá öðrum þátttakendum og ber að nefna *Geir* þar fyrstan sem talar heilmikið um þennan þátt starfsins.

Kjarasamningar kennara ganga út á það að allir séu jafnlauna og það getur stundum orðið til þess að fólk er að hafa áhyggjur af því hvort að sá við hliðina á sér er að vinna vinnuna sína. Hvort þeir séu með 100 kallinum meira eða minna í laun. Þetta hefur líka ókosti fyrir þá sem telja sig vera að vinna af meiri krafti og ná árangri o.s.frv. Svo fæ ég ekkert meira en sá sem er við hliðina á mér og sá mætir aldrei á

fundi og sýnir aldrei neitt frumkvæði og þetta er staðreynd og þetta getur verið dálítið erfitt í þeirri heitu umræðu um kjör kennara sem hafa ekki haft neina ástæðu til að vera ánægðir sem kjör sín. Það er kannski fyrst núna þegar að kreppir að og við erum nýbúin að gera ágætis samninga ... en ég held að það sé langt í það að einhver kennari fari að lýsa yfir ánægju sinni, það er bara komið inn í menninguna að vera óánægður með þetta allt.

Síðan þetta viðtal var tekið hefur þó margt gerst í þjóðmálum og það er ekki víst að eins mikil ástæða sé fyrir kennara að gleðjast nú og í nóvemberbyrjun 2008. Kennarar hafa í kjölfar efnahagskreppunnar orðið fyrir kjaraskerðingu og mikill niðurskurður er yfirvofandi í menntakerfinu á komandi vetri.

Sverrir ræðir einnig um kjarasamninga kennara og gengur svo langt að segja að ef að hann gæti breytt starfi sínu á einhvern hátt þá væri sá þröngi rammi sem þessir samningar setja honum sem stjórnenda eitt af því sem hann myndi helst vilja losna við. Af þessu má dæma að þessi þáttur hafi þó nokkur áhrif á starf hans. *Helga* talar um annars konar áhrif þessara samninga og þá ekki á neikvæðan hátt. Henni finnst til dæmis þættir eins og áhersla á starfsmannaviðtöl sem hefur komið inn í kjarasamninga að vissu leyti mjög jákvæð þó svo að þau séu mjög tímafrek. Aðrir viðmælendur nefna þetta ekki sérstaklega.

Stuðningur í starfi

Það er áhugavert að skoða hvert stjórnendur sækja sinn stuðning í starfi. *Gunnar* greinir frá því að hann leitar fyrst og fremst til fjölskyldu sinnar þar sem baklandið liggur og þess vegna leggi hann áherslu á það að gera skólann sinn að fjölskylduvænum vinnustað. Hann reynir þó að takmarka það nú orðið að ræða vinnuvandamál heima: „en auðvitað njóta menn og gjalda á mínu heimili hvernig ég er stemmdur“ eins og hann orðar það. Hann leitar einnig til yfirstjórnar skólans, fræðslufirvalda og í samstarf skólastjóra. Hann segist alls ekki vera óánægður með formlegan stuðning í starfi en þó sé hann sjálfur að fara af stað með handleiðslu í skólanum.

Svölu, háttsettur stjórnandi, finnst gott að nýta sér svipað fyrirkomulag þó að það sé undir aðeins öðrum formerkjum en hún telur mikilvægt að hitta kollega sína í öðrum sveitarfélögum og bera saman bækur sínar ekki síst á þeim tímum sem við erum að lifa nú. Annars sækir hún stuðning hjá samstarfsfólki, sviðstjórum, undirmönnum og vill þá ræða hreinskilnislega um hlutina. Undirmennirnir eru sérfræðingar á sviðinu og geta leiðbeint henni. Eins og *Gunnar* leitar hún einnig til

fjölskyldu sinnar og vinkvenna. Þar sækir hún sérstaklega til konu sem hefur verið í svipaðri stöðu sem er henni einhvers konar „mentor“ í starfi. Hún segjast geta sótt handleiðslu en hafi ekki gert það hingað til.

Gerður er eini viðmælandinn sem talar um það að sækja ekki stuðning í eigin fjölskyldu en leggur aftur á móti mikla áherslu á það að sækja hann til annarra skólastjórnenda og er í slíkum stuðningshópi. Hún sækir einnig í fræðin eftir stuðningi og telur það styrkja sig hvað mest í starfi. Varðandi formlegan stuðning finnur hún ekki mikið fyrir því að yfirmenn séu að skipta sér mikið af og þó að áhugi sé fyrir starfinu þá er ekki hringt og spurt hvernig gangi. Yfirvöldum er nokkuð sama um það þó að hún vinni 24 tíma á sólarhring en þó finnst henni gott að finna það að margir sæki ráð til hennar til dæmis stjórnámálamenn og yfirmenn á menntavísindasviði og lítur hún á það sem ákveðinn stuðning og viðurkenningu. Henni finnst ágætt að geta sótt sér stuðning þegar hún vill sjálf.

Á sama tíma er merkilegt að skólastjórar í öðrum sveitarfélögum kvarta jafnvel yfir afskiptaleysi og hægt er skoða orð *Helgu* sem dæmi um þetta.

Sveitarfélögin eru svo misjöfn eins og þau eru mörg og mér finnst mitt bæjarfélag ekki skipta sér yfir höfuð mikið af. Ég myndi stundum vilja sjá meiri afskipti. Ef þú ert með fjármálin í lagi þá eru þeir bara ánægðir en ég vill gjarnan fá meiri stuðning, hvatningu og fjármagn í þróunarverkefni og svona sem er ekki hér en er í Reykjavík hins vegar.

Sverrir telur, líkt og *Helga*, að það vanti meiri áhuga og stuðning frá sínu bæjarfélagi og talar um það að handleiðsla sé eitthvað sem hann myndi kjósa í auknum mæli. Hann talar um það að þó nokkur munur sé á milli bæjarfélaga varðandi þetta en hann hefur einnig reynslu af því að vinna í Reykjavík og orðar það á eftirfarandi hátt.

Það er munur og það skiptir miklu máli hvernig að sveitarfélög hugsa. Á móti kemur að í Reykjavík var miklu sterkara félagslegt taumhald. Það er að segja skólastjórar upplifðu sig miklu meira sem hóp sem var að vinna með Fræðslumiðstöð Reykjavíkur. Það hefur hins vegar skort hér í þessu sveitarfélagi. Það hefur verið meiri togstreita milli skólastjóra og bæjarins, það hefur meira vantað að búa til liðsheildina úr þessu en það var komið lengra í Reykjavík.

Sverrir virkar óöruggur um það hvert sé best að leita en segir líkt og aðrir til fjölskyldu og til samstarfsfélaga. Hann myndi til dæmis kjósa handleiðslu enda telur hann mestu brunahættuna í starfinu vera þegar stjórnendur fara að taka hluti inn á sig. Hann vann áður í Reykjavík þar sem hann telur hópinn í raun sterkari, þó ekki hefði

verið handleiðsla þegar hann vann þar, heldur var samfélagið þannig að skólastjórar og fræðsluyfirvöld upplifðu sig sem einn hóp sem honum finnst vanta í sínu bæjarfélagi.

Einar, háttsettur stjórnandi, líkt og Svala leitar til samstarfsmanna, sviðstjóra og fjölskyldunnar. Ef svo býr undir leitar hann ráðgjafar hvort sem hún er fag- eða persónuleg og fylgist vel með erlendis og hérlendis. Hann telur ágætlega staðið að málum en einstaklingarnir séu fyrst og fremst ábyrgir fyrir því að leita sér aðstoðar: „Situr sveltandi kráka“ eins og hann orðar það. Til þess að vera sem best meðvitaður um vanda þarf að vera til staðar sterkt kollegasamstarf, eins og hann telur vera í sínu bæjarfélagi, en hann vann sem skólastjóri innan Reykjavíkur áður en hann tók við núverandi starfi.

Geir leitar aðallega stuðnings innanhúss og þá í meðstjórnendum og til aðila í sömu stöðu. Hann telur það skipta miklu máli að vera með fleiri stjórnendum og sækir stuðning í mannauðinn í húsinu. Hann telur það hjálpa sér að vera jákvæður og bjartsýnn og hefur ekki sótt mikið heim með sín málefni. Hann veit af því að hann getur fengið handleiðslu en hefur ekki nýtt sér hana en það rekur hann að einhverju leyti til tímaleysis.

Af þessu má sjá að langflestir viðmælendur leita sér stuðnings innanhúss eða þá til fjölskyldunnar. Nokkuð misjafnt er á milli bæjarfélaga hversu aðgengilegur stuðningur virðist vera og hvaða væntingar viðmælendur bera til sinna yfirmanna um stuðning. Þeir sem starfa innan Reykjavíkur eru ef til ekki eins meðvitaðir um mikilvægi þess að fá stuðning frá yfirvöldum en það má kannski rekja til þess að skólastjórnendasamfélagið og samband á milli fræðsluyfirvalda og stjórnenda virðist vera þó nokkuð, enda kvarta viðmælendur í Reykjavík langmest yfir fjölda funda og tíma sem þessi samskipti taka. Í öðrum sveitarfélögum innan höfuðborgarsvæðisins virðist stjórnendum vanta meiri hvatningu og stuðning frá yfirvöldum og eru meðvitaðir um það. Þeim finnst vanta handleiðslu og eru jafnvel að reyna að koma henni á. Allir voru þó sammála um það hversu miklu máli það skiptir að hafa samskipti við fólk í sömu stöðu.

Hér hefur verið greint frá þeim ytri áhrifaþáttum sem hafa áhrif á starf stjórnenda í menntakerfinu. Í næsta kafla verður greint frá þeim innri áhrifaþáttum sem helst bar á góma.

Innra starf

Skólastjórnendur upplifa innra starf sem meiri áhrifavald í starfi sínu en ytri þætti. Það reyndist þeim þó erfiðara að tala um og greina þá þætti í sundur sem falla undir innra starf. Þetta má ef til vill rekja til þess að þeirra innra starf er viðkvæmara málefni enda snýr það beint að þeirra eigin starfi sem stjórnendur. Einnig má íhuga það hvort ytri þættir hafi í raun meiri áhrif á grunnskólastjórnendur en þeir vilja viðurkenna eða eru meðvitaðir um. Hér verður rætt um nokkra þessa þætti, eins og foreldrasamstarf, tölvupóst, samstarfsfólk, börnin, grenndarsamfélagið og þjónustuvæðingu.

Það er ljóst að foreldrasamstarf er vaxandi þáttur í starfi allra viðmælenda. *Helga* talar um foreldrasamstarf sem eina af stærstu breytingum sem orðið hafa á skólaumhverfinu, þar sem með lögum frá því 1996 var fyrst formlega gert ráð fyrir því að foreldrar kæmu meira að skólastarfi, en fram að því var starfið meira lokað. Hún orðar það sem svo; „þá vissulega hefur komið svona meiri þrýstingur á skólastarfið og kennara“.

Henni finnst þessi þrýstingur vera bæði jákvæður og neikvæður. Að sjálfsögðu er mjög mikilvægt að fá foreldra til þess að taka virkan þátt í starfinu en að sama skapi þá valda þessi miklu samskipti mun meiri vinnu fyrir kennara og stundum finnst þeim ósanngjarnar kröfur gerðar til sín. Þessu er *Gunnar* algjörlega sammála en að hans mati eru samskipti við heimilin stóraukin og jafnframt sé vinna á kennurum stóraukin og meira álag sé þar af leiðandi. Þá talar hann einnig um það hvernig margir haldi að tuttugasta öldin og tæknin hafi breytt miklu fyrir kennara en þó hafi álagið stóraukist með mun meiri bréfaskriftum á milli foreldra og kennara. Flestir viðmælendur tala um aukið áreiti í starfi í þessu samhengi, eða eins og *Geir* orðaði það:

Nú það er mikið áreiti á skólann og flestir vilja náttúrulega tala við skólastjórnann eða ná til hans ... Samskipti bara t.d. við ... foreldrafélagið. Þarna finnst mér að skólastjórinn sé sá sem kemur fram fyrir hönd skólans í foreldrasamfélaginu, þannig að hann sé sýnilegur.

Geir, *Sverrir* og *Gunnar* tala allir um gífurlega mikinn tölvupóst sem oft sé erfitt að komast yfir og nauðsynlegt sé að skammta sér ákveðinn tíma á dag til þess að svara honum, annars sé tíminn fljótur að hlaupa frá þeim. *Geir* orðar það á eftirfarandi hátt; „bara eitthvað sem heitir tölvupóstur, það er eitthvað sem bíður manns á hverjum

degi, alveg í bunkum. Það verður að segjast eins og er að hann hefur talsverð starfsáhrif á mig“.

Gerður talar um þjá lykilþætti sem hafa mest áhrif á hennar starf:

Það eru krakkarnir, það eru starfsfólkið og foreldrarnir. Maður er að reyna að finna skólastarf sem kveikir stjórnur í augunum á einhverjum sem hefur átt ömurlega skólagöngu og það er náttúrulega svoleiðis augnablik. Óborganlega dýrmætt. Svo náttúrulega er maður með einvalalið í kringum sig. Hér líður fólki frekar vel í vinnunni. Svona í heildina séð. Við getum gantast og verið glöð og kát.

Þessu er *Gunnar* sammála en leggur einnig, eins og *Helga* og *Gerður*, áherslu á grenndarsamfélag. Hann talar um mikilvægi þess að skapa virðingu og öryggi í skólalífinu og telur það vera mikilvægustu þættina sem hafi áhrif á allt hans starf. *Geir* telur hin daglegu mál innan skólans sjálfs vera það sem hafi mest áhrif á starf hans. Hann vill eyða sem mestum tíma innan skólans síns. Honum finnst mikilvægt að vera í kringum hann og vill ekki vera að skipta sér af mörgu öðru. Annað atriði, sem bæði *Gunnar* og *Geir* nefna sem ákveðinn áhrifaþátt, er þjónustuvæðing skólanna og verður það að flokkað hér sem innra starf þó svo að eflaust megi færa rök fyrir því að það ætti frekar heima á meðal ytri áhrifaþátta. *Gunnar* segir sífellt aukna gæsluþörf fyrir nemendur sem er að hans mati ekkert endilega af hinu vonda en það sé þó orðin spurning um hver á að sinna því og veldur þetta ákveðnum deilum innan skólans. Skólinn er að hans mati uppeldisstofnun en hann telur að það hafi eins og hann orðar það:

Það hefur stíflast í kennurum að þeir séu aðeins fræðarar ... þetta er maður að hamra inn í kennara en þeir eru margir hverjir íhaldssamir en það hefur breyst. Skólar eru líka að breytast. Við erum alltaf að miða við skóla úti á landi sem hafa verið svona eins og stórt heimili í gegnum tíðina og skólarnir hér eru að verða svona eins og stórt heimili og þú verður að bregðast þannig við sorg og gleði, sigrum og ósigrum.

Eins og sjá má leggur *Gunnar* áherslu á það að skólinn sé ekki bara staður til þess að mennta heldur einnig stofnun sem þarf að ala upp börnin og láta sér annt um líðan þeirra. Má rekja þetta aukna uppeldishlutverk skólans og gæslu til aukinnar þjónustuvæðingar. *Geir* talar einnig um það að skólinn hafi aukið þjónustuna frá því sem var fyrir einhverjum áratugum. Þar nefnir hann lengingu skólans, bæði daglega og líka fram á árið og einsetningu grunnskólans sem var mjög mikil breyting. Staðan að hans mati er þannig í dag að foreldrar þurfi á þessari aðstoð að halda að krakkarnir

séu meira og minna innan veggja skólans á meðan þeir sækja vinnu. Þannig er tilkoma frístundaheimila eða heilsdagsskóla hluti af þessari þróun

Kynferði

Síðasta þáttinn, sem fjallað verður um hér, er ekki hægt að flokka til ytra eða innri þátta. Eins og áður hefur komið fram, þá skilgreina þær konur, sem rætt er við, sig frekar sem leiðbeinandi leiðtoga og forðast það að líta á sig sem leiðtoga, þó það komi síðan í ljós að þær telji sig hafa alla þá kosti sem góðir leiðtogar hafa samkvæmt fræðunum. *Helga* er eina konan sem talar um sig sem leiðtoga en hún hefur einna mesta reynslu af stjórnunarstöðu, en umræðu um þetta má finna í kafla 4.1. Þegar rætt er við konurnar beint út um áhrif kynferðis þvertaka bæði *Gerður* og *Svala* fyrir það að það hafi áhrif á starf þeirra að vera konur en þó má lesa á milli línanna að það hafi heilmikil áhrif á það hvernig þær haga sér í starfi.

Svala hefur upplifað ákveðnar breytingar frá því að hún byrjaði í stjórnunarstöðu og telur karlrembuna vera að líða undir lok. Hún telur að ákveðin vitundarvakning hafi átt sér stað um það að konur séu ekki heimskari en karlmenn. Þær hafa smátt og smátt verið að koma sér í góð störf og verið viðurkenndar. Þær hafi komið sér inn í strákaklíkurnar sem að hennar mati skiptir gríðarlegu máli og farið að styðja hvor aðra en hún nýtir sér tengslanet og er vakandi fyrir því. Þegar *Svala* er aftur á móti spurð að því hvort hún telji sig hafa þurft að breyta háttum sínum til þess að komast langt á stjórnunarvellinum svarar hún á eftirfarandi hátt.

Það sem gengur rosalega vel í karlmenn eru tölur og ef maður er með tölur á hreinu þá kemst maður rosalega langt. Það eru bara mínar ráðleggingar, vertu með tölur á hreinu. Nei maður þarf ekki beint að ganga inn í strákaklíkurnar en það er ekkert verra að vera tengdur inn í þær. Tengslanet er rosalega gott en ég hef aldrei þurft að breyta mínum háttum neitt til að vera eins og karlarnir, aldrei. Ég hef einmitt frekar farið í hina áttina að vera kvenleg og vel til höfð því þá líður manni betur og sjálfstraustið eykst.

Út frá þessu má álykta að þó svo að *Svala* viðurkenni ekki að hún hafi breytt háttum sínum, þá er hún mjög vakandi fyrir því „hvað gengur í karlmenn“, eins og hún orðar það. Það er því ekki víst að þetta hafi eins lítil áhrif á hana og hún telur sjálf.

Gerður skólastýra hefur klárlega gengið hvað lengst af viðmælendum í því að breyta háttum sínum og lýsir sér meira að segja sem karlkonu og segist meira að segja hafa rekið fólk og það hafi ekki margar konur í hennar stöðu gert að hennar sögn. Hún sækir jafnframt stuðning í starfið í klúbb sem hún er í með nokkrum

karlkyns skólastjórnendum og það má skilja út frá þeirri áherslu sem hún leggur á það að hún forðist að sækja stuðning til kvenna. Hún talar jafnvel niður til kvenna í sömu stöðu. Kvenviðmælendur virðast því eiga í nokkrum erfiðleikum með að vera þær sjálfar sem kvenstjórnendur.

Þegar rætt var við karlkyns viðmælendur um konur í stjórnunarstöðum og áhrif kynferðis, þá segist *Sverrir* eiga erfitt með að ímynda sér hvort kynferði hafi áhrif á starf hans þar sem hann hafi aldrei verið kona. Honum finnst þetta vera meira spurning um stjórnunarstíl frekar en kyn. Það koma þó skýrt fram hjá honum að sumu leyti neikvætt viðhorf í garð kvenna. Hann talar um það að hann eigi kannski erfiðara en margar konur með að lesa fólk en það þurfi ekki alltaf að vera verra, þar sem konur eigi það til að búa til sögur um allt og ekkert sem sé byggt á kvenlegu innsæi sem er oft hindrun að hans mati. Einnig má sjá þetta neikvæða viðhorf í eftirfarandi orðum hans:

Konur geta verið skelfilegar þolinmóðar í því að þola fjarvistir og hvað annað frá kvenfólki. Fæðingarorlof og fleira og veikindi og svo eru aðrar sem endalaust mæða starfsfólkið, ertu veikur, æ, æ, viltu ekki drífa þig heim? Þú ert svo ægilega laslegur. Ég meina ef að starfsmaður mætir í vinnu er hann kominn til að vinna. Ég er ekki einhver mamma sem ætlar að fara að mæla hann. Hann getur alveg tekið ákvörðun, er ég veikur eða ekki.

Geir telur það mikinn ókost hversu fáir karlmenn starfa í skólakerfinu. Hann segist þó meta alla sína starfsmenn mikils en telur samt að skólinn væri sterkari ef um jafnari skiptingu kynja væri að ræða og telur jafnframt að það hamli skólakerfinu. Hann kann því þó alls ekki illa að vinna með konum en segir að oft geti myndast eldfimt ástand og þar kemur einnig fram neikvæð afstaða til kvenna og sést það einna best í þessum orðum:

Sko mér finnst alls ekkert slæmt að vinna með konum og mér finnst það mjög þægilegt. Það sem er við konur er að þær eru oft meiri tilfinningaverur og gera oft meira úr smáatriðum. Þannig að það er minna vesen á körlunum. Ég er ekki með fordóma. Þeir hafa sitt skap og annað en þeir eru sveigjanlegri.

Einar, háttsettur stjórnandi, er aftur á móti mun jákvæðari og segist ekki þekkja annað en það að vinna með konum og telur að hin mjúku gildi kvenna hafi sett ákveðinn svip á samfélagið. Hann telur þó að bæði karl- og kvenleg gildi þurfi að vera til staðar. Hann veit til að mynda um grunnskóla þar sem er nær enginn karl er að störfum og það er ekki nógu gott að hans mati, án þess að hann rökstyðji það

nánar. Hann telur sig vera femínista og segist ekki líta á kynin sem slík heldur einstaklinga og segir jafnrétti og jafnræði skipta öllu máli.

Af þessu má ráða það að erfitt sé fyrir konur í menntakerfinu að vera þær sjálfar. Það sést bæði á því hvernig kvenkynsviðmælendur tala um sig sjálfir og hvernig þeir reyna að aðlaga sig að staðalmyndum af stjórnendum. Karlarnir sem rætt var við eru allir nema einn með frekar neikvæða sýn á konur og beita staðalmyndum þá grimmt fyrir sig.

4.3 Efnahagskreppan og menntastofnanir

Eins og fram hefur komið var ekki rætt við alla viðmælendur um þennan þátt en hér koma fram upplifanir tveggja skólastjóra, tveggja háttsettra stjórnenda hjá sveitarfélögum og eins sérfræðings hjá menntamálaráðuneytinu. Þau undirþemu sem fram komu og varpa nánari ljósi á yfirþema kaflans eru; áherslur síðustu ára, árangursstjórnun og árangursmælikvarðar, stefnubreytingar í kjölfar efnahagskreppu og nýrrar ríkisstjórnar, nýjar áherslur, niðurskurður og erfiðleikar og að lokum áskoranir og framtíðin.

Áherslur síðustu ára

Það er mikilvægt að skoða hvað viðmælendur segja um þær áherslur sem hafa verið áberandi í menntakerfinu til þess að hægt sé að gera betur grein fyrir þeim breytingum sem þeir telja að séu líklegar í kjölfar kreppunnar. Þegar *Halldór*, sérfræðingur, lítur yfir farinn veg varðandi stefnumótun telur hann að hér hafi verið mest áberandi að dreifa valdi, auka sjálfstæði skóla, auka fjölbreytni, auka sveigjaleika í skólakerfinu sem og valfrelsi foreldra og nemenda.

Helga telur að áherslan um einstaklingsmiðaðra nám sé búin að vera hávær hvað varðar nemendur. Gæðastjórnun og mannauðsstjórnun eru líka áherslur sem hafa verið áberandi en það kemur til vegna lagaákvæða um sjálfsmat skóla í grunnskólalögum að hennar mati. *Helga* er yfirhöfuð sátt við menntamálin í grunnskólum hér á landi. Vissulega hafa þó einhver skref verið stigin í Reykjavík sem voru full fljótfærnisleg að hennar mati. Sem dæmi má nefna stefnuna „Einn skóli fyrir alla“ sem var viðmiðið og ekki gert ráð fyrir neinum í sérskólum. Samanborið við önnur vestræn lönd, sem hún hefur heimsótt til þess að kynna sér grunnskóla og menntamál, þá telur hún þó að íslenska skólakerfið sé mjög framarlega í flestu. *Geir* er sammála Helgu varðandi það að áherslan hafi verið mikil

á einstaklingsmiðað nám og skóla án aðgreiningar. Að hans mati hefur mikið verið lagt upp úr mati á skólastarfi og sjálfstæði skóla þar sem bæði er um að ræða fjárhagslegt og faglegt sjálfstæði. *Einar*, háttsettur stjórnandi, talar einnig um þetta en hann telur að línan hafi breyst töluvert í kennsluháttum. Í staðinn fyrir hefðbundna kennsluhætti hefur skólakerfið færst mjög í einstaklingsmiðaða átt, ásamt því að stefna að því að vera með skóla án aðgreiningar. Hann nefnir einnig sjálfstæði skóla og það að starfið hafi breyst mikið í Reykjavík undanfarin ár í þá veru að skólar hafi fengið að móta sína eigin stefnu. Það sem kannski kemur hvað mest á óvart í máli hans er það að hann telur að ekki hefði verið einblínt nægilega á árangur skóla og ákveðin viðmið vanti.

Halldór, sérfræðingur, er nokkuð ánægður með áherslur sem að hafa verið í skólakerfinu hérlendis en finnst oft að hlutirnir gangi hægt, á meðan *Einar* getur ekki séð að hlutirnir hefðu getað gerst hraðar. *Halldór* vill að skólarnir séu almennt opnari fyrir breytingum, setji foreldra í raunverulega stefnumótun og ekki síst eftir það efnahagshrun sem að við erum að ganga í gegnum en hann orðar þetta á skemmtilegan hátt:

Í grunnskólanum eiga foreldrar að hafa mjög mikið að segja um það hvernig að kerfið er byggt upp. Mér finnst menn hafa verið tregir. Foreldrar hafa verið svolítið á hliðarlínunni. Mér finnst að þetta hefði mátt ganga lengra í því að skipuleggja skólana þannig að starfið sé meira og nýta betur orku foreldranna með því að aðstoða raunverulega við menntunina. Foreldraauðlindin hefði getað verið nýtt miklu betur og kannski svona markvissara af skólanum.

Það sem truflar *Halldór* þó heilmikið, að eigin sögn, eru upplýsingar, sem fram hafa komið í könnunum almennt innan grunnskólans, um það hversu margir kennarar virðast vera á móti skóla án aðgreiningar. Hann er ekki ánægður með það og telur að skólar hafi jafnvel reynt að losa sig við nemendur sem eru erfiðir að einhverju leyti: „Við fáum að heyra allt of mikið af því að erfiðum börnum sé vísað úr skóla eða þeim hafnað ... auðvitað þarf meiri stuðning og sérfræðipjónustu inn í skólana til að styðja þetta en fyrst og fremst er þetta viðhorfsvinna“. Hann telur einnig að um stjórnunarvandamál sé að ræða, enda rekist harkalega saman annars vegar hagsmunir starfsmanna skólans og hins vegar hagsmunir nemendanna en það vantar alveg að horfa á heildina og hafa hagsmuni nemenda að leiðarljósi.

Svala, háttsettur stjórnandi, segir að helst hafi verið lögð áhersla á sjálfstæði skóla í hennar bæjarfélagi. Þar leggja þau einnig áherslu á jafnrétti og ýmislegt

annað. Mikil áhersla hefur verið á einkaskóla í hennar sveitarfélagi og mikil ánægja hefur verið með þá þróun, að hennar sögn, en hana má rekja til nýfrjálshyggjunnar. Hún telur þó að það vanti aðrar raddir inn í menntamálin. Henni finnst stundum full mikið af rökræðum innan menntageirans, eða eins og hún orðar það: „Fólk þarf stundum að læra að stoppa og segja: Bíddu, af hverju erum við að tala um þetta, skiptir þetta máli? Það vantar aðrar raddir.“ Að hennar mati eru menntastofnanir mjög íhaldssamar í eðli sínu og það að koma inn með eitthvað nýtt gerist ekki á einni nóttu. Í þessu ljósi er vert að skoða nánar hvað viðmælendur segja um eitt umdeildasta málefnið innan menntakerfisins síðustu árin en það er árangursstjórnun og mælikvarðar.

Árangursstjórnun og árangursmælikvarðar

Einar, háttsettur stjórnandi, er að eigin mati töluvert árangursdrifinn en þó finnst honum árangursmiðun hérlendis ekki hafa verið nógu mikil og nokkuð vantað upp á skilgreiningu hugtaksins *árangur í skólastarfi*. Hann segir að oft hafi menn sett hugtökin *vellíðan* og *árangur* á sitt hvorn pólinn og metið sem svo að ef árangur er góður þá sé það sjálfgefið að líðanin sé ekki góð. Hann telur það þó alhæfingu, því hann er þeirrar skoðunar að ef að árangur er skilgreindur út frá hverjum og einum og orðið framfarir er notað, þá fylgi vellíðan því að ná að ljúka góðu verki. Hann leggur einnig áherslu á það að setja raunhæfa mælikvarða, eða eins og hann sagði sjálfur:

Ég hef þá trú og hef lengi haft að til þess að ná ákveðnu skrefi þá verður þú að setja þér markmið. Það er ekkert gefið að þú nái einhverjum árangri ef þú veist ekki hvert þú stefnir. Þú bara mætir og gerir þitt besta í hverju sem er. Það er að mínu viti ekki stefna sem mér hugnast. Þess vegna held ég að það sé mikilvægt í hvaða máli sem er og ekki síst í skólamálum að setja sér ákveðin markmið og setja sér raunhæfa mælikvarða. Mælikvarða sem eru þannig að þú vitir að þú getir náð þeim, skoðað þá jöfnum höndum og nokkuð reglulega og fylgst með hvort að þú sért að ná árangri. Ef þú veist ekkert hvert þú ert að fara þá bara ferðu í hringi.

Einar segir í þessu samhengi frá því að skólar séu að færa sig í það að gera grein fyrir árangri nemenda með því að safna verkefnum þeirra í ákveðnar möppur og eru það þá raunveruleg sýnishorn eða sönnunargögn um það hvað nemandinn getur eða hvaða viðhorf hann hefur.

Helga telur að skólar verði að skoða sín mál inn á við og sýna árangur. Hún telur að með aukinni aðkomu foreldra hafi vissulega skapast meiri þrýstingur á mat og það að ná árangri. Hún telur að nýfrjálshyggjan hafi haft eitthvað að segja en

aukið framboð á endurmenntun og framhaldsmenntun hafi líka skilað miklum straumum inn í skólana og því hafa skapast meiri umræður um skilvirkni. Hún telur þó að fyrir nokkrum árum hafi samræmdu prófin verið nýtt allt of mikið sem mælikvarðar á árangur nemenda. Ef til vill hafi fjölmiðlar átt þar nokkuð stóran hlut og telur hún mælikvarðana hafi verið allt of þrönga. Nú séu þeir að breytast mikið með könnunum samfara matskerfum og hafa skilgreiningar á árangri víkkað. Hún vill gjarnan sjá enn betri mælikvarða og þá fyrst og fremst kvarða sem mælir framfarir líkt og er vilji *Einars*.

Geir finnur fyrir aukinni áherslu á árangur en vill leggja áherslu á það að nýta þær aðferðir sem henta skólanum hans best til þess að meta árangur nemenda og að þá sé notast við framþróunarstuðul og er þar á sama máli og aðrir viðmælendur. Hann telur þó að skólakerfið sé enn að þróa leiðir til þess að meta árangur og ekki sé komið fast mót á þennan þátt ennþá. Hann telur í lagi að mæla árangur á bóklegum þáttum en hann lítur á það sem leið til þess að tryggja jafnrétti til náms. Hann segist helst nýta sér ýmsar kannanir til þess að skoða líðan nemenda og metur starfið einnig eftir því sem þar kemur fram.

Halldór, sérfræðingur, telur að orðræðan um árangur eigi að snúast um fleiri þætti heldur en árangur í PISA. Að hans mati er það mikill árangur að fá góðar niðurstöður úr ýmsum mælikvörðum, eins og til dæmis mælikvarða um líðan nemenda. Hann nefnir könnun sem var gerð á meðal marga Evrópulanda þar sem Ísland kom einna best út þegar kom að vellíðan nemenda. Hann telur þó þá orðræðu hættulega, sem stundum heyrir, að þetta sé eðlileg niðurstaða, þar sem engar kröfur séu gerðar hérlandis og fólki líði vel þar sem engar kröfur eru gerðar. Staðan í Finnlandi er einmitt alveg á hinn veginn að hans sögn. Þeir séu efstir þegar kemur að bóklegum árangri en á botninum þegar líðan nemenda er mæld. Ísland er þó aðeins neðar í árangri en á toppnum í líðan. Ef þetta er síðan rætt við foreldra eru fáir eða engir foreldrar sem vilja frekar að barninu líði illa en nái árangri, eða eins og hann orðar þetta:

Við viljum bæði hafa góða nemendur og fróða en þegar upp er staðið hvort er mikilvægara. Ef þú spyrð mig þá myndi ég segja að það væri mikilvægara að hafa góða nemendur sem eru góðar manneskjur en maður á kannski ekki að tala svona en mér finnst bara mjög vont þegar að skólakerfið er metið út frá einum mælikvarða varðandi árangur í prófum.

Hann telur mikilvægt að hvert samfélag skilgreini skólasamfélagið á þann hátt að það sé gaman í skólanum en börnin læri líka, eða eins og hann sagði:

Þannig að þetta sé ekki bara staður sem þér leiðist á eða eigir vondar minningar frá ... það er bara eitt sem er lengra og menn eru skyldaðir í en það er lífstíðarfangelsi fyrir glæpamenn ... þannig að það er bara eins gott að þetta sé almennilegt samfélag ... kennararnir eru oft aðeins of fljótir því miður að hlaupa eftir þessum einhliða árangri að „drilla“ krakkana í gegn fyrir próf.

Halldór telur þó að ef lítið er til laga og reglugerða, þá hafi árangur ekki verið skilgreindur of þröngt en aftur á móti í útfærslunni og orðræðunni í samfélaginu hafi skilgreining á árangri verið allt of þröng. Þessi orðræða um einhliða árangur sé mjög sterk í okkar samfélagi að hans mati og getur jafnvel valdið því að hún hreki ungt fólk frá námi og íþróttum. Í þessu samhengi ræðir hann stöðu Finna en þeir koma mjög vel út varðandi bóklegan árangur og eru mjög árangursmiðaðir og koma mjög vel út hvað varðar bóklegan árangur. Þó er ekki allt jákvætt í þeirra niðurstöðum en mikill vanlíðan og skólaleiði kemur fram í könnunum. Þetta má að sögn *Halldórs* rekja til gömlu kreppunnar sem að þeir gengu í gegnum en þá tóku þeir algjörlega í gegn menntakerfið og velferðarkerfið og skáru niður hjá sér sérskóla, settu fólk út á götu og ýttu stuðningi við fötluð börn í burtu. Þannig að nú búa þeir við gífurlega tíðni þunglyndis, kvíða, sjálfsmorða og drykkjuskapar svo eitthvað sé nefnt. Hann vill með þessu benda á það að þó svo að Finnar komi vel út námslega sé ekki allt sem sýnist og það þurfi því að skilgreina árangur á víðari hátt en yfirleitt er gert. Hann hefur í þessu samhengi áhyggjur af þeirri efnahagskreppu sem er á Íslandi í dag og telur það áriðandi að gera ekki sömu mistök og Finnar gerðu. Út frá þessu er rétt að skoða hvaða stefnubreytingar viðmælendur sjá fyrir sér í kjölfar efnahagskreppu og nýrrar ríkisstjórnar.

Stefnubreytingar í kjölfar efnahagskreppu og nýrrar ríkisstjórnar

Þegar rætt er við viðmælendurna um það hvort þeir sjái fyrir sér breytingar á stefnu og starfi skólanna út frá kreppunni og breyttu stjórnámálalandslagi, þá töldu flestir þeirra að litlar breytingar yrðu á almennri stefnu eða áherslum innan skólakerfisins. *Einar*, háttsettur stjórnandi, talar um það að hann sé nýbúinn að fara yfir menntastefnu og framtíðarsýn sem Samband íslenskra sveitarfélaga og Kennarasambandið settu saman árið 2007 og í fljótu bragði sér hann ekki fram á annað en að flestir þættir eigi enn heima þar. Þó telur hann að það þurfi; „að fara

hægar í framkvæmdir og meira á dýptina í skólamállum núna“ og kallar hann þetta lóðréttu skólaþróun, þar sem áherslan er á gæðin og það að reyna að fá sem mest út úr hverju verkefni, í stað þess að æða áfram eins og hefur verið gert síðustu árin.

Helga, skólastýra, telur að ef hún líti yfir langan feril þá hafi hún í raun ekki fundið fyrir miklum breytingum í grunnskólanum þó svo nýir „vendir“ komi inn. Í ráðuneytum er áfram nánast allt sama fólkið sem hefur stýrt starfinu hingað til og því eru ekki miklar breytingar væntanlegar að hennar mati. Hún horfir líka til þess að sveitarfélögin hafi að mestu tekið yfir grunnskólana og því verði skólastjórnendur ekki varir við breytingar úr ráðuneyti nema að litlu leyti. Hún heldur því fram að þrátt fyrir nýja ríkisstjórn muni lítið breytast. Hún telur einnig að menntakerfið sé íhaldsammt í eðli sínu en það kom fram hjá flestum viðmælendum. *Svala* á, líkt og *Helga*, von á því að þó svo að annar vængur komi inn í pólitíkina muni lítið breytast. Að hennar mati eru menntamál í raun hafin yfir pólitík hérlendis, þó svo að einstaka málefni, eins og skólamálsverðir, séu mjög pólitískir. Hún telur það líklegustu breytinguna að vinstri flokkar muni greiða þá niður en fagleg áhersla muni ekki breytast neitt að hennar mati. *Geir* er sammála þessu og hefur ekki fundið fyrir breytingum í kjölfar ríkisstjórnaskipta og telur hann litlar líkur á slíku, enda séu nýkomin út ný lög og námskrár.

Einar, háttsettur stjórnandi, er sammála því að menntamál séu yfir pólitík hafin enda eigi flestir sem starfi við menntamál það sameiginlegt að vilja börnum það besta. Hann segist ekki muni sakna þess ef sú græðgi og einstaklingshyggja sem hafi verið við lýði muni hverfa og hagsmunir barna betur tryggðir, eða eins og hann segir á mjög áhugaverðan hátt:

Ég held að tíðarandinn skipti máli og ég hef lengi sagt það að grunnskólinn og leikskólinn eru yfir stjórnsmál hafin. Þetta er nú einu sinni þannig að það er sama hvað þú kýst eða hvar þú ert í litrófi stjórnsmálanna að þá viltu barninu þínu alltaf það besta og þú vilt alltaf hafa bæði menntun og velferð barnsins þíns í hávegum. Kannski myndi einhver segja að sú græðgisvitund og -væðing og einstaklingshyggja, hvað varðar að hafa hvað mest fyrir sjálfan sig, muni breytast núna og ekki sakna ég þess ef það hverfur og hagsmunir hópanna og þá sérstaklega barna verði þá frekar uppi á borði. Hagsmunir barna eru oft á tíðum ekki nógu skilgreindir og ég sakna barnastefnu og fjölskyldustefnu svo vonandi förum við á fullt í þetta

Halldór, sérfræðingur, er sammála þessu enda telur hann; „að í stórum dráttum, þá séu skólamál á Íslandi mjög ópólitísk“. Hann hefur ekki fundið fyrir miklum

breytingum eftir að nýr ráðherra tók við störfum. Það séu heldur engar vísbendingar að hans mati um það að nýr ráðherra ætli að fara í aðra átt með þau grunnlög sem nýbúið er að endurvinnna. Hann telur að sum málefni séu þó pólitísk eðlis og má þar til dæmis nefna áherslur fyrrverandi ráðherra á einkaskóla og deilur um samræmd próf; „en svona almennt séð eru menn alveg sammála því, sama úr hvaða flokki sem þeir eru, að menntakerfið er yfir pólitík hafið“. Hann er þó á þeirri skoðun að ráðherrar hafi mikið að segja um útfærslur og hvert peningarnir fari og ákveðnar áherslur eru misjafnar á milli ráðherra. Að hans mati er mjög ólíklegt að kjarni grunnskólans muni breytast mikið, þó svo að annar stjórn mála flokkur taki við sem sé alveg á hinum enda stjórn mála línunnar. Hann telur að ef litið er til stefnuskráa flokkanna, þá sé margt mjög líkt, eða eins og hann segir sjálfur: „Þetta er bara svo mikið líkt. Það eru allir með forvarnir, það vilja allir leggja áherslu á jafnrétti og lýðræði og eitthvað svona ... Það hefur einhvern tímann verið sagt að það sé lengsta vegalengd í heimi frá stefnumótun og því sem gerist svo í skólastofunni.“ Stefnugerð liggur helst í höndum sérfræðinga og það finnst honum jákvætt þar sem pólitíkusar komi og fari, eða eins og hann orðar það:

Þetta snýst ekki um velferð kennara eða flokka. Við erum hérna út af börnunum en ekki út af kennurunum eða skólastjórunum. Það er líka eitt sem þarf að muna að við erum búa til lög og námskrár fyrir börnin. Þó það hafi ákveðin áhrif hvað er gert, ekki misskilja mig, en þetta er ekki þannig að það sé verið að búa til kerfi fyrir kennarana eða skólastjórana. Ef við höfum þetta að leiðarljósi þá skiptir engu máli hvaða flokkur er hérna. Ef velferð barna er tryggð í einkaskóla þá er það bara fínt er það ekki?

Nú hefur það verið skoðað hvort viðmælendur telji að það komi til stefnubreytinga með tilkomu nýrrar ríkisstjórnar í kjölfar einnar mestu efnahagskrísu sem Ísland hefur gengið í gegnum. Það er áhugavert að þeir viðmælendur, sem þessi þáttur rannsóknarinnar er ræddur við, telja að menntamál séu íhaldssöm og yfir pólitískar breytingar hafin. Þeir telja að litlar breytingar verði en þegar kafað er dýpra kemur í ljós að það er margt sem þeir sjá að geti breyst.

Nýjar áherslur

Helga, skólastýra, telur að hún hafi í sínu starfi ætíð lagt áherslu á jákvæðni, góða líðan, þróunar- og nýbreytnistörf, samstarf heimila og skóla og þessu vill hún halda áfram að sinna. Hún vill að einkunnarorð skólans sem hún starfar við verði áfram viska, virðing, vinsemd og víðsýni og allt hennar starfsfólk leitist við að haga

störfum sínum í samræmi við inntak þeirra. Þegar hún er beðin um það að sjá fyrir sér hvaða áherslubreytingar verði í menntakerfinu sökum kreppunnar, þá segir hún eftirfarandi:

Ég geri ráð fyrir að mjúku gildin verði meira sjáanleg ekki peningar, græðgi, munaður og svo framvegis og kærleikur milli manna. Ég vona að það verði ekkert afturhvarf til fortíðar, samfélagið hefur breyst og getur breytt gildum sínum þó ekki sé farið til fortíðar. Við lifum í nútíma samfélagi, með nýjum kvöðum en líka mjög mörgum nýjum möguleikum svo netvæðingin sé tekin sem dæmi.

Einar, háttsettur stjórnandi, hefur svipaða sýn á málefnið. Hann telur og vonar að gömlu gildin getið komið upp að því leyti að væntumþykja og samvinna fólks verði meiri. Hann segir það alveg ljóst að á árinu 2007 hafi ekki nándar nærri öllum börnum liðið vel á Íslandi. Það er að hans mati engin samtenging á milli þess að þjóðfélagið eigi peninga og að öllum líði vel. Einnig telur hann að á tímum sem þessum þurfi að koma til „ákveðin mannúð og aukinn skilningur á aðstæðum fólks, aukið jafnræði og bara tilfinning fyrir hinu mannlega“. Að hans mati má heldur ekki gleyma þeim fjölda barna sem búi við slæmar aðstæður og leggja verður áherslu á markvisst mat á skólastarfi.

Svala, háttsettur stjórnandi, er nokkuð sammála þeim Einari og Helgu varðandi þetta en hún heldur því fram, eins og hún orðar það :

Við erum búin að vera svo upptekin af húsnæði, umhverfi og húsgögnum. Öllu þessu veraldlega og höfum svolítið gleymt þessu huglæga. Ég finn það bara á starfsfólki að það leggur upp úr þessu huglæga núna, að fá ekki stól eða skrifborð er allt í lagi. Við finnum eitthvað. Það er kreppa. Það eru aðrar kröfur og ég vona að við sleppum aðeins fínheitunum.

Svala leggur mikla áherslu á það að þeirra skilaboð til skólanna séu þau að hlúa að börnunum fyrst og fremst og þau séu með kerfi til þess að fylgjast með því hvernig börnunum líður. Það eru nemendaverndarráð í hverjum skóla og allir skólarnir eru sammála því að skólinn eigi að vera gríðastaður. Hún talar í því samhengi um það að ef börnin eigi ekki fyrir mat þá verði fundin lausn á slíkum málum sem upp gætu komið. Hún vill „hlúa að andanum og hlúa að börnunum“. Enn sem komið er telur *Svala* að skólakerfið sé ekki farið að finna almennilega fyrir áhrifum kreppunnar.

Geir, skólastjóri, er sama sinnis og segir að skólinn eigi að vernda heilsu og hag barna og vera þeim bakland eins og alltaf. Hans skóli muni leggja meiri áherslu en áður á það að sinna velferð barna og samvinna kennara og annarra aðila verður

aukin. Hann telur einnig að það sé jákvæð hlið á kreppunni að foreldrar fari að vera meira heima og vellíðan barna aukist fyrir vikið. Hann hefur þegar orðið var við aukna þátttöku foreldra á ýmsum dögum sem skólinn heldur.

Halldór, sérfræðingur, telur líkt og Svala að enn sé ekki hægt að merkja einkenni kreppunnar í menntakerfinu en það megi líklega rekja til þess að rammi skólanna var ákveðinn síðastliðið haust. Hann telur þó að krafan næsta haust verði sú að grunnskólinn sé fyrir börnunum sálfélagsleg eining sem hugi að menntun, veiti félagsskap og svo verði foreldrarnir í kring til þess að passa upp á forvarnir og útivist. Skólinn á að vera staður fyrir öll börn að hans mati. Einnig telur hann að þróun af þessu tagi geti verið mjög jákvæð fyrir allt samfélagið, eða eins og hann orðaði það:

Þjóðfélagið þarf á því að halda að sjá einhvers konar stöðugleika. Ég er líka með þessa sýn að þjóðfélagið sé að ala upp krakka og unglinga sem kunna að virða margbreytileikann. Hafi kynnst einhverjum fötluðum, útlendingum og öðrum minnihlutahópum en ekki bara verið með þeim sem eru kannski ofboðslega góðir í stærðfræði allan tímann og svo fara þeir upp og verða bara einhverjir svona nördar. Þannig að þetta er svona togstreita og ég finn núna og þá sérstaklega eftir hrunið að menn vilji leggja meira áherslu á það að við erum að ala upp herna friðsamt samfélag þar sem fólk býr saman í sátt og samlyndi. Allir hópar og það sé hlutverk skólans að ná því.

Halldór segir í þessu samhengi að mikilvægt sé að halda utan um skólakerfið þannig að skólinn sé „*griðastaður fyrir börnin*“. Hann telur að til þess að það sé hægt verði allt að ganga upp en hægt sé að spara ákveðin útgjöld án þess að það bitni á þjónustunni. Hann hefur þó mestar áhyggjur af langtímaáhrifum og þá sérstaklega áhrifum á unglingana, eða eins og hann segir sjálfur:

Þetta er náttúrulega bæði álag fyrir þau á heimilunum þar sem margir foreldrar eru atvinnulausir og svo bara umræðan í samfélaginu. Það er eitthvað svona losarabragur og reiði og þetta muni birtast í því að það verði minna aðhald foreldra og minni stuðningur skóla og þá sér maður kannski fyrir sér að ef við fylgjumst ekki vel með þessu þá er mesta hættan á því að við fetum sömu braut og Finnar. Að það verði meira þunglyndi, kvíði, ég tala í alvöru, bara ef ekki sjálfvíg hjá unglingum. Meira vonleysi og engin atvinna framundan og drykkjuskapur og eiturlyfjaneysla.

Nú reyni mikið á að foreldrar, skóli, samfélagið standi vörð og fylgist vel með að mati *Halldórs*. Hann telur að ef engin uppgjöf verði, þá getum við náð okkur út úr þessu en hann hefur, eins og hann segir sjálfur; „*langmestar áhyggjur af því ef við*

vanrækjum börnin“. Það verður að vakta þessi ákveðnu atriði og fylgjast vel með því hvort það verði einhver sjáanleg aukning á vanlíðan og neyslu vímuefna. Það er að hans mati stór mælikvarði á árangur og ef þessu er tapað niður geti langtímaáhrifin orðið alvarleg. Til þess að vinna gegn því þurfi allir aðilar að vinna saman og hann er ekki frá því að það áfall sem að kreppan er fyrir samfélagið hafi þjappað fólki saman og aðilar sem að málum koma vinni betur, það hafi hann bæði upplifað og heyrt frá þeim sem að málum koma. Margir sjái meiri samheldni almennt og meiri vilja foreldra og barna til þess að gera eitthvað saman. Eins sé fólki meira umhugað um náungann en það er ef til vegna þess að áföll þjappa fólki betur saman að hans mati. Hann er því frekar bjartsýnn eftir þá fundarsetu sem hann hefur tekið þátt í. Ráðuneytin vinna betur saman sem og sveitarfélög og aðrir aðilar. Það gefur meiri og dýpri áhrif en áður hafa þekkt. Hann segir::

Niðurstaðan er kannski sú að við höfum ekkert verið að hugsa vel um börnin í þessu góðæri. Þau urðu útundan í kapphlaupinu og ég ætla bara að segja það og þetta hafa margir sagt og mælingarnar sýndu. Það að hvergi á Norðurlöndum voru eins mörg einmana börn og á Íslandi í mesta góðærinu og spurningin er viljum þá ekki vinna í því núna að gera færri börn einmana. Þetta var ekkert voðalega gott samfélag fyrir börn þrátt fyrir allt.

Í framhaldi af því finnst honum nú vera tækifæri til þess að eyða lengri tíma í samvinnu og stilla saman kerfið. *Einar*, háttsettur stjórnandi, er að mestu sammála sérfræðingnum *Halldóri*. Hann telur að við höfum lifað vel undanfarin ár og kerfið þar af leiðandi þanist út. Þannig var hægt að gera hluti sem verða ekki lengur í boði en þó eru enn allir á þeirri línu að sinna eigi börnum einstaklingsmiðað í krafti hvers og eins og sinna öllum í skóla án aðgreiningar. Hann telur að nú sé tíminn til þess að staldra við og skoða líðan barna og fólks almennt, eða eins og hann orðar það:

Ef okkur líður ekki vel þá náum við ekki endilega fram því sem við viljum. Ef að niðurstaðan er sú að börnum í borginni líður ekki vel vegna aðstæðna þá náttúrulega speglast það inn í skólann. Það er nokkuð ljóst að skólinn verður að taka mið af því og haga starfinu eftir því. En það er ekki þar með sagt að hann þurfi að fara út í einhverja meðvirkni endalaust og strjúka bara. Heldur að það þurfi bara að skilja og styrkja. Ég held að það séu svona lykillugtök in í þessu að skilja einstaklinginn og styrkja hann í því sem hann tekur sér fyrir hendur. Út frá því held ég að það geti orðið breyttar áherslur.

Hann er einnig á þeirri skoðun að það þurfi að standa vörð um skólann. Það þurfi að kenna börnum alla grunnþætti eins og að lesa, þó svo að efnahagur eða félagsleg

staða foreldra versni um tíma. Það þurfi að standa ennþá betur að velferð barna en áður. Að þessu sögðu liggur það beinast við að skoða hvað viðmælendur segja um þann niðurskurð og þá erfiðleika sem framundan eru.

Niðurskurður og erfiðleikar

Flestir viðmælendur hafa áhyggjur af komandi vetri, eða eins og *Halldór*, sérfræðingur, segir: „Maður hefur svolitlar áhyggjur af næsta vetri. Þá verður niðurskurður og auðvitað er þetta mjög sár niðurskurður sem er að fara að eiga sér stað, sem verður að eiga sér stað.“ Að hans mati er sumt auðveldara en annað, eins og það að fresta framkvæmdum, kynda minna eða slökkva ljósin, en líklega gerist það svo smám saman að þjónustan minnkar. Eins og staðan er núna sýnist honum að standa eigi vörð um grunnþjónustu. Þó eigi mjög margt eftir að gerast sem skapi án efa mikla óánægju, eins og það að fækka störfum í skólum, lækka laun kennara og margt í þeim dúr. Þessu er *Helga*, skólastýra, sammála en hún telur að líklega verði skólinn mikið var við kreppuna á næsta skólaári en þá verði þunginn að fullu kominn. Samdráttur í fjárhag skólanna muni hafa mikil áhrif og þyngja róðurinn gífurlega. Yfirvöld í hennar bæjarfélagi hafa þegar tekið ákvörðun um það fyrir alla skólana að skera niður forfallakennslu og fjármagn til félagsstarfa svo og foreldrasamstarfs. Einnig mun hún sjálf skera niður í ræstingu, opnun á bókasafni og auka samkennslu fámennustu bekkjanna.

Svala, háttsettur stjórnandi, hefur tekið eftir því í samstarfi sínu við skólastjórnendur að þeim finnst erfiðast að púsla saman þar sem kennarar vilja fulla stöðu og þeir þurfa að finna þeim eitthvað aukalega að gera. Einnig þarf að breyta hópaskiptingum, stækka eða minnka eftir því sem við á, yfirleitt stækka. *Einar*, háttsettur stjórnandi, hefur minnstar áhyggjur af stækkandi nemendahópum, enda hafi engum tekist að sýna fram á það að stórir bekkir séu verri en litlir bekkir að hans sögn. Í dag séu níu börn á kennara í Reykjavík sem er lægsta hlutfallið á landinu. Hann telur þó niðurskurðinn felast í því að: „Við þurfum að skoða vel hverja einustu krónu hvernig að við notum hana. Við þurfum að skera niður í gæðum eins og borðum og stólum og tölvum og ganga betur um allar okkar eignir og það getur vel verið að nemendahópar stækki í ákveðnum hlutum.“ Hann telur þó að staðinn verði vörður um sérkennslu og þau börn sem þurfi sérstaka aðstoð fái hana, því í því felist ákveðið jafnræði. Vegna sjálfstæði skóla sér hann mismunandi tækifæri í því hvar skólar geta fundið lausnir til þess að spara. Skólastjórar muni sjálfir fá að ráða því

hvað þeir skera niður enda eru þeir mestu sérfræðingarnir í sínum skólum að sögn *Einars*.

Svala, háttsettur stjórnandi, segir skólastjóra vera í þeirri stöðu að það sé búið að skera það mikið af þeim fjárhagslega að þeir þurfi að endurskipuleggja allt starfið og tíma kennara, eða eins og hún orðar það: „Það er verið að skemma hjá þeim góða kerfið sem þeim var farið að líða vel með og gefið allt of vel í. Nú þarf að spara og draga saman.“ Varðandi stuðning og sérkennslu verður ekki aukið við en þó ekki dregið saman. Skólastjórar hafa að hennar mati mestar áhyggjur af því að það þurfi að skera enn meira niður og þeir hafi ekki nægt fjármagn. Í hennar bæjarfélagi er fólk farið að finna fyrir niðurskurðinum. Næsti vetur verður því, eins og aðrir viðmælendur hafa sagt, mjög erfiður. Hún upplifir sig hálfkvíðna en nú þurfi hún að einbeita sér að því að stappa stálinu í sitt fólk.

Haldór, sérfræðingur, telur að margir hafi áhyggjur af fjárhagslegum þáttum og að skólalald verði einhæfara til skamms tíma, þar sem allt skemmtilegt, eins og ferðalög, verði tekið í burtu. Einnig eru uppi áhyggjur af því að framhaldsskólarnir þurfi að skerða niður að einhverju leyti og geti ekki tekið á móti þeim nemendafjölda sem óskað er eftir en á heildina litið telur hann að fólk sé almennt bjartsýnt um það að geta staðið vörð um skólakerfið og stuðningskerfið utan um skólana. *Einar*, háttsettur stjórnandi, telur að helstu áhyggjur fólks innan menntakerfisins beinist að þeim einstaklingum sem ekki næst að sinna eins vel og vilji stendur til. Einnig hafi menn áhyggjur af því að þær bjargarir sem grunnskólinn hefur haft séu að hverfa.

Framtíðin og áskoranir

Svala, háttsettur stjórnandi telur að áskoranir fyrir stjórnendur í menntakerfinu séu fyrst og fremst fjármálin, þar sem niðurskurður og samdráttur sé mikill. Hún sér framtíðina fyrir sér sem áskorun fyrst og fremst þar sem stokka þarf upp allt kerfið. Að hennar mati er það að vissu leyti jákvætt þar sem menntamál séu, eins og fram hefur komið, íhaldssöm í eðli sínu svo að breytingar geti vel verið til góðs. *Geir*, skólastjóri er á því að það þurfi vissulega að verja skólann enda sé fyrirhugaður meiri samdráttur en menn gerðu ráð fyrir og það sé áskorun út af fyrir sig.

Helga, segir að áskoranir séu síbreytilegar þegar unnið er innan skólans en það sé eitt af því sem hún telur vera mikinn kost við starfið. Að hennar mati er það alltaf númer eitt að skapa þann anda eða brag í skólanum að starfsfólki líði vel. Það skilar sér síðan til nemendanna í betri líðan. Henni finnst ein helsta áskorunin vera sú

að þurfa að draga saman en hún vill samt minnst þess að það hafi orðið mikil framför hvað varðar nýbreytni, tækjakost og allan ytri aðbúnað. Nú er þó kominn tími til þess að huga meira að innra starfinu og halda áfram þróunarstarfi og öllu því fjölbreytta sem skólinn býður upp á. Hún lítur framtíðina björtum augum, eða eins og hún orðar það:

Ég vona að menntakerfið haldi áfram á þeirri braut sem það er nú. Mikil gróska, miklir möguleikar, lenging kennaranáms, meiri möguleikar í menntun stjórnenda og svo framvegis. Ég held að það breytist ekki mikið. Það er reynslan að menning og menntun rís hátt einmitt á krepputímum. Við verðum að vona að það verði líka raunin hér.

Halldór, sérfræðingur, telur að það sé mikið verkefni framundan hjá stjórnendum í menntakerfinu að halda sjó og stuðla að bjartsýni. Þeir þurfi að hans mati að búa til von og þjappa sínu starfsfólki saman til þess að ganga í gegnum erfiðleikana. Þeir standa frammi fyrir því að það sé niðurskurður og það þurfi að forgangsraða og um leið halda öllum sáttum, eða eins og hann sagði:

Ég held að það sé rosalega ögrandi fyrir stjórnendur að leiða sinn hóp í gegnum þessa tíma og taka nemendur með og vinna í þessum viðhorfum og taka foreldrana með einnig en þetta er risaverkefni. Ég held að það sé mjög gaman að standa í þessu fyrir stjórnendur ef þeir hafa þrek til þess en þetta verður erfitt fyrir suma sem munu vilja gagnrýna stjórnvöld fyrir að þurfa að skera niður. Menn verða að horfa svolítið í baksýnispegilinn.

Að mati *Halldórs* þurfa stjórnendur að stilla saman strengi og vinna saman sem einn hópur. Núna reyni á stjórnandann að halda starfsandanum í lagi. Halldór sér framtíðina einnig í björtu ljósi eins og aðrir viðmælendur. Hans framtíðarsýn er fjölbreytt skólaflóra sem er sniðin að þörfum hvers og eins og allir finni sig í kerfinu. Hann vill skoða árangur út frá mjög mörgum þáttum og það væri þannig að nemendur langaði til þess að fara í skólann á hverjum degi. Það væru spennandi verkefni og jafnframt væru menn með mjög markvissa uppbyggingu út frá okkar lögum og námskrá. Hann vill sjá að skólinn sé ekki bundinn af því að vera að kenna ákveðnar greinar heldur séu nemendur að koma í skólann til þess að mennta sig og læra lykilhæfni í gegnum ýmislegt, t.d. uppsetningu á leikritum, stuttmyndagerð og svo framvegis. Nemendur eiga að hans mati að bera miklu meiri ábyrgð á eigin námi og skipulagningu þar sem áætlanir eru gerðar fyrir hvern og einn í samstarfi við foreldra. Eins er það draumur hans að foreldarnir komi miklu meira inn í skipulagið

og skólann og taki jafnvel þátt í starfinu. Hann hefur einnig þá sýn að skólarnir verði einhvers konar menningarmiðstöðvar þar sem þeir verði opnir fyrir eldri borgara að koma og taka þátt. Hann vill að menntun og frístund myndi eina heild. Skólinn á að vera samfélag fyrir alla. Það verður að segjast að þessi sýn *Halldórs* er afskaplega spennandi og þörf á tímum sem þessum.

Háttsetti stjórnandinn *Einar* hefur þá framtíðarsýn fyrir menntakerfið að áhersla verði lögð á hugtökin menntun, félagsfærni og lýðheilsa. Einstaklingar eiga að hans mati að hljóta það nám sem hentar þeim, áhuga þeirra og þjóðfélaginu. Hann lýsir þessu á eftirfarandi hátt og er í máli sínu nokkuð sammála Halldóri, sérfræðingi:

Þegar ég tala um félagsfærni þá hef ég þá sýn að nemendur geti unnið saman. Geti leyst úr sínum ágreiningsmálum og geti tekið lýðræðislegar ákvarðanir. Geti bara virkað í lýðræðisþjóðfélagi. Þegar ég tala um lýðheilsu þá á ég við það að hópurinn sem slíkur geti verið þokkalega heilbrigður og lifað heilbrigðu lífi, haldið sig frá ólífnaði og öðru slíku. Stundi hreyfingu og heilbriggt líf. Þetta er svona þessi stóra sýn sem ég segi þér en það eru þessi þrjú orð sem eru mér ofarlega í huga; menntun, félagsfærni og lýðheilsa.

Af þessu er ljóst að það er mikið og erfitt starf að hefjast í skólum og menntastofnunum landsins. Flestir viðmælendur eru sammála um það að róðurinn eigi eftir og að vera þungur og erfiður en jafnframt eru þeir mjög bjartsýnir og ætla menntamálum í landinu stóra og spennandi hluti á næstu árum. Sérstaklega hefur fólk áhyggjur af niðurskurði og þeim áskorunum sem honum muni fylgja. Stjórnendurnir leggja áherslu á það að haga hlutunum á þann veg að starfsfólk og þá sérstaklega nemendur, komi vel út úr ástandinu. Hugmyndir um forvarnaárangursmælikvarða, menningarmiðstöð og lýðheilsu eru til dæmis allt mjög áhugaverðar hugmyndir. Ef til vill henta orð *Halldórs*, sérfræðings, hvað best til þess að ljúka kaflanum um niðurstöður þessarar rannsóknar: „*Mér finnst bara fullt af tækifærum í því að laga samfélagið og gera það kannski manngildislega, ekki alltaf að vera að hugsa um peninga.*“

5. Samantekt, umræða og lokaorð

Hér verða niðurstöður ritgerðarinnar teknar saman, rannsóknarspurningum svarað og þær ræddar með hliðsjón af fræðilegum hluta ritgerðarinnar.

5.1. Samantekt og umræða á niðurstöðum

Fyrsta rannsóknarspurning ritgerðarinnar var: *Hver er upplifun stjórnenda innan grunnskólanna og stoðstofnana hans af starfi sínu og forystuhlutverki og hvert telja þeir hlutverk sitt vera?* Það er ljóst að upplifun menntastjórnanda af starfi sínu og forystuhlutverki samanstendur af mörgum þáttum. Fjölmargir rannsakendur hafa sýnt fram á það að skólastjórnendur, upplifa heilmikla hlutverkatogastreitu og þá sérstaklega á milli þess að vera faglegur leiðtogi og rekstraraðili á sama tíma. Niðurstöður rannsóknarinnar sýna að háttsettu stjórnendurnir finna ekki fyrir þessari togstreitu í starfi sínu. Skólastjórnendurnir gera það aftur á móti en þeir leggja allir áherslu á það að þeir séu fyrst og fremst faglegir leiðtogar. Flestir vilja fá aukin tækifæri og tíma til þess að eyða í faglega þætti. Allir eru þeir ákveðnir í því að láta rekstrarhliðina taka sem minnstan tíma og finnst viðmælendum sá hluti starfsins frekar leiðinlegur. Þeir eru flestir nokkuð meðvitaðir um það að þeir geti ráðið tíma sínum meira og leggja áherslu á faglega þætti. Til hagræðingar reyna þeir að dreifa verkefnum. Þó svo að skólastjórar upplifi togstreitu, þá er hún mismikil eftir viðmælendum. Þeir sem starfa í Reykjavík upplifa oft á tíðum mestu togstreituna en fá að sama skapi mesta formlega stuðninginn. Börkur Hansen og félagar (2004) komust að svipaðri niðurstöðu um hlutverkatogstreitu skólastjóra. Niðurstöður þeirra benda þó til þess að fagleg forysta hafi þurft að víkja fyrir daglegum rekstri. Þessu eru viðmælendur í þessari rannsókn ekki alveg sammála og telja að þeir hafi gert allt sem í þeirra valdi stendur til þess að tryggja það að daglegur rekstur komi ekki niður á faglegri stjórnun. Þeir telja þetta valda togstreitu en ekki þannig að það komi niður á faglegri stjórnun.

Skólastjórnendurnir eru sammála um það að rekstrarlegi hlutinn hafi aukist heilmikið frá því að sveitarfélögin tóku við rekstri skólanna. Að skólinn hafi gengið í gegnum mikið breytingatímabil og þeir væru í raun meiri rekstrarstjórar en áður. Þrátt fyrir þetta vill enginn þeirra missa það sjálfstæði sem skólarnir hafa í dag og eru

almennt sáttir við þær breytingar sem fram hafa komið og það svigrúm sem nú er. Skólastjórnendurnir í rannsókn Barkar Hansen og féлага (2008) voru einnig jákvæðir gagnvart þessum breytingum svo niðurstöður eru nokkuð samhljóma. Það sjónarmið að sveitarfélögin vilji mörg hver jafnvel hafa viðskiptafræðing í starfi skólastjóra kemur fram hjá nokkrum viðmælendum og eru þeir mjög ósáttir við það sjónarmið þar sem þeir leggja mikla áherslu á mikilvægi faglega leiðtogans.

Hugmyndir viðmælenda um stjórnun eru meðal annars þær að stjórnandinn eigi að stjórna í bakgrunninum og láta stofnunina líða áfram og um leið gera sig óþarfa að mestu leyti. Þeir þurfa þó að vera leiðtogar og drifkrafturinn. Hackman og Johnson (2004) og Glasser (2000) leggja áherslu á það að leiðtoginn verði að ná til fólksins og hvetja, efla, treysta, dreifa valdi, styðja, þekkja sjálfan sig og hafa sýn, en þetta eru þeir þættir sem helst einkenna leiðtogastjórnun og umbreytingarnálgun og voru svör viðmælenda samsvarandi hugmyndum þessara fræðimanna.

Viðmælendur lýsa sér frekar sem leiðtogum en stjórnendum. Hugmyndir þeirra um leiðtoga eru mjög hefðbundnar, en leiðtogi er sá sem hefur fylgjendur og fer fyrir fólki á meðan stjórnandinn ýtir. Leiðtogi er einstaklingur sem virkjar aðra með sér í átt að sama markmiðinu og samræmist þessi sýn sjónarmiðum Gardners (2000), Ásdísar Höllu Bragadóttur (2000) og Hackmans og Johnsons (2004) svo eitthvað sé nefnt. Flestir viðmælendur eru þeirrar skoðunar að hægt sé að læra það að vera leiðtogi en að hluta til sé hæfileikinn bundinn í genunum og finnst höfundu mjög athyglisvert að sjá svo sterkar hugmyndir um eðlishyggju hjá viðmælendum.

Skólastjórnendur leggja almennt áherslu á það að yfirsýn á skipulagsheild eigi að vera stór þáttur í starfi þeirra. Kvenkyns viðmælendur sem starfa sem skólastjórar leggja áherslu á faglega þætti en vilja samt sem áður alls ekki sleppa tókum á fjármálum skólans eða ráða aðstoðarmann í þau verk. Karlkyns skólastjórar sem rætt var við eru aftur á móti búnir að losa sig við þennan þátt starfsins og finnst þeim ekki samboðið sem stjórnendum að sjá um alla fjármálavinnu en vilja samt sem áður að sjálfsögðu taka allar stærri ákvarðanir og því tapa þeir ekki neinum völdum. Þarna kemur fram ákveðinn kynjamunur að mati rannsakenda, en það er áberandi að konurnar reyna eftir fremsta megni að halda öllu á sínum höndum og hlýtur það að valda þeim meiri togstreitu og vinnuálagi en körlunum, sem voru frekar tilbúnir að dreifa ábyrgð og verkefnum.

Skólastjórnendur sem rætt var við eru sammála um að það sé stórt og mikilvægt hlutverk þeirra sem stjórnenda að vera drifkraftur við stefnumótun. Þetta

er sú þekking sem þeir nefna annað hvort að sé sú mikilvægasta eða næstmikilvægasta. Að mati þeirra allra er mikilvægt að gera áætlanir, því ef starfið eigi að ganga vel, þá verði hlutirnir að vera markvissir. Viðmælendur er mishrífir af þeirri vinnu sem þetta hefur í för með sér en þó er áberandi að konur eru mun jákvæðari. Háttsettir stjórnendur voru ekki sammála um mikilvægi stefnumótunar í sínu starfi. *Einar* taldi það stærsta hlutverk sitt að móta tillögur að stefnum úr hugmyndum og umræðum sem eiga sér stað í menntakerfinu. Svala lét aftur á móti fagfólk í skólamálum sjá um það að móta stefnur sem hún ýtti áfram. Í þessu samhengi telur Thomas Sergiovanni (2006) að leiðtogamennska feli í sér sýn og sameini skólasamfélags í ákveðnum gildum. Dimmock (2003) er sama sinnis um það að aðalhlutverk leiðtoga innan menntamála sé að setja fram heildarsýn fyrir stofnunina en þetta kemur einnig fram hjá Hackman og Johnson (2004).

Allir viðmælendur ræða um aukið vægi þeirra sem mannauðsstjóra innan menntakerfisins. Það sé sífellt mikilvægara fyrir þá að hafa þekkingu á þessum málaflokki og áherslan á mannauðinn sé sífellt að aukast sem hluti af stjórnunarferli innan menntakerfisins. Þar er enginn munur á þeim sem starfa í grunnskólanum og þeim sem starfa sem háttsettir stjórnendur. Það er athyglisvert að ekki eru allir viðmælendur jafn jákvæðir fyrir þessari þróun og fram kemur sú skoðun að þetta taki orðið allt of mikinn tíma og rætt var um starfsmannavandamál í því samhengi. Allir viðmælendur eru þó sammála um að það skipti öllu máli að hafa hæfan mannauð og rækta hann en þó er það vandi að standa vörð um hann þegar harðnar á dalnum eins og nú. Þessi niðurstaða samræmist niðurstöðum Barkar Hansen og félaga (2008). Þar kom fram að skólastjórar leggi sífellt meiri áherslu á starfsmannamál.

Mat á skólastarfi er þáttur sem hefur farið mjög svo vaxandi síðustu árin að mati þátttakenda. Karlkyns skólastjórar meðal viðmælenda telja að allt of mikill tími fari í mat og skýrslugerðir og voru frekar neikvæðir í garð þess að vera stöðugt að meta. Kvenkyns skólastjórar meðal viðmælenda eru hins vegar á því að þessi þróun sé mikilvæg til þess að ýta skólanum áfram. Þau eru hins vegar sammála því að ákveðna eftirfylgni vanti við matið. Þetta styður *Halldór*, sérfræðingur í menntamálaráðuneytinu, þar sem hann er sammála því að eftirfylgni við mat hefði vantað af þeirra hálfu. Út frá grunnskólalögum (nr. 91/2008) skal menntamálaráðuneytið hafa eftirlit og eftirfylgni með sveitarfélögum um mat á grunnskólum. Þetta er mjög áhugavert í samhengi við það sem gerðist í efnahagskreppunni í vetur, þar sem stóran hluta þeirrar þróunar má rekja til skorts á

eftirfylgni og eftirliti. Þetta virðist því bæði hafa verið vandamál í skólakerfinu sem og efnahagsmálum.

Niðurstaða rannsóknarinnar um starfsánægju er sú að viðmælendur virðast almennt vera ánægðir í starfi. Þó má lesa á milli línanna að þeir eru misánægðir. Athyglisvert er að konurnar virðast vera mjög ánægðar og tala af mikilli ástríðu um starf sitt. Ástæður starfsánægju eru meðal annars þær hversu skemmtilegt, nærandi, gefandi, sjálfstætt og fjölbreytt starfið er. Viðmælendurnir meta almennt samskipti við börn, foreldra og starfsfólk mikils og hafa margir hverjir lagað starfið að sínum væntingum. Einnig finnst þeim flestum kostur að þurfa að glíma við ýmsar áskoranir og geta kannað nýja hluti í skólastarfi. Það má því segja að flestir þátttakenda búi við starfsánægju og finnst starf sitt skemmtilegt en um leið sé það krefjandi. Það er merkilegt að konurnar eru enn á ný mun jákvæðari en karlarnir, þó svo að ekki sé hægt að segja annað en að öll séu þau sátt í starfi. Ekki fundust sambærilegar rannsóknir á þessum þætti til samanburðar.

Næsta rannsóknarspurning var: *Hvað telja stjórnendur að hafi helst áhrif á upplifun þeirra af starfi sínu og skiptir kynferði þar máli?* Misjafnt er eftir sveitarfélögum hvernig skólastjórnendurnir upplifa áhrif ytri þátta. Sumir telja, svo dæmi sé tekið, að lög og reglugerðir stjórnar nokkru sem og aðalnámskrá á meðan aðrir nefna að það séu atriði frá bæjarskrifstofu eða fræðslumiðstöð sem hafi mest áhrif. Skólastjórnendur leggja flestir mikla áherslu á það að nýta sér þann sveigjanleika sem felist í kerfinu en þeir eru allir þeirrar skoðunar að innra starf hafi meiri áhrif á starf þeirra en ytri þættir. Þeir sem starfa innan Reykjavíkur tala mest um fundarsetur og slíkar truflanir. Það flokkast undir ytri áhrif og nefndu þeir þar meðal annars bæinn, fræðsluráð, fræðslustjóra, menntamálaráðuneytið, grenndarsamfélagið, lög, námskrár, stefnu, skólastefnu bæjarfélagsins og kjarasamninga. Áhrif laga og kjarasamninga koma einnig fram í rannsókn Barkar Hansen og féлага (2008). Háttsettir stjórnendur eru þó einu menntastjórnendurnir sem telja ytri þættir hafa meiri áhrif á sitt starf en innanhússmál. Starf þeirra gengur út á það að vinna samsíða stjórnmalámonnum og þó svo að tillögur að stefnumótun komi frá ýmsum hagsmunaaðilum, þá hafi stjórnmalin alltaf lokaorðið í raun og veru.

Flestir leita viðmælendur eftir stuðningi til fjölskyldu og vina en það er samt takmarkað hversu mikið þeir vilja leggja á þau. Einnig leita þeir til yfirstjórnar skólans, fræðsluyfirvalda, fræðanna og í samskipti við kollega og samstarfsfólk. Samskipti við kollega virðast veita þeim öllum mikinn stuðning. Fæstir finna fyrir

miklum formlegum stuðningi ef þeir leita ekki eftir honum sjálfir. Í öðrum sveitarfélögum en Reykjavík kvarta skólastjórar undan afskiptaleysi og vöntun á stuðningi. Í Reykjavík virðist vera nánara samband á milli skólastjóra og fræðslufirvalda, miðað við mat þátttakenda og ef til vill kvarta þeir því minna undan stuðningsleysi en aðrir. Hér getur mikil fundarseta í Reykjavík spilað inn en það styrkir ef til vill sambandið þó það auki hlutverkatogstreitu.

Skólastjórnendur upplifa innra starf sem meiri áhrifavald í starfi sínu en ytri þætti. Háttsettu stjórnendurnir nefna þó ekki innra starf sem áhrifaþátt nema þá helst aukna áherslu á starfsmannamál. Í því samhengi má nefna að foreldrasamstarf er aukinn þáttur í starfi skólastjóranna allra en það kemur einnig fram í rannsókn Barkar Hansen og féлага (2008). Allir eru þeir sammála um það að oftast sé þessi þróun jákvæð en samt meiri vinna fyrir starfsfólk og aukið ólaunað álag. Einnig eru þeir sammála um það að í skólastarfi skipti börnin, starfsfólkið og foreldrar mestu máli. Flestir skólastjórnarnir tala um aukið áreiti í starfi og að það sé fjöldi aðila sem vilji ná tali af þeim út af ýmsum málum enda skiptir máli að þeir séu sýnilegir. Dagleg mál, það að skapa góða menningu og metnaðarfullt skólastarf, er það sem tekur þó stærstan hluta af starfi þeirra. Þjónustuvæðing skólanna hefur einnig áhrif enda er skólum ætlað meira gæsluhlutverk en áður fyrir að mati þeirra.

Þegar það kom að því að meta áhrif kynferðis þá kom í ljós að konurnar, sem rætt er við, skilgreina sig sem leiðbeinandi leiðtoga og forðast það að kalla sig leiðtoga. Þegar rætt er við konurnar beint út um áhrif kynferðis, þá þvertaka *Gerður* og *Svala* fyrir það að það hafi áhrif á starf þeirra að vera konur. Þó má lesa á milli línanna að það hafi heilmikil áhrif á það hvernig þær haga sér í starfi að vera konur. Rannsóknir McGee Banks (2007) og Coleman (2008) á kvenstjórnendum í menntageiranum styðja þetta, þar sem konur neituðu áhrifum kynferðis en eftir að hafa kafað dýpra hafði það vissulega heilmikil áhrif á starf þeirra. *Svala* hefur til dæmis beitt því fyrir sig að nota tölur til þess að þóknast karlmönnum, það sé góð leið til þess að ná tengslum við strákaklíkurnar án þess að ganga í þær. Af þessu má dæma að hún er mjög vakandi fyrir því „hvað gengur í karlmenn“ eins og hún orðar það. *Gerður* skólastýra hefur gengið það langt í því að breyta háttum sínum að hún vill lýsa sér sem karlkonu. Hún er í öllu tali mjög upptekin af því að forðast að lýsa sér á kvenlegan hátt og talar jafnvel niður til kvenna í sömu stöðu.

Rannsóknir Amöndu Sinclair (2005) og Guðnýjar Guðbjörnsdóttur (2007) styðja þessa niðurstöðu. Þær telja að ímynd karlmennskunnar sé viðhaldið og styrkt

með orðræðum um kynin þar sem kvenlægum eiginleikum er hafnað í samhengi við stjórnun og leiðtogamennsku. Konur í forystu þurfi í raun að vinna gegn normum samfélagsins sem gerir ráð fyrir því að þær séu undirsettar karlmönnum. Konur geti í raun ekki verið heilar eða þær sjálfar í starfi og séu því ekki trúverðuglegar en það hafi áhrif á leiðtogahæfni þeirra. Heilleiki er grunnurinn að áhrifaríkri stjórnun. Þegar rætt er við karlkyns viðmælendur varðandi áhrifaþætti kynferðis, þá sýna þeir neikvætt viðhorf í garð kvenna. Þeir tala um þær í mýtum eins og þær mæði starfsfólkið, séu oft með vesen og það geti myndast eldfimt ástand í kringum þær. Þeir vilja allir fá jafnari kynjaskiptingu. Niðurstaða rannsóknarinnar er sú að þær konur í menntageiranum sem rætt var við virðast eiga erfitt með að vera þær sjálfar og koma fram af heilleika í starfi. Það sést bæði á því hvernig viðmælendur tala um sig sjálfa og hvernig þeir reyna að aðlaga sig að karllægum staðalmyndum af stjórnendum. Það hlýtur því ósjálfrátt að vera afskaplega erfitt umhverfi fyrir kvenkyns stjórnendur. Þær geta ekki verið heilar í starfi sem bitnar á leiðtogahæfni þeirra og framgangi.

Þriðja rannsóknarspurningin var *Hvaða þekkingu og færni telja stjórnendur sig þurfa að búa yfir til þess að sinna starfi sínu?* Þekking er atriði sem allir viðmælendur leggja áherslu á að sé mikilvæg í starfi þeirra þó að það sé örlítið misjafnt hvers konar þekkingu hver og einn telur þarfasta. Eins og áður hefur komið fram er þekking á stefnumótun og mótun framtíðarsýnar það sem þeim þykir öllum hvað mikilvægust. Þekking á mannauðnum er einnig þáttur sem þeir leggja allir áherslu á sem og stjórnunarlega þekkingu. Fagþekking skiptir einnig máli en er ekki eins hátt skrifuð og fyrstu tveir þættirnir, sem kemur rannsakenda þó nokkuð á óvart miðað við þá áherslu sem þeir leggja á það að vera faglegir leiðtogar. Ef til vill má skýra þessa áherslu þannig að þeir telji fagþekkingu svo sjálfsagða að hún sé ekki mikið nefnd. Einnig getur verið að þeir beri sig saman við kennarar og tíundi því frekar það sem skilur þá að frá þeim. Hugmyndir Dimmocks (2003) um mikilvæg þekkingarsvið fyrir menntastjórnendur samræmast ekki alveg þessum niðurstöðum. Mikilvægi fjármála- og rekstrarþekkingar kemur ekki fram hjá neinum nema háttsettum stjórnendum, sem verður að teljast frekar óvænt niðurstaða í ljósi þeirrar auknu áherslu sem hefur orðið á rekstrarlega ábyrgð skólastjórnenda, sem fjallað er um hér að ofan, en þessi þáttur flokkast undir skipulagslega þekkingu sem einn af þremur yfirþekkingarflokkum hjá Duignan (2003) og Dimmock (2003). Margt annað sem viðmælendur nefndu kemur þó heim og saman við þau þekkingarsvið sem

Dimmock (2003) setur fram og ber þar helst að nefna þekkingu á stjórnun og stefnumótun og stjórnun mannauðs. Þó töluðu viðmælendur lítið um mikilvægi þekkingar á mati sem Dimmock (2003) telur vera mikilvægan þátt.

Varðandi þá persónulega hæfni sem skiptir máli eru þátttakendur nokkuð sammála. Þættir eins og lagni í samskiptum, samvinnugleði, opið hugarfar, traust á fólki og tilfinningagreind eða það að geta lesið tilfinningar annarra. Hæfileikinn til þess að vera sáttasemjari skiptir þá flesta máli. Það að geta látið fólki líða vel í kringum sig og það að vera kærleiksríkur eru mikilvægustu þættirnir ásamt skipulags- og stjórnunarhæfileikum. Skrif Patrick Duignan (2006), Clive Dimmock (2003) og Thomas Sergiovanni (2006) eru samhljóma þessari niðurstöðu.

Fjórða rannsóknarspurning var svohljóðandi: *Hefur það efnahagsástand sem nú ríkir áhrif á upplifun stjórnenda og hvernig sjá þeir framtíð menntakerfisins fyrir sér?* Flestir viðmælenda hafa áhyggjur af komandi vetri og þeim niðurskurði sem framundan er. Augljóst er að sumt er auðveldara að skera niður en annað, eins og það að fresta framkvæmdum, kynda minna eða slökkva ljósin. Gæta verður þess að grunnþjónustan skerðist ekki og flestir ætla að standa vörð um hana. Erfiðasti niðurskurðurinn er án efa starfsmannaniðurskurður og launabreytingar. Fjölgun í bekkni er eitthvað sem fæstir hafa áhyggjur af. Skólastjórar munu sjálfir fá að ráða því hvað þeir skera niður í Reykjavík en í öðrum sveitarfélögum eru dæmi um það að ákvarðanir hafi verið teknar fyrir þá. Allir eru þeir sammála um það að gæta verði að sérkennslu og öðru slíku vegna jafnræðis. Þó svo að næsti vetur verði erfiður eru viðmælendur almennt bjartsýnir um það að geta staðið vörð um grunnþjónustu og sérkennslu. Miklar áskoranir eru framundan í menntageiranum en fyrst og fremst eru það fjármálin sem verða erfið að mati viðmælenda. Stokka þarf kerfið upp en breytingar geta vel orðið til framdráttar í íhaldssömu kerfi. Það þarf að verja skólann og skapa umhverfi sem leiðir til vellíðunar. Vegna útpenslu er sem betur fer nokkuð gott ástand á ytri eignum að mati viðmælenda. Halda þarf uppi nýbreytnistarfi og leyfa gróskunni í skólakerfinu að njóta sín. Að mati viðmælenda verði það áskorun fyrir stjórnendur að halda sjó og stuðla að bjartsýni. Þeir þurfi, nú sem aldrei fyrr, að búa til von og þjappa starfsfólki saman til þess að ganga í gegnum erfiðleikana og forgangsraða sem er virkilega ögrandi verkefni.

Viðmælendur hafa fagra sýn á framtíðina og þá sérstaklega sérfræðingurinn *Halldór* sem sér fyrir sér skóla sem séu sniðnir að þörfum hvers og eins. Nýjar greinar mættu líta dagsins ljós og kenna lykilhæfni með ýmsum aðferðum.

Draumurinn er svo að hans mati að foreldrar komi meira að skipulagningu og hver og einn hafi sér námsáætlun. Hann hefur einnig þá sýn að skólarnir verði einhvers konar menningarmiðstöðvar, þar sem skólarnir yrðu opnir fyrir eldri borgara til þess að koma og taka þátt. Það verður að segjast að þessi sýn *Halldórs* er afskaplega spennandi og þörf á tímum sem þessum.

Enn gætir áhrifa kreppunnar ekki í miklum mæli í skólasterfinu þar sem landið er enn mitt á milli þess að vera á bráðastiginu og króníska stiginu (Hackman og Johnson, 2004) og enn virðist vera langt í batann. Mikið og erfitt starf er að hefjast í skólum og menntastofnunum landsins. Flestir viðmælendur eru sammála um það að róðurinn eigi eftir að vera þungur og erfiður á komandi misserum en jafnframt eru þeir mjög bjartsýnir og ætla menntamállum í landinu mikla og spennandi hluti á næstu árum. Í kreppunni felast mikil tækifæri til þess að stokka upp kerfið og gera samfélagið að betri stað fyrir alla að mati viðmælenda.

Viðmælendur telja að dreifstýring valds hafi verið hvað mest áberandi, ásamt því að auka sjálfstæði skóla, fjölbreytni, sveigjanleika í skólakerfinu, valfrelsi foreldra og nemenda og að efla mat og árangur. Einnig kemur inn umræðan um einstaklingsmiðað nám og skóla fyrir alla. Þetta eru sömu þættir og komu fram hjá Guðnýju Guðbjörnsdóttur (2001/2007), Gunnari Finnbogasyni (1996) og Dimmock (2003). Flestir eru viðmælendurnir nokkuð ánægðir með þær áherslur sem hafa verið í skólakerfinu hérlandis. *Halldór*, sérfræðingur, talar þó um hann myndi vilja að skólarnir væru almennt opnari fyrir breytingum og settu foreldra í raunverulega stefnumótun. Þetta telur hann ekki síst mikilvægt eftir það efnahagshrun sem við erum að ganga í gegnum.

Allir viðmælendur eru jákvæðir fyrir þeirri þróun að leggja áherslu á árangur en Marsh (2000) talar um það að ábyrgð skólanna á árangri hvetji þá til þess að gera betur í starfi sínu. Hugtakið *árangur í skólasterfi* er illa skilgreint í kerfinu að mati viðmælenda og vilja þeir að árangur sé skilgreindur sem framfarir hjá hverjum einstaklingi, til þess meðal annars að tryggja jafnrétti þeirra nemenda sem gengur illa í námi. Aukin aðkoma foreldra hefur sett aukinn þrýsting á skólana um það að sýna árangur. Þessa þróun er hægt að rekja til nýfrjálshyggjunnar að mati *Helgu* en hún telur einnig að framboð endurmenntun og framhaldsmenntun hafi haft áhrif en Guðný Guðbjörnsdóttir (2007) og Steinunn Helga Lárusdóttir (2008), ásamt þeim Grummell, Devine og Lynch (2009), telja þetta til einkenna árangursstjórnunar í menntakerfinu sem rekja megi til nýfrjálshyggju.

Orðræðan um árangur er of einhliða í samfélaginu að mati viðmælenda. Útvíkka verður mælikvarða frá einhliða bóklegum árangri en stefnan er um of í þá átt að þeirra mati. Sem dæmi nefndi *Halldór*, sérfræðingur, stöðuna í Finnlandi sem dæmi en þeir koma mjög vel út varðandi bóklegan árangur en illa hvað varðar vanlíðan og skólaleiða. Það má rekja til kreppunnar hjá þeim á tífunda áratugnum en þá tóku þeir velferðarkerfið í gegn og skáru niður (Heilbrigðisráðuneytið, 2009). Þannig búa Finnar við háa tíðni þunglyndis, kvíða, sjálfsmorða og drykkjuskapar, svo eitthvað sé nefnt. Þetta kom skýrt fram í máli *Halldórs* og er Bragi Guðbrandsson hjá Barnaverndarstofu sammála því (Ágúst Ingi Jónsson, 2009).

Flestir viðmælendur telja að litlar breytingar verði á almennri stefnu eða áherslum innan skólakerfisins. Þeir álíta að grunnurinn í skólamállum hérlendis sé í raun ópólitískur og menntamál líka. Stefnuskrár flokkanna séu að stórum hluta eins, enda snúist málið um velferð barna en ekki flokka. Það má samt ekki gleyma því að sú skólafélagi sem hér er á rætur sínar að rekja til nýfrjálshyggju sem er pólitísk stefna en hefur verið svo lengi við lýði að hún virðist vera orðin að hluti af skólakerfinu sem ekki er mikið gagnrýndur. Enginn viðmælenda býst við einhverjum breytingum hvað varðar lög og reglugerðir, sérstaklega í ljósi þess að nýbúið væri að breyta þeim. Allir viðmælendur eru þeirrar skoðunar að menntamál séu í eðli sínu íhaldssöm enda séu þau til þess ætluð að gera skjólstæðingum sínum gott. Flestir viðmælendur vonast til þess að græðgi og einstaklingshyggja muni hverfa úr samfélaginu í kjölfar kreppunnar og nú sé tími til þess að fara hægar yfir og einbeita sér að því starfi sem nú þegar væri búið að byggja upp. Flestir telja að áherslubreytingar verði á þann veginn að minni áhersla verði lögð á peninga, græðgi, munað og húsnæði. Það verði frekar lögð áhersla á kærleik, væntumþykju og samvinnu á milli hagsmunaaðila og þá sérstaklega foreldra. Aukin mannúð þurfi að koma til og skilningur á aðstæðum og hinu mannlega. Halda þurfi utan um þau börn sem eiga erfitt heima fyrir og leggja áherslu á mat. Aðaláherslan eigi að vera sú að hlúa að börnunum, þar sem skólinn eigi að vera gríðastaður og bakland fyrir þau. Skólinn þurfi að vera sálfélagsleg eining sem veiti menntun og félagsskap. Þjóðfélagið þarf á sem mestum stöðugleika að halda. Ef þessi þróun verður, þá hverfa vonandi þær áhyggjur viðmælenda í rannsóknnum Guðnýjar Guðbjörnsdóttur (2001, 2007) og Steinunnar Helgu Lárusdóttur (2008) að umhyggjusjónarmið og uppeldisleg gildi séu að hverfa úr skólunum. Samt sem áður vona viðmælendur að það verði ekki afturhvarf til fortíðar og möguleikar til nýrrar framtíðar verði

skoðaðir. Nú er tækifæri til þess að stilla kerfið, sem var orðið útþanið, en þeir telja að áherslan á það að sinna eigi börnum í skóla án aðgreiningar muni ekki breytast. Nú sé rétt að staldra við og skoða líðan fólks og standa vörð um skólann. Það kom hins vegar mjög á óvart að viðmælendur töluðu lítið sem ekkert um fjölmenningu og má ef til vill rekja það til aukinnar þjóðerniskenndar á tímum sem þessum.

5.2 Lærdómur

Út frá niðurstöðum rannsóknarinnar má gera ráð fyrir því að næsti vetur verði þungur og skólarnir eigi eftir að finna mikið fyrir niðurskurði en þó sé mikilvægt að haldið sé utan um skólann og stuðningskerfi hans og ekki síst sérkennslu. Mikilvægt er að stjórnendur í menntakerfinu séu meðvitaðir um þessa þætti og haldi áfram að vera bjartsýnir á framhaldið, eins og þeir virðast vera samkvæmt þeim niðurstöðum sem hér eru birtar. Ánægjulegt er að sjá hversu meðvitaðir stjórnendur í menntakerfinu eru um leiðtogahlutverk sitt og mun það vonandi koma okkur til góða í framtíðinni.

Höfundur rak sig á það að kvenkynsstjórnendur virtust eiga erfitt með það að segjast vera leiðtogar, þrátt fyrir það að þeir hefðu alla burði til og vissu af því. Konurnar voru uppteknar af því að finna leiðir til samræmast karllægum hugmyndum samfélagsins um leiðtogahugtakið. Það að þær vilji ekki láta fjármálarekstur skólanna frá sér getur verið vegna þess að þær þurfa stöðugt að sanna sig í starfi. Karlkynsstjórnendur geta aftur á móti auðveldlega látið aðra sjá um þessa vinnu þar sem þeir eru öruggir um sjálfsmynd sína og vald í starfi. Höfundur telur því brýnt að tryggja það að konur geti starfað af heilleika í menntakerfinu. Við þurfum á konum, jákvæðni þeirra gagnvart vinnuálagi og ástríðu í starfi að halda í þeim skrefum sem við erum að fara að takast á við en þessir þættir koma allir skýrt fram í niðurstöðum ritgerðarinnar. Í raun veit enginn hvernig fara eigi að því að breyta þeim tvíhyggjuhugmyndum um kynin sem eru ríkjandi í samfélaginu en sem dæmi um leiðir til þess að styrkja stöðu kvenna eru meðal annars það að útbúa fræðsluprógramm fyrir fyrirtæki, stofnanir og jafnvel skóla varðandi leiðtogaþjálfun og mentorakerfi. Annað sem hægt er að gera væri að vekja athygli á einstaklingum sem sýna öðruvísi leiðtogahegðun og er það eitthvað sem gæti komið inn í leiðtogaþjálfunina. Einnig væri hægt að vinna í sjálfstyrkingu stúlkna frá því í barnæsku og gera foreldra og samfélagið um leið meðvitaðra um þennan vanda og er

það eitthvað sem vinna mætti með frá því í leikskóla. Við þurfum að venja bæði kynin við þá hugsun að þau geti tekið forystu og að stelpur séu jafnhæfar.

Nú er einnig tækifæri fyrir okkur konur að íhuga stöðu okkar og krefjast breiðari forystu, þó að það sé blendin tilfinning á tímum sem þessum að taka við þjóðfélaginu, en opinberir stjórnendur geta verið góðar fyrirmyndir fyrir komandi kynslóðir. Hugmyndir eins kynjakvóti geta einnig komið til greina þó að betra væri að samþætta jafnréttissjónarmið inn í kerfið og í samfélaginu öllu. Þarna geta jafnréttislög og jafnréttisáætlanir skipt miklu máli og það að konur séu meðvitaðar um það að mynda tengslanet sín á milli og að minna á þetta málefni opinberlega með málþingum og umræðu í fjölmiðlum.

Það verður mjög áhugavert að skoða hvað muni gerast á næstu árum í menntastjórnun héraendis. Mun kreppan og breytt forysta hafa þau áhrif að nýfrjálshyggjan, einstaklingshyggjan og samkeppni missi marks? Ýmislegt bendir til þess að mikil spenna sé hvað varðar árangursstjórnun í menntakerfinu á ýmsum sviðum. Sem dæmi má nefna það að skólustjórnendur vilja margir hverjir hafa stigskipt valdakerfi í skólanum á meðan kennarar vilja hafa flatan valdastrúktúr og kemur það fram hjá viðmælendum í þessari rannsókn. Annað málefni sem hefur valdið mikilli spennu er staða einkaskóla hér á landi en það hafa oft vaknað miklar deilur á milli þeirra sem vilja gæta hagsmuna almenna skólakerfisins þar sem allir eiga jafnan rétt til náms og þeirra sem vilja að foreldrar hafi frjálst val um skóla barna sinna. Þessi dæmi má rekja beint til áhrifa nýfrjálshyggjunnar á skólakerfið héraendis. Í þessu samhengi telja viðmælendur einnig að orðræðan um árangur sé allt of þröngt skilgreind í samfélaginu og skoða þurfi aðra hluti en bóklegan árangur nemenda. Við þurfum að gæta að öðrum þáttum en bara árangri á prófum og skilvirkni í fjármálum. Útvíkka þarf árangursmælikvarða og það er ekki síst nauðsynlegt í því ástandi sem við lifum við í dag. Við verðum að leita að rótum vandans og leysa hann eins og sannir leiðtogar gera. Skólakerfið þarf að gera ráð fyrir því að allir njóti sín og finni sinn sess til þess að líða vel. Það er mikilvægt í kreppu eins og ríkir á Íslandi í dag, þar sem skólinn þarf að vera griðastaður fyrir börn og fylgjast þarf vel með þróun mála.

Í kreppunni felast mikil tækifæri til þess að stokka upp kerfið og gera samfélagið að betri stað fyrir alla. Gæta verður þess að skera ekki um of niður í menntakerfinu ef við viljum ekki enda á sama stað og Finnar eftir nokkur ár. Nokkrar áhyggjur eru af langtímaáhrifum og þá sérstaklega þeim unglingum sem upplifa

tímana í dag. Gæta verður þess að halda uppi þjónustu og standa vörð um það að við vanrækjum ekki börnin okkar og ungmenni. Höfundur telur ekki líklegt að til grundvallar stefnubreytinga komi í skólakerfinu með tilkomu nýrrar ríkisstjórnar í kjölfar einnar mestu efnahagskreppu sem Ísland hefur gengið í gegnum. Menntamál héraðs eru að mati viðmælenda ópólítísk og íhaldssöm. Gæta verður þess að hafa í huga að það eru straumar frá nýfrjálshyggjunni sem hafa mótað þá stefnu sem menntakerfi víðs vegar í heiminum vinna eftir. Það er því mikilvægt að stjórnendur í menntakerfinu verði ekki of samdauna kerfinu og missi gagnrýnisglæraugun af nefinu. Hafa verður í huga að stefnur í skólakerfinu eru tilkomnar til þess að gæta hagsmuna barnanna. Höfundur er sammála viðmælendum um það að nú sé kominn tími til þess að fara á dýptina innan menntakerfisins og skoða líðan fólks. Tryggja verður það að skólinn geti boðið upp á þá þjónustu sem þarf til þess að börnum geti liðið vel. Nauðsyn er að auka samstarf og samvinnu á milli hagsmunaaðila og foreldra og hlúa að börnunum okkar og fólki almennt. Með því er von til þess að áherslur hverfi frá græðgi og einstaklingshyggju í átt að aukinni vellíðan og velferð í samfélaginu. Mikilvægt er að veita stöðugleika og að foreldrar og börn eigi gæðatíma saman. Það að eiga peninga er ekki það sama og að líða vel.

Kreppan getur að mati viðmælenda verið tækifæri til þess að þjappa þjóðinni betur saman og efla tengsl foreldra og barna þar sem foreldrar hafi meiri tíma í dag en oft áður. Viðmælendur eru sammála um það að hingað til hafi börnum ekki verið allt of vel sinnt og kemur það meðal annars fram í könnunum að börn hér voru mun meira einmana en í nágrannalöndunum. Í þessu samhengi er mikilvægt að nýta sér þær þjargir sem búa í samfélaginu eins og foreldra og eldri borgara, svo eitthvað sé nefnt og leyfa öllum þeim mannaúði sem við eigum að koma að skólanum og gera hann að einhvers konar menningarmiðstöðvum en eins og viðmælendur nefna þá verður kreppan þung fyrir skólann svo nú er að duga eða drepast og takast á við áskoranir dagsins í dag. Margar jákvæðir hliðar má einnig finna í kreppunni eins og aukna samkennd og samveru foreldra og barna. Nú er nauðsynlegt að sinna mati og eftirliti vel. Það er ljóst að það mun reyna á leiðtoga menntakerfisins á næstu misserum að sýna styrk og aldrei er mikilvægara en nú að notast við mentora, þjálfun og samvinnu til þess að tryggja fjölbreytta og árangursríka forystu.

5.3 Lokaorð

Forysta er sífelld að verða umsvifameiri í skólaumhverfinu og það er viðurkennt að til þess að sinna þessu starfi vel þarf mikla þekkingu og hæfni. Niðurstöður þessarar ritgerðar eru þær að þeir stjórnendur sem rætt var við eru almennt mjög vel að sér í stjórnunarfræðum og leggja mikið kapp og alúð við það að standa eins vel að hlutunum og hægt er. Þeir beita leiðtogastjórnun fyrir sig sem er mjög jákvætt fyrir skólakerfið þar sem stjórnun af því tagi stuðlar að vellíðan og árangri. Einnig var áhugavert að sjá hvaða þættir höfðu áhrif á starf þeirra. Þar kom meðal annars fram að þeim skortir formlegan stuðning sem hægt væri að bæta úr og er mikilvægt á tímum sem þessum. Háttsettir stjórnendur finna mikið fyrir áhrifum stjórnmalanna sem er í andstöðu við það að menntamál hérlendis séu í raun ópólitísk eins og kom fram í máli viðmælenda. Ef til vill er það ákveðin blekking, þar sem menntakerfi okkar byggir á aðallega á árangursstjórnun sem ættuð er frá nýfrjálshyggjunni. Það var einstaklega spennandi vinkill sem bættist við ritgerðina þegar efnahagskreppan fléttaðist inn í umræðuna. Það varð á endanum einn megin fókus rannsóknarinnar og er efni sem þarft er að kanna til þess að við getum áttað okkur á stöðu mála nú í upphafi kreppunnar. Eins og staðan er nú, þá eru viðmælendur bjartsýnir og viljugir til þess að láta hlutina ganga upp en um leið kvíðnir fyrir niðurskurði og erfiðleikum. Þeir leggja allir áherslu á það að gæta hags barnanna. Þetta er gott dæmi um það hversu spennandi og þarfar eigindlegar rannsóknir geta verið. Vinnan við þessa ritgerð hefur verið alveg einstaklega gefandi og ferlið lærdómsríkt. Rannsóknin gekk í heildina mjög vel. Viðfangsefnið var skemmtilegt, krefjandi og gerir mig að mun sterkari fræðikonu en ég var áður. Annmarkar rannsóknarinnar eru meðal annars þeir hversu illa gekk að fá hluta viðmælendahópsins í annað viðtal. Eins hefði verið skemmtilegt og brýnt að geta talað við fleiri stjórnendur og þá af öðrum sviðum menntageirans, þó svo ákveðið hafi verið að einskorða hópinn við skólastjórnendur í grunnskólum og stjórnendur í stoðstofnunum hans til þess að fá sem besta sýn á stjórnun grunnskólans á þessum tímum. Það er eitthvað sem væri áhugavert að gera í framtíðinni. Þátttakendur hefðu einnig mátt vera fleiri til þess að rannsóknin gæfi betri vísbendingar um stöðuna. Einnig er annmarki að ekki fundust nægilega góð gögn um skóla í kreppu til að bera saman við niðurstöður. Eins væri brýnt að taka upp þann þátt sem snýr að efnahagskreppunni eftir um það bil ár eða tvö og skoða hvaða áhrif hún hefur haft í raun og veru. Þá væri ef til vill hægt að gera þann hluta stærri og beita meginindlegri aðferðarfræði með þeirri eigindlegu.

6. Heimildir.

- Árelía Eydís Guðmundsdóttir. (2006). „Þú getur sjálfur aðstoðað við að vera heppinn ...“: Leiðtogar og lífsviðhorf þeirra. Í Ingjaldur Hannibalsson (Ritstj.). *Rannsóknir í félagsvísindum VII* (bls. 55-62). Reykjavík: Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands.
- Árelía Eydís Guðmundsdóttir. (2008). Ein af strákunum: Íslenskir kvenleiðtogar. Í Ingjaldur Hannibalsson (Ritstj.). *Rannsóknir í félagsvísindum IX* (bls. 55-62). Reykjavík: Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands.
- Ásdís Halla Bragadóttir. (2000). *Í hlutverki leiðtogans*. Reykjavík: Vaka- Helgafell hf.
- Börkur Hansen, Ólafur H. Jóhannsson og Steinunn Helga Lárusdóttir. (2004). Yfirfærsla grunnskólans til sveitarfélaga. Valddreifing eða miðstýring. *Netla-Veftímarit um uppeldi og menntun*. Prentútgáfa frá 10. maí 2009.
- Börkur Hansen, Ólafur H. Jóhannsson og Steinunn Helga Lárusdóttir. (2008). Breytingar á hlutverki skólastjóra í grunnskólum: Kröfur, mótsagnir og togstreita. *Uppeldi og menntun: Tímarit Kennaraháskólans*, 17 (2), 87-104.
- Bush, T. (2008). From management to leadership: Semantic or meaningful change? *Educational Management & Administration Leadership*, 36(2), 271-288.
- Coleman, M. (2007). Gender and educational leadership in England: A comparison of secondary headteachers' views over time. *School Leadership and Management*, 27(4), 383-400.
- Creswell J. W. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Thousand Oaks: Sage.
- Crotty, M. (1998). *The foundations of social research: Meaning and perspective in the research process*. London: Sage Publications.
- Cuban, L. (1988). *The managerial imperative and the practice of leadership in Schools*. New York: State University of New York Press.
- Dimmock, C. (2003). Leadership in learning-centred schools: Cultural context, functions and qualities. Í Brundett M., Burton, N. og Smith R. (Ritstj.). *Leadership in Education* (bls. 3-23). London: Sage Publications.
- Duffy, T. M. og Cunningham, D. J. (1996). Constructivism: Implications for the design and delivery of instruction. Í Jonassen, D. H. (Ritstj.). *Educational communications and technology* (bls. 170 – 198). New York: Simon & Schuster MacMillan.

- Duignan, P. (2006). *Educational leadership: Key challenges and ethical tensions*. Melbourne: Cambridge University Press.
- Esterberg, K. G. (2001). *Qualitative Methods in Social Research*. Boston: McGraw Hill.
- Gardner, J. W. (2000). The Nature of Leadership. *The jossey-bass reader on educational leadership* (bls. 3-12). San Francisco: Jossey-Bass.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R. og Walumbwa, F. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16, 343–372.
- Glasser, W. (2000). We need noncoercive lead-management from the state superintendent to the teacher. *The jossey-bass reader on educational leadership* (bls. 28-37). San Francisco: Jossey-Bass.
- Goffee, R. og Jones, G. (2000). Why should anyone be led by you? *Harvard Business Review*, 5, 63-70.
- Gronn, P. (2003). Leadership's place in a community of practice. Í Brundett M., Burton, N. og Smith R. (Ritstj.). *Leadership in Education* (bls. 23-36). London: Sage Publications.
- Guðný Guðbjörnsdóttir. (1997). Kynjafræði og stjórnun menntamála í kvennafræðilegu ljósi. Í Helga Kress og Rannveig Traustadóttir (Ritstj.), *Íslenskar kvennarannsóknir* (bls.179-187). Reykjavík: Háskóli Íslands, Rannsóknarstofa í kvennafræðum.
- Guðný Guðbjörnsdóttir. (2001). Orðræður um árangur, skilvirkni og kynferði við stjórnun menntastofnanna. *Uppeldi og menntun: Tímarit Kennaraháskólans*, 10, 9-43.
- Guðný Guðbjörnsdóttir. (2007). *Menntun, forysta og kynferði*. Reykjavík: Háskólaútgáfan.
- Gunnar Finnbogason. (1996). Skólastarf og markaðslögmálin. Valddreifing, aukið valfrelsi og einkavæðing. *Uppeldi og menntun: Tímarit Kennaraháskóla Íslands*, 5, 63-76.
- Grummell, B., Devine, D. og Lynch, K. (2009). The care-less manager: Gender, care and new managerialism in higher education. *Gender and Education*, 21, (2), 191-208.
- Hackman, M. Z. og Johnson, G. E. (2004). *Leadership: A communication perspective*. Long Grove: Waveland Press Inc.
- Hallinger, P. og Heck, R. (1997). Exploring the principal's contribution to school effectiveness. *School Effectiveness and School Improvement*, 8(4), 1-35.

- Heilbrigðisráðuneytið. (2009). *Skýrsla nefndar um sálfélagsleg viðbrögð (NSV) við efnahagskreppunni*. Sótt 1. september 2009 af http://www.heilbrigdisraduneyti.is/media/Skyrslur/Lokaskyrsla_sal-efn_nefndar.pdf.
- Kvale, S. og Brinkman, S. (2009). *Interviews: Learning the craft of qualitative research interviewing*. London: Sage.
- Lög um grunnskóla* nr. 66/1995.
- Lög um grunnskóla* nr. 91/2008.
- Marsh, D. D. (2000). Educational leadership for the twenty-first century: Integrating three essential perspectives. *The jossey-bass reader on educational leadership* (bls. 126-146). San Francisco: Jossey-Bass.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and personality*. New York: Harper and Row.
- McGee Banks, C. A. (2007). Gender and race as factors in educational leadership and administration. *The jossey-bass reader on educational leadership*. (2. útgáfa) (bls. 299-339). San Francisco: Jossey-Bass.
- Morgunblaðið*, (2009, 3. júní). *Kreppan hefur aukið spennu meðal unglinga*. Sótt 20. júlí 2009 af http://www.mbl.is/mm/gagnasafn/grein.html?grein_id=1285742.
- Sergiovanni, T. J. (2006) *The principalship: A reflective practice perspective*. Boston: Pearson.
- Sinclair, A. (2005). *Doing leadership differently*. Melbourne: Melbourne University Press.
- Sinkins, T. (2005). Leadership in education: Whats works and what makes sense? *Educational Management Administration & Leadership*, 33(1), 9-26.
- Steinunn Helga Lárusdóttir. (2008). Leadership, values and gender: A study of Icelandic head teachers. Óbirt doktorsritgerð: University of London, Institute of Education.
- Rannveig Traustadóttir. (2003). Handbók í aðferðafræði og rannsóknum í heilbrigðisvísindum. Í Sigríður Halldórsdóttir og Kristján Kristjánsson (Ritstj.) *Feminískar rannsóknir* (bls. 267-279). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.
- Taylor, S. J. og Bogdan, R. (1998). *Introduction of Qualitative Research Methods*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Pórana Elín Dietz. (2003). *Hvernig hefur femínismi haft áhrif á félagfræðilegar rannsóknir?* Sótt 23. maí 2009 af <http://visindavefur.hi.is/svar.asp?id=3878>.