



**Kynbundinn munur á
íslenskum skólastjórnendum**

Heiður Björk Friðbjörnsdóttir
Nanna Renee' Husted

B.Sc. í viðskiptafræði

Vor 2011
Leiðbeinandi:
Dr. Auður Arna Arnardóttir

Heiður Björk Friðbjörnsdóttir
Kt. 191287-3209

Nanna Renee' Husted
Kt. 230371-5639

Formáli

Rannsókn þessi er B.Sc. verkefni í viðskiptafræði við Háskólann í Reykjavík sem unnin var frá janúar til maí 2011. Höfundar eru Heiður Björk Friðbjörnsdóttir og Nanna Renee' Husted. Í rannsókninni var kannað hvort kynbundinn munur væri til staðar meðal íslenskra skólastjórnenda. Höfundar vilja þakka Dr. Auði Örnú Arnardóttur, leiðbeinanda, fyrir góða leiðsögn og ráð og Hauki Frey Gylfasyni, aðjúnkt við Háskólann í Reykjavík, fyrir góða aðstoð í upphafi rannsóknar. Skólastjórnendur í grunn- og framhaldsskólum landsins fá bestu þakkir fyrir þátttökuna.

Reykjavík, 16. maí 2011

Heiður Björk Friðbjörnsdóttir

Nanna Renee' Husted

Efnisyfirlit

1 Inngangur.....	2
1.1 Stjórnandinn	3
1.1.1 Stjórnun og forysta	3
1.1.2 Stjórnunarstílar	4
1.1.3 Valdakenningar.....	6
1.1.4 Stjórnunarstarfið og kynferði	7
1.1.5 Staðalímyndir	8
1.1.6 Rannsóknir á stjórnunarstílum kynjanna	9
1.2 Staðan á Íslandi.....	12
1.3 Skólastjórnun.....	13
1.3.1 Rannsóknir á stjórnunarstílum skólastjóra	14
1.3.2 Kynjaskipting skólastjóra	17
1.3.3 Skólakerfið	18
1.3.4 Aðstoðarskólastjórar.....	19
1.3.5 Deildarstjórar	19
1.4. Tilgátur	20
2 Aðferð.....	21
2.1 Þátttakendur	21
2.2 Mælitæki.....	22
2.3 Framkvæmd	23
2.4 Tölfræðileg greining.....	23
3 Niðurstöður.....	24
3.1 Tilgátur	24
3.2 Aðrar niðurstöður	25
3.2.1 Aðstoðarskólastjórar.....	31
3.2.2 Deildarstjórar.....	33
4 Umræða	38
4.1 Vankantar á rannsókn.....	43
4.2 Áframhaldandi rannsóknir.....	44

5 Lokaorð.....	44
Heimildaskrá.....	46
Viðauki A: Spurningalisti.....	50
Viðauki B: Bréf til þátttakenda.....	58
Viðauki C: Ítrekun til þátttakenda	59

Myndaskrá

Mynd 1. Aldursdreifing skólastjóra.....	25
Mynd 2. Menntunarstig skólastjóra.....	26
Mynd 3. Staðsetning skólastjóra á mælistiku staðhæfinga.....	30
Mynd 4. Meðaltöl skólastjóra, aðstoðarskólastjóra og deildarstjóra þegar velja átti á milli einræðis og lýðræðis.....	33
Mynd 5. Meðaltöl skólastjóra, aðstoðarskólastjóra og deildarstjóra þegar velja átti á milli fjarlægðar og nálægðar.....	34
Mynd 6. Meðaltöl skólastjóra, aðstoðarskólastjóra og deildarstjóra um útteilingu verkefna.....	35
Mynd 7. Meðaltöl skólastjóra, aðstoðarskólastjóra og deildarstjóra þegar velja átti á milli keppni eða samvinnu.....	35
Mynd 8. Meðaltöl skólastjóra, aðstoðarskólastjóra og deildarstjóra við að hrósa undirmönnum.....	36

Töfluskrá

Tafla 1. Meðaltal menntunarstigs, starfsaldurs í skóla og stjórnunarstöðu og fjölda undirmanna milli kynja hjá skólastjórum.....	27
Tafla 2. Meðaltöl stafhæfinga um stjórnunarstíl.....	29
Tafla 3. Meðaltal menntunarstigs, starfsaldurs í skóla og stjórnunarstöðu og fjölda undirmanna milli kynja hjá aðstoðarskólastjórum.....	33
Tafla 4. Meðaltal menntunarstigs, starfsaldurs í skóla og stjórnunarstöðu og fjölda undirmanna milli kynja hjá deildarstjórum.....	37

Útdráttur

Með aukinni þátttöku kvenna í stjórnunarstöðum hafa vaknað upp spurningar um hvort kynbundinn mun sé að finna á stjórnunarháttum karla og kvenna og í hverju sá munur liggir. Miklar breytingar hafa orðið á íslenska skólakerfinu þar sem fjölgun kvenna hefur verið töluverð og breyting á starfsháttum skólastjórnenda var nauðsynleg eftir að ný lög og kjarasamningar tóku gildi. Í rannsókn þessari var lagður fyrir spurningalisti fyrir skólastjórnendur í 174 grunnskólum og 35 framhaldsskólum á Íslandi. Kannað var hvernig mat stjórnendur lögðu á stjórnunarlega hegðun sína og hvort munur væri á milli kynjanna. Tilgátur sem lagðar voru fram voru eftirfarandi: (1) Konur eru líklegri til þess að nota lýðræðislega stjórnun heldur en karlar. (2) Konur eru með nálægari stjórnunarstíl heldur en karlar. (3) Konur eiga auðveldara með að deila út verkefnum heldur en karlar. (4) Karlar eru hlynntari samkeppni heldur en konur. (5) Konur eru duglegri að hrósa undirmönnum sínum heldur en karlar. Helstu niðurstöður voru þær að minni kynbundinn munur var að finna á stjórnunarlegri hegðun karla og kvenna í skólastjórnun heldur en rannsakendur bjuggust við. Niðurstöðurnar benda til þess að karlar í skólastjórnun á Íslandi séu með fremur kvenlægan stjórnunarstíl. Kynbundinn munur var helst að finna í þáttum eins og lýðræði, samkeppni og hvatningu. Kvenkyns skólastjórnendur töldu sig beita lýðræðislegri stjórnun og mikilli hvatningu til undirmanna. Karlkyns skólastjórnendur töldu sig aftur á móti beita meiri samkeppni og þeir reyndust ákveðnari.

1 Inngangur

Í flestum vestrænum löndum hefur þátttaka kvenna í atvinnulífinu aukist verulega á síðustu tveimur áratugum (Ackah og Heaton, 2004). Þar er Ísland engin undantekning en hér hafa konur verið að hasla sér völl á sviði stjórnunar (e. management) undanfarin ár. Stjórnandinn (e. manager) er sá sem hefur áhrif á hegðun undirmanna sinna en þeir eru með fyrirfram skilgreind hlutverk innan skipulagsheildar (Mullins, 2007). Íslenskar konur voru ekki fjölmennar í áhrifastöðum hér á árum áður. Árið 1991 voru 3.100 konur í stjórnunarstöðum en þeim hafði fjölgað í 5.000 árið 2010 (Hagstofan, 2011). Ekki þarf að líta langt aftur til þess tíma þegar karlar sinntu nánast eingöngu slíkum störfum.

Allt frá því að konur fóru í vaxandi mæli að gangast í stjórnunarstöður hafa fræðimenn rannsakað hvort mælanlegur munur sé á stjórnunarstíl kynjanna. Mikið hefur verið rætt og ritað um kynbundna stjórnun og skiptar skoðanir hafa komið í ljós en margir telja að um karl- og kvenlæga stjórnun sé að ræða. Þannig eru einkenni karllægar stjórnunar talin vera mikil samkeppni, vald byggt á stöðu, ákvarðanataka í höndum stjórnandans og tilfinningasnaud og rökvis úrlausn vandamála. Einkenni kvenlægar stjórnunar eru aftur á móti talin vera mikil samvinna yfir – og undirmanna, dreifð ákvarðanataka og úrlausn vandamála byggð á innsæi, skynsemi og samúð (Eagly og Johnson, 1990).

Töluverð umræða varð um málefni kynbundinnar stjórnunar í íslensku þjóðfélagi í kjölfar efnahagshrunsins árið 2008. Í könnun sem Capacent Gallup stóð fyrir sama ár kom í ljós að 62% svarenda töldu að ástandið væri betra ef fleiri konur hefðu verið við stjórn fjármálafyrirtækjanna (Capacent, 2008).

Miklar breytingar hafa átt sér stað í íslenska skólakerfinu á síðustu 30 – 35 árum. Árið 1975 voru konur í miklum minnihluta sem skólastjórar á grunnskólastigi, níu af hverjum tíu skólastjórum voru karlmenn (Hagstofan, 2005). En síðan þá hefur konum í skólastjórnun fjölgað mikið og árið 2009 voru þær orðnar 57% allra skólastjóra á grunnskólastigi (Hagstofan, 2010a). Á framhaldsskólastigi hefur viðsnúningurinn ekki verið jafn mikill og á grunnskólastigi þótt kvenkyns skólameisturum hafi vissulega

fjölgað. Árið 1995 voru konur fimmtungur allra skólameistara (Hagstofan, 2005) en árið 2009 voru þær 30% (Hagstofan, 2010a).

Með nýjum kjarasamningi fyrir grunnskóla sem samþykktur var árið 2001, voru nýir starfshættir teknir upp. Meira vald var flutt til skólanna og þar með tók hlutverk skólastjóra miklum breytingum. Áhersla var lögð á skipurit skólanna og að störf og ábyrgð starfsmanna væru skilgreind þar. Að auki kom hlutverk millistjórnenda til sögunnar og þar með átti aukin valddreifing sér stað innan skólanna (Félag grunnskólakennara, 2001).

Í íslenska skólakerfinu hafa vaknað upp spurningar um hvort áhrifa kvenna sé farið að gæta á stjórnunarstöðum eftir fjölgun þeirra síðustu ár. Rannsakendur ákváðu því að kanna hvort kynbundinn mun væri að finna á stjórnunarháttum skólastjórnenda í skólum á grunn- og framhaldsskólastigi á Íslandi og hvernig hann lýsti sér ef hann væri til staðar.

1.1 Stjórnandinn

Hvaða eiginleika þarf góður stjórnandi að hafa? Vangaveltur um það hafa staðið yfir í margar aldir. Um 400 árum f.Kr. uppgötvaði Sókrates að ekki er til ein rétt tegund af stjórnun heldur þarf hún að miðast við aðstæður hverju sinni (Heames, 2006). Í rannsókn sem framkvæmd var árið 2002 voru viðtöl tekin við 100 stjórnendur um allan heim. Samkvæmt niðurstöðum þessarar rannsóknar þarf farsæll stjórnandi 21. aldarinnar meðal annars að vera fær um að kljást við flókin mál, búa yfir hæfileikum á sviði viðskipta og tækni, sýna áhuga og virðingu gagnvart framandi menningu, vera sveigjanlegur og opinn fyrir nýjungum, úrræðagóður, bjartsýnn, orkumikill, duglegur og stunda starf sitt af heiðarleika (Heames, 2006).

1.1.1 Stjórnun og forysta

Stjórnun (e. management) og forysta (e. leadership) er ekki eitt og sama hugtakið. Stjórnandinn (e. manager) er sá sem kemur hlutum í verk í gegnum aðra starfsmenn. Hann tekur ákvarðanir, úthlutar auðlindum og leiðbeinir öðrum til að ná ákveðnum

markmiðum (Robbins og Judge, 2009). Leiðtoginn (e. leader) á sér áhugasama og viljuga fylgismenn. Hann er með hvetjandi og persónulegra viðhorf gagnvart markmiðum heldur en stjórnendur. Forysta á sér ekki endilega stað innan valdapýramídans. Margir starfa sem leiðtogar án þess að hlutverk þeirra séu vel skilgreind (Mullins, 2007). Oft er talað um leiðtoga sem einstakling sem getur leiðbeint og veitt öðrum innblástur. Þeir setja stefnu og hvetja fólk til dáða (Kotter, 1990; Robbins o.fl., 2009). Til þess að fá hóp til að sætta sig við niðurstöður þarf stjórnandinn að vinna að því að ná jafnvægi innan hans vegna hagsmunaárekstra. Leiðtoginn býr aftur á móti til spennu meðal hópsins og kynnir valkosti sem valda tilhlökkun. Í samskiptum við samstarfsfólk sitt heldur stjórnandinn starfinu og persónulegum málum aðskildum en leiðtoginn ber umhyggju fyrir öðrum og fylgist með hvernig þeir bera sig að (Mullins, 2007).

Þrátt fyrir þennan mun á stjórnun og forystu er sterkt samband þar á milli og erfitt getur verið að gera greinarmun á stjórnanda og leiðtoga. Tilhneiging hefur verið til að tvinna hlutverk þeirra saman og sjá stjórnun og forystu sem eina heild. Talið er að einstaklingur í stjórnunarstöðu þurfi bæði að búa yfir eiginleikum bæði stjórnanda og leiðtoga til þess að stýra á árangursríkan hátt (Mullins, 2007).

1.1.2 Stjórnunarstílar

Fjölmargar kenningar eru til um stjórnunarstíla en þrjár stílar eru taldir eiga hvað best við þegar kemur að stjórnun undirmanna. Þeir skiptast í drottnandi stjórnun (e. autocratic), lýðræðislega stjórnun (e. democratic) og afskiptaleysisstjórnun (e. laissez-faire) (Mullins, 2007). Þessir stjórnunarstílar hafa verið vinsælir í rannsóknum og sýna fram á hvort stjórnendur veiti undirmönnum sínum frelsi til ákvarðanatöku eða hvort þeir boði og skipi fyrir (Eagly, Johannesen-Schmidt og van Engen, 2003).

Í drottnandi stjórnun fer stjórnandinn sjálfur með allt vald, hópurinn vinnur eftir hans skipunum. Öll ákvarðanatöku er í hans höndum sem og markmiðssetning og útteiling verkefna. Í lýðræðislegri stjórnun er meiri áhersla lögð á vald hópsins en stjórnandans. Allir vinna sem ein heild og samskipti milli starfsmanna eru meiri en gengur og gerist undir drottnandi stjórnun. Stjórnandinn er einn af hópnum og hann deilir ábyrgð og ákvarðanatöku á alla heildina. Í afskiptaleysisstjórnun tekur stjórnandinn meðvitaða ákvörðun um að gefa hópnum frelsi til athafna. Starfsmenn

fara því eftir eigin dómgreind og stjórnandinn hefur engin afskipti nema þess sé óskað (Mullins, 2007).

Þessir stjórnunarstílar urðu til upp úr gömlum rannsóknum sem gerðar voru á stjórnunarstílum og hafa verið þróaðir síðan þá af mörgum rannsakendum. Þeir henta vel þegar kynjamunur er skoðaður vegna þess að ákveðnir þættir í drottnandi stjórnun og lýðræðislegri stjórnun eru taldir karl- eða kvenlægir. Þannig eru karlar almennt taldir notast við drottnandi stjórnun en konur við lýðræðislega stjórnun (Eagly o.fl., 2003).

Á 9. og 10. áratugnum fóru rannsakendur að veita öðrum gerðum af stjórnunarstílum athygli. Þeir hófu þá að gera greinarmun milli þeirra stjórnenda sem beittu umbreytingaforystu og framkvæmdaforystu (Eagly o.fl., 2003).

Umbreytingaforysta byggir á mikilli hvatningu sem reynt er að skapa innan hópsins. Stjórnandinn þarf að búa yfir hæfni til þess að höfða til hugsjóna allra starfsmanna. Hann þarf jafnframt að skapa umhverfi þar sem réttlæti, hollusta og gagnkvæmt traust er í ríku mæli (Mullins, 2007). Stjórnandinn setur há viðmið hegðunar og verður fyrirmynd starfsmanna með því að öðlast traust þeirra og tiltrú. Hann keppist einnig við að ná fram því besta í starfsmönnum því þannig getur hann lagt meira af mörkum til fyrirtækisins (Eagly o.fl., 2003).

Framkvæmdaforysta er byggð á valdi sem fæst með formlegri stöðu. Stjórnandinn leggur áherslu á að tryggja að settum markmiðum sé náð. Með framkvæmdaforystu reynir hann að höfða til eigingirninnar í starfsmönnum og vekur áhuga þeirra með því að gera þeim ljóst að eitthvað sé í húfi fyrir þá. Stjórnandinn og starfsmaður hans þurfa því báðir á hvor öðrum að halda (Mullins, 2007). Stjórnandinn nær sínu fram með því að setja skyldur starfsmanna skýrt fram, fylgjast með framvindu þeirra, verðlauna þá fyrir markmið sem er náð og refsast þeim fyrir mistök (Eagly o.fl., 2003).

Umbreytinga- og framkvæmdaforysta eru ekki eins tengdar kynjahlutverkum og þeir stjórnunarstílar sem fyrr voru nefndir. En þrátt fyrir það búa þessir stjórnunarstílar yfir karl- og kvenlægum gildum. Umbreytingaforysta er talin samræmast gildum kvenna betur en karla, en með henni einblínir stjórnandinn á að leiðbeina starfsmönnum sínum og tekur tillit til persónulegra þarfa þeirra (Eagly o.fl., 2003).

Einnig hafa verkefnamiðaður stíll (e. task-oriented style) og samskiptamiðaður stíll (e. interpersonally-oriented style) verið notaðir til þess að bera saman karla og konur í stjórnunarstöðum. Sá sem er verkefnamiðaður einblínir á að fylgja reglum og gerir miklar kröfur um að ná markmiðum (Eagly, Karau og Johnson, 1992). Hann hefur jafnframt há viðmið um afköst og hefur hlutverk yfir – og undirmanna vel skilgreind (Eagly og Johnson, 1990). Sá sem er samskiptamiðaður ber umhyggju fyrir samstarfsfólki sínu, velferð annarra er honum mikils virði, hann er alltaf til þjónustu reiðubúinn og sýnir mikla vinsemd (Eagly o.fl., 1992).

Verkefna- og samskiptamiðaðir stílar eru mikilvægir í rannsóknum um kynbundinn mun stjórnenda vegna staðalímynda sem fólk hefur um hegðun karla og kvenna (Eagly og Johnson, 1990).

Staðalímyndir eru fyrirfram ákveðnar hugmyndir um útlit og/eða eiginleika fólks sem tilheyrir ákveðnum hópi eða stétt innan samfélagsins, eins og hvernig það á að hegða sér og hvaða störf eru við hæfi þess. Sumar staðalímyndir hafa neikvæð áhrif á jafnrétti kynjanna og samkvæmt 1. gr. jafnréttislaga 10/2008 á að vinna gegn þeim (Jafnréttisstofa, 2011).

Þannig er oft talið að karlar séu líklegri til þess að taka stjórn á umhverfi sínu og séu meira leiðandi, ýtnari og sjálfstæðari en konur. Konur eru aftur á móti taldar hafa áhyggjur af öðrum í kringum sig og séu blíðar, skilningsríkar, hjálpsamar og tillitssamar (Eagly o.fl., 1990).

1.1.3 Valdakenningar

French og Raven settu fram líkan um stjórnun og vald, þar sem stjórnun er ferli þar sem einstaklingur beitir valdi gagnvart öðrum einstaklingi. Líkanið gerir ráð fyrir fimm tegundum valds (Stanford, 1995).

- Verðlaunavald (e. Reward Power).
- Þvingandi vald (e. Coercive Power).
- Lögmætt vald (e. Legitimate Power).
- Vísandi vald (e. Referent Power).
- Sérfræðingsvald (e. Expert Power).

Verðlaunavald verður sterkara eftir því sem umbunin verður meiri. Það sama má segja um þvingandi vald, en í slíkum aðstæðum fær stjórnandinn sínu framgengt með því að

setja undirmanni sínum einhvers konar afarkosti. Lögmætt vald er nokkuð sem yfirmaður gæti beitt vegna stöðu sinnar því undirmaður telur fyrirmæli hans góð og gild vegna starfsheitis hans. Vísandi vald verður til þegar undirmaður er heillaður af yfirmanni sínum, vill líkja eftir honum eða jafnvel vera í nálægð við hann. Yfirmaðurinn hefur því vald til þess að hafa áhrif á undirmann sinn, jafnvel þótt sjálfur undirmaðurinn sé ómeðvitaður um það. Að lokum getur sérfræðingsvald einstaklings fært honum ákveðið vald í hendur, án tillits til stöðu hans innan fyrirtækis (Asherman, 2001).

Þetta valdalíkan er oft notað til þess að útskýra mun á stjórnunarstíl kynjanna. Þeir sem telja mun vera á kynjunum vilja meina að karlar og konur sækji vald sitt ekki á sama stað. Karlar fá vald sitt með þvingunum eða stöðu innan fyrirtækis meðan að konur eru líklegri til þess að nota vald byggt á persónutöfrum og samböndum (Stanford, 1995).

1.1.4 Stjórnunarstarfið og kynferði

Konur og karlar hafa ekki alltaf haft sömu tækifæri til starfsframa. Konum var eitt sinn ekki ætlað að ná árangri á vinnumarkaði og fengu þær því ekki sömu tækifæri og karlar. Margar konur upplifðu fyrstu starfsreynslu sína utan heimilis sem sjálfboðaliðar í einhvers konar samfélagsþjónustu. Þegar konur fóru að sækja í viðskiptaheiminn enduðu þær oft á tíðum í störfum sem samræmdust hlutverkum þeirra heima við, þar sem þær fengu hvorki stjórn yfir nægu fjármagni né mannauði. Konur þurftu því að finna önnur úrræði til þess að ná markmiðum sínum, og það sem fyrir þeim var eðlislæg hegðun hefur reynst þeim mjög árangursríkt (Rosener, 1990).

Með fjölgun kvenna í stjórnunarstöður fyrirtækja hafa vaknað margar spurningar um hvort þær hafi sama stjórnunarstíl og karlar. Áður fyrr var talið að konur sem kæmust svo langt hefðu gert það með því að tileinka sér ákveðin persónueinkenni sem gjarnan eru tengd við karla (Stanford, 1995). Í fyrstu var munurinn á kynjunum þar af leiðandi ekki talinn mikill. Fyrsta kynslóð kvenna í stjórnunarstöðum ruddi brautina fyrir kynsystur sínar og þær þurftu því að fylgja ýmsum óskráðum hegðunarreglum sem karlanir höfðu sett. Næsta kynslóð nýtti sér hins vegar eigin færni og viðhorf sem þær höfðu þróað með sér fremur en vinnubrögð sem höfðu reynst árangursrík fyrir karla.

Þessi seinni bylgja af kvenstjórnendum nýtti sér sérstöðuna sem konur höfðu og fetuðu sína eigin leið á toppinn (Rosener, 1990).

Í dag telja margir að bæði konur og karlar hafi sinn eigin stjórnunarstíl líkt en sú hugsun að stjórnunarhlutverkið sé karlmannsverk hefur siglt sinn sjó (Stanford, 1995). Almenn tóttir sú skoðun að konur þurfi að takast á við stærri hindranir en karlar til þess að komast í stjórnunarstöður og þurfi því jafnvel að hegða sér öðruvísi (Eagly o.fl., 2003). Konur sem hafa komist í stjórnunarstöður hafa sýnt það og sannað að góðir leiðtogar eru ekki allir steypfir í sama mót (Rosener, 1990).

1.1.5 Staðalímyndir

Jafnvel þó að konur séu 51% háskólamenntaðra í Bandaríkjunum og menntunarstig kvenna þar með hærra en karla, þá hefur framþróun þeirra í stjórnunarstöðum ekki verið nægilega hröð. Margar rannsóknir hafa beinst að mögulegum ástæðum þessa. Ástæður eins og minni menntun, ónæg hæfni og lítill tími vegna fjölskyldu hafa verið útilokaðar sem áhrifavaldar á þessa stöðu kvenna (Duehr og Bono, 2006).

Eftir standa hindranir sem konur mæta sem eiga rætur sínar að rekja til staðalímynda. Slíkar staðalímyndir geta verið áberandi fyrir konur á leið upp valdastigann (Duehr o.fl., 2006). Í rannsókn á vegum Catalyst, samtaka sem stuðla að framsókn kvenna í viðskiptum, kom í ljós að staðalímyndir eru ein helsta hindrunin sem konur mæta innan fyrirtækja (Catalyst, 2002). Hin hefðbundna staðalímynd um stjórnun tengir karla frekar við stjórnunarhlutverkið heldur en konur (Duehr o.fl., 2006).

Þegar stjórnunarhættir kynjanna eru bornir saman eru staðalímyndir oft dregnar upp því algengt er að fyrirfram ákveðnar hugmyndir um konur og karla í stjórnunarhlutverkinu séu mótaðar. Konur eru almennt taldar bera velferð og hag annarra fyrir brjósti og eiga þær að búa yfir eiginleikum eins og miskunnsemi, góðvild, hjálpsemi og örlæti. Á hinn bóginn er körlum oft lýst sem ráðandi kyninu og eru þeir taldir búa yfir eiginleikum eins og ákveðni, metnaðargirni, sjálfstæði og sjálfstrausti (Duehr o.fl., 2006).

Í rannsókn sem framkvæmd var í Bandaríkjunum var gögnum frá árunum 1983 – 2000 safnað saman til þess að komast að því af hverju konur voru með lægri laun og í færri stjórnunarstöðum heldur en karlar. Niðurstöður sýndu meðal annars að

hjónaband og foreldrahlutverk reyndust færa körlum hærri laun en konum lægri (Eagly og Carli, 2007).

Um leið og samfélagslegar skyldur karla og kvenna hafa verið að breytast mætti ætla að staðalímyndir kynjanna myndu einnig breytast. Þótt ljóst sé að það muni ekki gerast á einum degi má líta jákvæðum augum á þá vakningu sem hefur orðið á vinnumarkaðnum

Flestar þær staðalímyndir sem við höfum um karla og konur eru ómeðvitaðar, við drögum kynin í dilka út frá eiginleikum sem við teljum kvenlega eða karllega. Í dag erum við þó meðvituð um að ekki er mögulegt að setja alla undir sama hatt á grundvelli kynferðis. Aðrir mikilvægir þættir hafa áhrif á hegðun einstaklings, eins og erfðir, uppeldi, menntun, reynsla o.s.frv.

1.1.6 Rannsóknir á stjórnunarstílum kynjanna

Í einni helstu rannsókn sem gerð hefur verið á kynjamun hvað varðar stjórnunarstíla og flestar aðrar rannsóknir vitna í, kannaði Judy Rosener (1990) mun á karl- og kvenstjórnendum. Þegar þátttakendur voru beðnir um að lýsa því hvernig þeir teldu sig hafa áhrif á aðra, kom í ljós mikill kynjamunur. Þannig sýndu niðurstöður hennar að karlar eru líklegri til þess notast við framkvæmdaforystu og þeir nota gjarnan vald í krafti stöðu sinnar innan fyrirtækis. Á hinn bóginn nota konur frekar umbreytingaforystu. Þær fá undirmenn sína til að stefna að sama markmiði og sækja vald sitt til persónutöfra, vinnusemi og hæfni í mannlegum samskiptum frekar en til stjórnunarstöðu sinnar (Rosener, 1990).

Í niðurstöðum hennar kom enn fremur í ljós að karlar beita frekar skipunum en konur nota gagnvirka stjórnun. Gagnvirk stjórnun felst í því að hvetja til þátttöku allra hlutaðeigandi aðila, miðla upplýsingum, dreifa valdi, auka sjálfsvirðingu starfsmanna og byggja upp tilhlökkun hjá þeim gagnvart starfinu. Þessi stíll endurspeglar það mat flestra kvenna, að mikilvægt sé að starfsmönnum sé leyft að leggja sitt af mörkum og þeim sé gefið ákveðið vald. Það sé betra fyrir starfsmanninn sjálfan og komi sér einnig vel fyrir fyrirtækið þegar til lengri tíma er litið (Rosener, 1990).

Margar kvennanna sem tóku þátt í rannsókn Rosener (1990) sögðu að stjórnunarstíll þeirra kæmi til þeirra náttúrulega. Rosener taldi að þetta væri hægt að rekja til

félagsmótunar og starfsferils. Allt fram til sjöunda áratugar seinustu aldar fengu karlar og konur skýr skilaboð um til hvers var ætlast af þeim. Konum var ætlað að vera eiginkonur, mæður, kennarar, hjúkrunarkonur eða starfa á einhvern hátt í þágu samfélagsins. Í öllum þessum hlutverkum þurftu þær að vera samvinnufúsar, skilningsríkar, blíðar, góðar og veita stuðning. Á sama tíma áttu karlar að vera sterkir, hraustir, kappsamir og við stjórnvölinn (Rosener, 1990). Það er því ekki loku fyrir það skotið að þetta séu meðal annars ástæður þess að konur eru í dag líklegri en karlar til þess að nota gagnvirka stjórnun.

Gagnvirk stjórnun kvenna á þannig rætur sínar að rekja til þeirrar félagsmótunar sem þær hafa gengið í gegnum. Í dag hafa þær formlegt vald og auðlindir til umráða líkt og karlar, en þær sjá sér enn hag í því að útdeila valdi og upplýsingum. Konur halda því fram að þótt laun og stöðuhækkningar séu nauðsynlegar í stjórnun, þá sé vilji starfsfólks að fá að leggja sitt af mörkum til starfseminnar og fá tækifæri til þess að vaxa og þróast í starfi ekki síður mikilvægur. Þær eru flestar þeirrar skoðunar að starfsfólk standi sig betur þegar því finnst það vera hluti af fyrirtækinu og geti átt þátt í árangri þess. Með því að leyfa öllum að taka virkan þátt og fá verkefni við hæfi er hægt að hámarka framlag starfsfólks (Rosener, 1990).

Kynbundin hegðun getur verið minni þegar karlar og konur, sem sinna sömu stöðum innan skipulagsheildar, eru borin saman. Þessar stöður hafa venjulega skýran ramma hegðunar. Þessir stjórnendur hafa einnig verið valdir sérstaklega í þessar stöður út frá fyrirfram ákveðnum forsendum, sem minnkar enn líkur á kynbundnum mun (Eagly o.fl., 1990). En á sama tíma og stjórnendur sinna hlutverkum sem skilgreind eru samkvæmt stöðu þeirra í valdastiganum, þá starfa þeir jafnframt undir þvingunum kynjahlutverka. Þó að beinast lægi við að segja að konur og karlar sem sinna nákvæmlega samskonar stjórnunarstöðu hegði sér eins, þá munu kynjahlutverk halda áfram að hafa einhver áhrif á stjórnunarstíl. Sem dæmi, þá gæti stjórnanda verið skylt að sinna ákveðnum daglegum verkefnum en í flestum tilfellum hefur hann svigrúm til þess að framkvæma þessar skyldur á sinn hátt. Þannig gæti hann verið fjarlægur eða nálægur, séð einn um alla ákvarðanatöku eða ráðfært sig við samstarfsmenn sína o.s.frv. Það eru þessi valfrjálsu þættir hegðunar stjórnandans sem eru líklegir til þess að vera mismunandi hjá körlum og konum (Eagly o.fl., 2003).

Í rannsókn Eagly og Johnson (1990) var lögð fram sú tilgáta að kynbundinn munur stjórnenda í skipulagsheildum sé minni en annars staðar vegna þessa skýra ramma hegðunar sem þeim er sett. Í niðurstöðum kom í ljós að kynbundinn munur var til staðar þó að tilgátan hafi staðist. Konur voru með samskiptamiðaðri stíl en karlar og stjórnun þeirra var lýðræðislegri (Eagly o.fl., 1990).

Rannsókn Eagly og Johannesen-Schmidt (2001) er í samræmi við niðurstöður Rosener (1990). Þær könnuðu umbreytinga- og framkvæmdaforystu ásamt afskiptaleysisstjórnun hjá stóru úrtaki af karl- og kvenstjórnendum. Þær lögðu spurningalista (the Multifactor Leadership Questionnaire) fyrir þátttakendur sem mælir fyrrnefnda stjórnunarstíla (Eagly o.fl., 2001).

Samkvæmt niðurstöðum þeirra mældust konur hærra en karlar í þremur þáttum umbreytingaforystu. Konur eru því líklegri en karlar til þess að (1) búa yfir eiginleikum sem vekja virðingu og stolt starfsmanna, (2) vera fullar bjartsýni fyrir framtíðarverkefnum og (3) leiðbeina og taka tillit til persónulegra þarfa starfsmanna. Konur skoruðu einnig hærra en karlar í einum þætti framkvæmdaforystu sem bendir því til þess að konur séu líklegri en karlar til þess að verðlauna starfsmenn sína fyrir vel unnin störf (Eagly o.fl. 2001).

Karlar skoruðu hins vegar hærra en konur í þremur þáttum framkvæmdaforystu. Niðurstöður benda því til þess að karlar séu líklegri til þess að (1) veita vandamálum og mistökum starfsmanna sinna mikla athygli, (2) bíða þar til vandamál eru orðin alvarleg áður en þeir gera tilraun til þess að leysa þau og (3) vera fjarlægir á erfiðum tímum innan fyrirtækisins. Að sama skapi eru karlmenn líklegri til þess að beita afskiptaleysisstjórnun heldur en konur (Eagly o.fl., 2001).

Samkvæmt þessari rannsókn eru karlar því líklegri en konur til þess að beita aðferðum sem oft eru taldar árangursminni (Eagly o.fl., 2001). Ein líkleg skýring á því gæti verið sú að konur þurfa að mæta hærri kröfum til þess að komast í stjórnunarstöður og þurfa einnig að ná meiri árangri til þess að halda í þessar stöður. Jafnframt benda niðurstöðurnar til þess að karlar hafi meira svigrúm í starfi þrátt fyrir slæman árangur (Eagly o.fl., 2001).

Niðurstöður Werhane (2007) sem rannsakaði stjórnunaraðferðir kvenna, bentu til þess að karlar ættu að tileinka sér stjórnunarhætti kvenna. Allir eiginleikar sem taldir eru

nauðsynlegir til þess að stjórna alþjóðlegum fyrirtækjum fundust í úrtaki kvennanna sem tóku þátt í rannsókninni. Það voru eiginleikar eins og siðferðislegur leiðtogi, hugsjónasemi og opið hugafar. Velferð fyrirtækisins skiptir konur miklu meira máli en þeirra eigin frami og þær fylgja eigin gildum (Werhane, 2007).

1.2 Staðan á Íslandi

Íslenskar konur voru lítt áberandi í áhrifastöðum fyrir 35 árum. Þó að sú staða hafi töluvert breyst síðan þá eru karlar enn í meirihluta. Í Hagtíðindum Hagstofu Íslands er borin saman staða karla og kvenna frá árunum 1975 – 2005. Ein helsta breytingin sem orðið hefur er aukning kvenna í námi. Árið 1975 voru stúlkur helmingur nýstúdentanna á háskólastigi en skólaárið 2003 - 2004 var hlutfall þeirra 63% (Hagstofan, 2005). Þar af leiðandi voru stúlkur orðnar fjölmennari í háskólum heldur en piltar. Á skólaárinu 2008 – 2009 hafði hlutfallið jafnast aðeins en þá voru stúlkur 59% nýstúdentanna (Hagstofan, 2010a). Árið 1975 voru aðeins tveir háskólar sem brautskráðu nemendur, Háskóli Íslands og Kennaraháskóli Íslands. Á þeim tíma voru karlar í meirihluta brautskráðra frá Háskóla Íslands en konur í meirihluta brautskráðra frá Kennaraháskólanum. Konur voru í minnihluta brautskráðra frá báðum háskólunum samanlagt árið 1975 en árið 1985 var hlutfall þeirra komið í 50%. Skólaárið 1995 – 1996 voru þær svo komnar í meirihluta brautskráðra, eða 59%, og skólaárið 2003 – 2004 var hlutfall þeirra 64% (Hagstofan, 2005). Á skólaárinu 2008 – 2009 hafði hlutfall kvenna enn aukist og voru þær 66% brautskráðra á háskólastigi (Hagstofan, 2010a).

Þótt konum hafi fjölgað í áhrifastöðum þá er hlutur karla enn meiri. Árið 1975 voru konur aðeins 5% alþingismanna og 4% sveitarstjórnarmanna. Engin kona sat í ríkisstjórn. Árið 1985 voru konur orðnar 15% alþingismanna og 12% sveitarstjórnarmanna. Ein kona sat þá í ríkisstjórn auk þess sem kona sat á forsetastóli í fyrsta sinn (Hagstofan, 2005). Síðan þá hefur konum fjölgað í þessum stöðum en árið 2009 voru konur 43% alþingismanna og 40% sveitarstjórnarmanna og árið 2010 voru 40% ráðherra konur (Hagstofan, 2010b).

Konum í forystu fyrirtækja hefur fjölgað lítillega frá árinu 1999. Tölur um kynjaskiptingu í stjórnnum fyrirtækja á fyrri árum eru illfánlegar. Hlutfall kvenna í

stöðu stjórnarformanna hefur haldist í stað undanfarin ár, þær voru 22% árið 1999 og voru enn 22% árið 2007. Það sama má segja um hlutfall kvenna í stjórnnum en þar voru þær einnig 22% árið 2007. Hins vegar hefur konum fjölgað í stöðum framkvæmdastjóra frá árinu 1999 en þá voru þær 15%. Árið 2007 var hlutfallið komið upp í 19% (Hagstofan, 2009) og árið 2009 hafði það staðið í stað (Hagstofan, 2010b).

1.3 Skólastjórnun

Skólastjóri er forstöðumaður skólans, stjórnar honum, veitir faglega forystu og ber ábyrgð á starfi skólans gagnvart sveitastjórn (Lög um grunnskóla, nr. 91/2008). Stjórnun í skóla er margslungin en skólastjóri þarf að sinna ólíkum þörfum nemenda og kennara. Margar leiðir eru til í kennslu og bekkir innan skóla eru líkt og sjálfstæðar einingar. Því getur verið vandasamt verk að ná að halda utan um allt sem skólastarfinu fylgir. Engir tveir skólastjórar eru eins og misjafnt er hverju þeir eyða megni af tíma sínum í. Á meðan einn leggur mikla áherslu á kennslu getur annar eytt degi sínum í almenn skrifstofustörf. Tveir skólastjórar geta þannig gegnt hlutverki sínu með mjög ólíkum hætti og verið misjafnlega skilvirkir. Sumir hafa lítinn áhuga á skrifstofustarfinu en aðrir hafa lítinn áhuga á kennslustarfinu. Margir kjósa því að fjarlægjast óáhugaverða þætti starfsins með því að verja tíma sínum einkum í það sem heillar þá mest (Börkur Hansen og Smári S. Sigurðsson, 1998b).

Sergiovanni (2006) fjallaði um stjórnunarhlutverk skólastjóra. Hann segir að þó flestir haldi að tími skólastjóra fari í stjórnun kennslumála, málefna nemenda, endurmenntun og starfsmannahald þá sé það ekki alltaf raunin. Rannsóknir hafa sýnt að skólastjórnendur verja mestum tíma sínum í hefðbundin skrifstofustörf og að meðaltími vinnuviku þeirra sé um 62 klukkustundir. Starfið hefur tekið breytingum undanfarin ár og snýst nú að miklu leyti um fjárumsýslu, stjórnsmál, skipulagningu og annað slíkt í stað hefðbundinna skóla- og kennslustarfa (Sergiovanni, 2006).

Samkvæmt Sergiovanni er forystuhlutverk skólastjóra samsett úr sex meginþáttum og skilvirkir stjórnendur eru þeir sem sinna þessum hlutverkum best:

1. Hlutverk ráðherra
2. Hlutverk menntafrömuðar

3. Hlutverk ráðgjafa
4. Hlutverk skipuleggjanda
5. Hlutverk framkvæmdastjóra
6. Hlutverk hópstjóra

Í hlutverki ráðherra beinir skólastjóri augum sínum að stefnu skólans, hugmyndafræðinni sem skólastarfið byggir á, gildismati og skoðunum starfsmanna. Hann skoðar skólastarfið í heild sinni og gengur út frá því að það endurspegli markmið skólans. Jafnframt kynnir hann skólastarfið fyrir þeim sem utan skólans standa. Í hlutverki menntafrömuðar leggur skólastjórinn áherslu á námið og kennsluna. Hann þróar og bætir þætti í skólastarfinu eins og námskrá, kennslumarkmið, námsefni og kennsluhætti. Í hlutverki ráðgjafa vinnur hann beint með kennurum og aðstoðar þá við að ná sínum markmiðum í kennslu. Hann leggur líka mat á starfsfólk og hjálpar því að þróast og endurmennta sig. Í hlutverki skipuleggjanda vinnur hann í skipulagi og mótar formgerð skólans. Í hlutverki framkvæmdastjóra beinir skólastjórinn orku sinni að daglegum rekstri skólans. Hann setur reglur um samskipti og umgengni og sér til þess að kennarar nýti tíma sinn sem best. Síðast en ekki síst fer skólastjórinn í hlutverk hópstjóra þar sem hann vinnur að því að skapa traust milli sín og kennara og stuðlar þannig að betri skóla (Börkur Hansen o.fl., 1998b).

Forysta skólastjóra skiptir miklu máli fyrir skólana og árangur þeirra. Einn daginn eru þeir aðeins í hlutverki ráðgjafa og þann næsta í hlutverki hópstjóra. Skilvirkur stjórnandi er sá sem fer í öll þessi hlutverk og sinnir þannig öllum þáttum starfsins jafn vel. Mikilvægt er að skólastjórar fylgi hugmyndum sínum vel eftir um hvert beri að stefna og veiti kennurum tækifæri til þess að taka þátt í mótun á framtíðarsýn skólans (Börkur Hansen o.fl., 1998b).

1.3.1 Rannsóknir á stjórnunarstílum skólastjóra

Eagly, Karau og Johnson (1992) könnuðu tengsl milli kynferðis og stjórnunarstíls skólastjóra. Í rannsókninni var borið saman verkefnamiðaður stíll og samskiptamiðaður stíll, og einnig lýðræðisleg stjórnun og drottandi stjórnun. Niðurstöður sýndu augljósan mun á stjórnunarstíl kynjanna. Konur nota lýðræðislega stjórnun þar sem þær taka virkan þátt í öllu starfinu og líta á samstarfsfólk sitt sem

jafningja sína. Þeim finnst mikilvægt að dreifa valdinu og virkja kennara til þess að taka virkan þátt í ákvarðanatöku. Karlar eru aftur á móti nær drottnandi stjórnun, þar sem þeir eru leiðandi í starfi sínu. Þeir eru stjórnsamir og ákvarðanataka er í þeirra höndum. Samkvæmt niðurstöðum rannsóknarinnar voru konur einnig nær verkefnaþaða stílnum heldur en karlar en óverulegan kynjamun var að finna þegar samskiptamiðaði stíllinn var kannaður (Eagly o.fl., 1992).

Í bók Shakeshaft, sem kom út árið 1987, lýsti hún því hvernig stjórnunarleg hegðun kvenna í skólakerfinu væri frábruguðin hegðun karla. Samkvæmt henni leggja konur áherslu á að dreifa valdi, þær biðja fólk fremur en að skipa fyrir og eru umhyggjusamari og óformlegri í samskiptum en karlar (Steinunn Helga Lárusdóttir, 2003). Hún lýsir starfseinkennum kvenkyns kólastjórans svo:

- Tengsl við aðra, kennsla og nám eru miðlæg atriði.
- Að skapa samfélag og gott andrúmsloft eru mikilvægir þættir.
- Kvenstjórnendur eru oft einangraðir í daglegu starfi sínu.
- Mörk á milli einkalífs og vinnu eru ekki nógu skýr (Guðný Guðbjörnsdóttir, 2007).

Ozga segir niðurstöður rannsókna sinna frá árinu 1993 benda til þess að stjórnunarstíll kvenna sé yfirleitt frekar lýðræðislegur. Konur eru sveigjanlegri en karlar, eyða minni tíma á skrifstofunni og meiri tíma í skólastofunum. Þær ná betri tengslum við undirmenn, vinna betur undir miklu álagi, leysa vel úr árekstrum og ná oft betri árangri en karlar. Ozga tekur þó skýrt fram að þetta þýði ekki að konur séu betri stjórnendur en karlar. Hins vegar hafa þær stjórnunarstíl sem henti vel á sviði skólastjórnunar (Guðný Guðbjörnsdóttir, 2007).

Strachan kemst að svipuðri niðurstöðu í sinni rannsókn frá árinu 1999, en þar kemur fram að konum henti best stjórnunarstíll sem þekkist sem tenglastíll og einkennist af:

- Góðum tengslum
- Dreifðri og lýðræðislegri ákvarðanatöku
- Hvatningu til annarra

Strachan tekur einnig fram að ekki megi gleyma því að konur eru margbreytilegir einstaklingar og því séu óhjákvæmilega til konur sem ekki hafi þennan stjórnunarstíl (Guðný Guðbjörnsdóttir, 2007).

Í rannsókn Guðnýjar (2007) kannaði hún mun á kvenkyns og karlkyns skólastjórum en niðurstöður hennar þóttu benda til minni muns en Ozga, Strachan og Shakeshaft höfðu fundið. Engan kynbundinn mun var þar að finna á áherslu á lýðræði, samvinnu og samkeppni í starfi. Niðurstöðurnar sýndu að bæði kyn gerðu lítið úr mikilvægi valds í starfi og karlar sýndu meiri sveigjanleika en konur. Flestar konur sýndu einkenni samskiptamiðaðs stíls en margir karlar einnig (Guðný Guðbjörnsdóttir, 2007).

Árið 2001 rannsakaði Anna Guðrún Edvarðsdóttir stjórnunarlega hegðun íslenskra skólastjóra á grunnskólastigi og bar saman konur og karla. Samkvæmt niðurstöðum hennar er stjórnunarleg hegðun kvenna og karla í skólastjórnun svipuð á Íslandi. Bæði kyn sýna hegðun sem talin hefur verið einkenna kvenkyns skólastjóra en slík niðurstaða er ólík niðurstöðum erlendra rannsókna. Þetta bendir til þess að kvenleg stjórnunarleg hegðun henti vel við skólastjórnun á Íslandi, þar sem áhersla er lögð á mannleg samskipti, samvinnu og virðingu (Anna Guðrún Edvarðsdóttir, 2004).

Samkvæmt niðurstöðum Önnu Guðrúnar (2004) dreifir meirihluti íslenskra skólastjóra valdi og ábyrgð en þó er nokkur stór hluti kvenna sem gerir það ekki. Þessu er því öfugt farið við rannsóknir erlendis frá sem sýna fram á að konur séu líklegri til að dreifa valdi en karlar. Fleiri konur en karlar telja mikilvægt að skólastjórar og kennarar hafi sömu markmið og að það sé á ábyrgð skólastjórans að þeim sé fylgt eftir, en þetta er í samræmi við niðurstöður erlendra rannsókna. Bæði kyn telja samvinnu í skólastarfinu mikilvæga en erlendis virðist konum þetta mikilvægara en körlum. Jafnframt telja íslenskir skólastjórar sig vera umhyggjusama gagnvart bæði kennurum og nemendum. Karlar virðast frekar taka tillit til persónulegra aðstæðna kennara sinna heldur en konur. Þessi niðurstaða er á skjön við erlendar rannsóknir en þær sýna að umhyggja er einkenni kvenkyns skólastjóra. Fleiri konur en karlar líta á það sem skyldu sína að ná mælanlegum árangri, þ.e. þær eru árangursmiðaðri en karlarnir. Erlendis eru karlkyns skólastjórar árangursmiðaðir en ekki kvenkyns skólastjórar. Íslenskir kvenkyns skólastjórar telja sig vera rökvisá en karlkyns skólastjórar telja að tilfinningar þeirra ráði stjórnunarlegri hegðun.

Samkvæmt erlendum rannsóknum eru karlar taldir rökvisir og því er þetta enn einn þátturinn sem ber ekki saman við erlendar rannsóknir (Anna Guðrún Edvardsdóttir, 2004).

Ragnar F. Ólafsson og Júlíus K. Björnsson héldu utan um TALIS rannsóknina (Teaching And Learning International Survery) á Íslandi sem gerð var á vegum Efnahags- og framfarastofnunarinnar (OECD) árið 2008. Henni var ætlað að kanna stöðu og viðhorf kennara og skólastjórna. Samkvæmt niðurstöðum hennar líta langflestir skólastjórar á það sem hlutverk sitt að sjá til þess að skólinn nái markmiðum sínum og því þurfi þeir að ýta undir verkefnaðið andrúmsloft. Um 66% skólastjóra segist skilgreina markmiðin sem starfsfólk skólans þarf að ná og um 90% telja mikilvægt að fylgst sé með því að allir fari eftir settum reglum. Af svörum skólastjóra að dæma þá hafa skólastjórar lítil afskipti af því sem fram fer í skólastofnunum þó þeir gæti þess að kennarar vinni í samræmi við markmið skólans. Að lokum er mikill meirihluti skólastjóra sem segist leysa þau vandamál sem upp koma með kennurunum (Ragnar F. Ólafsson og Júlíus K. Björnsson, 2009).

1.3.2 Kynjaskipting skólastjóra

Kynjaskipting skólastjórna er mismunandi eftir skólastigi. Hlutfall kvenna fer lækkandi með hækkandi skólastigi. Konur eru meirihluti stjórna á grunnskólastigi en karlar meirihluti stjórna á framhaldsskóla- og háskólastigi (Hagstofan, 2009). Konur eru jafnframt fjölmennari sem starfsmenn í grunn- og framhaldsskólum en karlar eru fjölmennari í háskólum (Hagstofan, 2010b).

Árið 1975 voru níu af hverjum tíu skólastjórum á grunnskólastigi karlar. Árið 2004 hafði konum fjölgað í þessum störfum og karlar voru þá sex af hverjum tíu (Hagstofan, 2005). Árið 2007 komust konur fyrst í meirihluta stjórna á grunnskólastigi, en þá voru þær 52% skólastjórna (Hagstofan, 2009).

Tölur um skólameistara á framhaldsskólastigi eru ekki til eins langt aftur í tímann, en árið 1995 voru konur fimmtungur allra skólameistara (Hagstofan, 2005). Á skólaárinu 1999 – 2000 voru þær 27% skólameistara og 2007 – 2008 voru þær 28% (Hagstofan, 2008). Konum hefur því ekki fjölgað jafnt ört í starfi skólastjórna á framhaldsskólastigi eins og raunin hefur verið á grunnskólastigi (Hagstofan, 2009).

Að auki má geta þess að á háskólastigi hafa konur ekki komið að stjórnun fyrr en á allra síðustu árum. Á skólaárinu 1999 – 2000 var ein kona rektor og ellefu karlar. Skólum á háskólastigi hefur fækkað síðan þá en á skólaárinu 2007 - 2008 gegndu tvær konur starfi rektors og átta karlar (Hagstofan, 2009).

1.3.3 Skólakerfið

Samkvæmt lögum um grunnskóla er rekstur þeirra á ábyrgð og kostnað sveitarfélaga. Skólastjóri er forstöðumaður skólans (Lög um grunnskóla, nr. 91/2008). Miklar breytingar urðu með samþykkt nýrra grunnskólalaga árið 1995 en með þeim fluttist forræði grunnskólans frá ríki til sveitarfélaga. Þessi lagabreyting hafði umtalsverð áhrif á stöðu og hlutverk skólastjóra. Sjálfstæði þeirra og umfang í starfi jukust. Meðal nýrra verkefna voru aukin fjárhagsleg ábyrgð, gerð áætlana um endurmenntun starfsmanna og mótun þróunarstarfs í skólum (Börkur Hansen, Ólafur H. Jóhannsson og Steinunn Helga Lárusdóttir, 2008a).

Í kjölfar lagabreytinganna hafa stjórnunarhættir skólastjóra orðið lýðræðislegri og aukin valddreifing hefur átt sér stað. Samkvæmt rannsókn sem Börkur Hansen, Ólafur H. Jóhannsson og Steinunn Helga Lárusdóttir framkvæmdu árið 2006 um viðhorf skólastjóra á breytingum á hlutverki þeirra kom í ljós að skólastjórar sögðust verja mestum vinnutíma sínum í stjórnun og umsýslu, þ.e. þætti tengda rekstri skólans, fjármálum, bréfaskriftum, o.s.frv. Svipaðar rannsóknir voru einnig framkvæmdar á árunum 1991 og 2001. Þegar skólastjórar voru beðnir um að raða viðfangsefnum í ákjósanlega forgangs röðun þá var helsta breytingin milli ára sú að starfsfólk sem viðfangsefni, hafði færst ofar á lista þeirra, en verkefni tegnd því eru t.d. ráðningar, ráðgjöf, mat og stuðningur við starfsfólk (Börkur Hansen o.fl., 2008a).

Með kjarasamningum sem tóku gildi árið 2001 urðu enn breytingar á skólaumhverfinu. Í nýju skipulagi varð skólastjórinn lykilmaður grunnskólans og með auknu sjálfstæði skóla jókst rekstrarleg ábyrgð skólastjórans enn. Með nýjum samningum varð mun fleiri ákvörðunum vísað á borð hans. Að auki fól nýr samningur í sér ákvæði um aukinn stjórnunarkvóta. Þannig komu svokallaðir millistjórnendur til sögunnar í grunnskólum en þar er meðal annars um að ræða deildarstjóra, árgangastjóra og fagstjóra. Skólastjóri getur falið þessum einstaklingum fagleg verkefni (Félag grunnskólakennara, 2001). Samkvæmt niðurstöðum úr rannsókn

Barkar, Ólafs og Steinunnar Helgu hefur tilkoma deildarstjóra gert skólastjórum kleift að verja meiri tíma í stefnumótun, daglega stjórnun, skipulag og framkvæmd þróunarverkefna og endurmenntunaráætlana, fjármálaumsýslu og ráðgjöf við starfsfólk. Á sama tíma verja skólastjórar minni tíma í að fylgjast með nemendum (Börkur Hansen o.fl., 2008a).

Samkvæmt lögum um framhaldsskóla er opinber framhaldsskóli ríkisstofnun og heyrir undir menntamálaráðherra. Skólameistari veitir skólanum forstöðu, stjórnar daglegum rekstri og gætir þess að skólastarfið sé í samræmi við lög, reglugerðir og aðalnámskrá. Hann ber jafnframt ábyrgð á gerð fjárhagsáætlunar og henni sé fylgt eftir (Lög um framhaldsskóla, nr. 92/2008).

1.3.4 Aðstoðarskólastjórar

Aðstoðarskólastjóri í grunnskóla er staðgengill skólastjóra, starfar undir hans stjórn og sinnir skólastjórnun í forföllum hans. Í starf hans er skipað eftir tillögum frá skólastjóra (Lög um grunnskóla, nr. 91/2008). Í framhaldsskólum ræður skólameistari stjórnendur í samráði við skólanefnd, staðgengill hans sinnir hlutverki aðstoðarskólameistara (Lög um framhaldsskóla, nr. 92/2008).

Konur hafa lengi verið fleiri en karlar í starfi aðstoðarskólastjóra í grunnskólum, en árið 1998 var hlutfall þeirra 57% og árið 2007 var það komið upp í 67%. Konur hafa jafnframt verið í miklum minnihluta aðstoðarskólameistara á framhaldsskólastigi. Á skólaárinu 1999 - 2000 var hlutfall þeirra 11% en hlutur kvenna hefur þó farið vaxandi og voru þær 31% á skólaárinu 2007 – 2008 (Hagstofan, 2009).

1.3.5 Deildarstjórar

Með auknum stjórnunarkvóta í kjölfar kjarasamninga árið 2001 var hlutverk deildarstjóra í grunnskólum myndað (Börkur Hansen o.fl., 2008a). Skólastjóri ákveður í samráði við sveitarstjórn hvernig fyrirkomulag stjórnunar í grunnskóla er háttað með tilliti til þarfa viðkomandi skóla. Skólastjóri ákveður einnig verksvið þessara stjórnenda (Lög um grunnskóla, nr. 91/2008). Hlutverk deildarstjóra er að hafa yfirumsjón með sinni deild og eiga í daglegum samskiptum við kennara sem kenna á því sviði.

1.4. Tilgátur

Flestar rannsóknir þykja benda til þess að konur nota lýðræðislega stjórnun en karlar drottnandi (Eagly o.fl., 1992; Eagly o.fl., 2003). Í rannsóknum sínum á skólastjórum komst Shakeshaft að því að konur leggja áherslu á lýðræði. Ozga komst að sömu niðurstöðu og taldi stjórnunarstíl kvenna frekar lýðræðislegan. Að auki eru niðurstöður Strachan svipaðar, þar sem fram kemur að stjórnunarstíll kvenna einkennist af dreifðri og lýðræðislegri ákvarðanatöku (Guðný Guðbjörnsdóttir, 2007).

Tilgáta 1: Konur eru líklegri til þess að nota lýðræðislega stjórnun heldur en karlar.

Samkvæmt niðurstöðum Ozga bendir allt til þess að stjórnunarstíll kvenna sé yfirleitt frekar lýðræðislegur. Konur eyða minni tíma á skrifstofunni og meiri tíma í skólastofunum og á göngunum. Þannig ná þær betri tengslum við kennara og aðra undirmenn (Guðný Guðbjörnsdóttir, 2007).

Tilgáta 2: Konur eru með nálægari stjórnunarstíl heldur en karlar.

Almennt hefur verið talið að karlar aðhyllist drottnandi stjórnun en eitt af einkennum hennar er að öll ákvarðanatöku og útteiling verkefna er í höndum stjórnandans. (Mullins, 2007). Rosener (1990) rannsakaði kynbundinn mun á stjórnunarháttum karla og kvenna og komst að þeirri niðurstöðu að konur beita gagnvirkri stjórnun, en í henni felst meðal annars dreifing á valdi og verkefnum og hvatning á þátttöku allra starfsmanna. Á sama tíma beita karlar frekar skipunum (Rosener, 1990).

Tilgáta 3: Konur eiga auðveldara með að deila út verkefnum heldur en karlar.

Konur aðhyllast fremur umbreytingaforystu heldur en framkvæmdaforystu. Þær fá undirmenn sína til að stefna að sama markmiði og allir vinna saman sem ein heild (Rosener, 1990; Eagly o.fl., 2003; Mullins, 2007). Karlar eru árangursmiðaðri og gjarnari á að nota verðlaunavalld sem verður sterkara eftir því sem umbunin verður meiri (Stanford, 1995). Þeir beita framkvæmdaforystu þar sem þeir leggja áherslu á að settum markmiðum verði náð. Það gera þeir aðallega með því að láta sem mikið sé í húfi fyrir þá (Mullins, 2007).

Tilgáta 4: Karlar eru hlynntari samkeppni heldur en konur.

Umbreytingaforystan sem rannsóknir hafa tengt við konur (Rosener, 1990; Eagly o.fl., 2003) byggir á mikilli hvatningu sem reynt er að skapa innan hópsins. Stjórnandinn keppist við að skapa gott andrúmsloft og ná fram því besta úr hverjum starfsmanni (Eagly o.fl., 2003; Mullins, 2007).

Tilgáta 5: Konur eru duglegri að hrósa undirmönnum sínum heldur en karlar.

2 Aðferð

2.1 Þátttakendur

Þátttakendur rannsóknarinnar voru skólastjórnendur í öllum 174 grunnskólum og 35 framhaldsskólum landsins. Haft var samband við alla skólastjóra/rektora/skólameistara, aðstoðarskólastjóra og deildarstjóra í gegnum tölvupóst og þátttöku þeirra óskað. Þessir aðilar voru 510 talsins eða 318 konur og 192 karlar. Við leit að netföngum starfsmanna var notast við lista af vef menntamálaráðuneytisins með upplýsingum um alla skóla á grunn- og framhaldsskólastigi (Mennta- og menningamálaráðuneytið, 2010). Svörun reyndist vera 53%, heildarfjöldi þátttakenda var 272. Þar af voru 97 karlar og 175 konur. Þannig endurspeglaði kynjahlutfall úrtaksins (36% karlar og 64% konur) kynjahlutfall allra skólastjórnenda landsins (38% karlar og 62% konur).

Flestir þátttakenda, eða 37,5%, voru á aldursbilinu 51 – 60 ára og 36% þátttakenda voru á bilinu 41 – 50 ára. Einnig voru 16,5% þátttakenda á aldrinum 31 – 40 ára en fæstir voru yngri en 31 árs og eldri en 60 ára. Karlar ($M = 3.56$, $SE = 0.089$) voru ívið eldri en konur ($M = 3.28$, $SE = 0.067$) í rannsókninni. Flestar konur voru á aldursbilinu 41 til 50 ára, eða 41%, en flestir karlar á bilinu 51 til 60 ára, eða 49%.

Langflestir þátttakendur voru með menntun á háskólastigi, eða 94%. Jafnhátt hlutfall karla og kvenna, eða 59%, var með grunnpróf úr háskóla (t.d. B.Ed.-, B.A.- eða B.Sc.-próf). Menntunarstig kvenna ($M = 6.41$, $SE = 0.049$) var

þó hærra en karla ($M = 6.37$, $SE = 0.049$), en 39% kvenna höfðu lokið meistaraþrófi úr háskóla (t.d. M.Ed., M.A., M.Sc.- eða Kandídatspróf) á móti 28% karla.

103 skólastjórar, 80 aðstoðarskólastjórar og 89 deildarstjórar svöruðu spurningalistanum. Í ljós kom að meirihluti karla sem tók þátt voru skólastjórar, eða 58%. Meirihluti kvenna sem tók þátt voru hins vegar deildarstjórar, eða 42%. 28% kvenna voru skólastjórar og 30% aðstoðarskólastjórar.

2.2 Mælitæki

Spurningalisti með 55 spurningum var lagður fyrir þátttakendur (spurningalistann má sjá í heild sinni í viðauka A, bls. 50). Ætlað var að kanna hvernig mat stjórnendur legðu á stjórnunarlega hegðun sína og hvort að munur væri á milli kynjanna. Listanum var skipt í þrjá hluta og voru allar spurningar lokaðar. Svarmöguleikar spurninga 1 – 46 voru settir upp á raðkvarða, spurninga 47, 49 og 54 á nafnkvarða og spurninga 48, 50 – 53 og 55 á jafnbilakvarða.

Listinn var í grunninn byggður á spurningalista Díönu Jóhannsdóttur (2006) en hún kannaði hvort munur væri á stjórnunarháttum karla og kvenna innan viðskiptasviðs KB banka. Díana byggði spurningalistann að hluta til á fullyrðingum sem notaðar eru til þess að greina stjórnunarstíla (Díana Jóhannsdóttir, 2006). Helstu breytingar sem gerðar voru á honum voru að einum hluta listans, spurningum 32 – 46, var breytt í merkingarmunarkvarða (e. semantic differential scale). Sá hluti listans hafði fimm punkta mælistiku og andstæð lýsingarorð sitt á hvorum enda en stjórnendur voru beðnir um að gefa til kynna hvar á hverri vídd stjórnunarstíll þeirra væri. Spurningar 1 – 31 voru staðhæfingar um stjórnunarstíl og stjórnendur voru beðnir um að velja hversu vel hver og ein þeirra ætti við með því að svara hversu sammála eða ósammála þeir væru staðhæfingunum. Spurningar 47 – 55 voru svo bakgrunnsspurningar, eins og kyn, aldur, menntun, starfsreynsla o.s.frv.

2.3 Framkvæmd

Þegar spurningalistinn hafði verið aðlagður rannsóknarefninu var hann yfirfarinn af Hauki Frey Gylfasyni, aðjúntkt við Háskólann í Reykjavík. Forprófun fór fram með aðstoð skólastjórnenda við Grunnskólann í Sandgerði og nokkrar breytingar gerðar á honum í framhaldi af því. Við forprófun kom í ljós að svartími tók 5 – 10 mínútur.

Þegar spurningalistinn hafði verið fullunninn var hafist handa við upplýsingaleit um alla skóla á grunn- og framhaldsskólastigi. Listi sem innihélt allar nauðsynlegar upplýsingar, var sóttur á vef menntamálaráðuneytisins og ákveðið var að fyrirlögn færi fram með rafrænum hætti. Í framhaldi af því var öllum skólastjórum/rektorum/skólameisturum, aðstoðarskólastjórum og deildarstjórum sem voru með skráð netföng sendur tölvupóstur með beinni slóð á rafrænan spurningalistann. Óskað var eftir þátttöku 510 skólastjórnenda.

Í byrjun listans var rannsóknin kynnt, tekið var fram að nafnleyndar yrði gætt og að ekki yrði hægt að rekja svör til einstakra skólastjórnenda. Ákveðið var að gefa þátttakendum þrjár vikur til þess að svara spurningalistanum en þá var ítrekun send í tölvupósti. Þeim sem höfðu lokið þátttöku var þakkað fyrir en þeir sem ekki höfðu svarað listanum voru beðnir um að svara innan tveggja vikna. Að þeim tíma liðnum var könnuninni lokað.

2.4 Tölfræðileg greining

Við úrvinnslu gagna var notast við tölfræðiforritið SPSS (PASW Statistics 19) og reikniforritið Microsoft Excel. Við útreikninga á tölfræði var notast við krosstöflur (e. crosstabs). Til þess að bera saman kynjamun voru notuð t-próf (e. independent-samples t test). Stuðst var við marktæktarmörkin 0,05 til þess að greina 95% marktæki niðurstaðna. Áhrifastærð (e. effect size) var fundin með því að umreikna t gildi yfir í r gildi og var fylgnistuðull Pearson (e. Pearson's correlation coefficient) notaður til að meta styrk þeirra. Lítil áhrif eru þegar $r = 0,10$, miðlungsáhrif þegar $r = 0,30$ og mikil áhrif þegar $r = 0,50$ (Field, 2009).

3 Niðurstöður

3.1 Tilgátur

Kannað var hvort skólastjórar væru hlynntari einræði eða lýðræði en þeir voru beðnir um að staðsetja sig á fimm punkta mælistiku þar sem 1 táknaði mjög mikið einræði og 5 táknaði mjög mikið lýðræði. Konur ($M = 4.27$, $SE = 0.070$) voru að meðaltali hlynntari lýðræði heldur en karlar ($M = 3.91$, $SE = 0.096$). Marktækur munur reyndist vera til staðar ($t(101) = -2.954$, $p < 0.05$) og þegar áhrifastærð var skoðuð kom í ljós að $r = 0.28$ sem eru miðlungsáhrif. Tilgáta eitt um að konur væru hlynntari lýðræði heldur en karlar stóðst.

Spurt var hvort skólastjórar teldu sig vera nálæga eða fjarlæga í starfi. Aftur voru þeir beðnir um að staðsetja sig á fimm punkta mælistiku þar sem 1 táknaði mjög fjarlæg/ur og 5 táknaði mjög nálæg/ur. Konur ($M = 3.94$, $SE = 0.103$) voru að meðaltali nálægari heldur en karlar ($M = 3.80$, $SE = 0.116$). Marktækur munur var þó ekki til staðar ($t(100.439) = -0.918$, $p > 0.05$). Tilgáta tvö um að konur væru nálægari en karlar stóðst ekki.

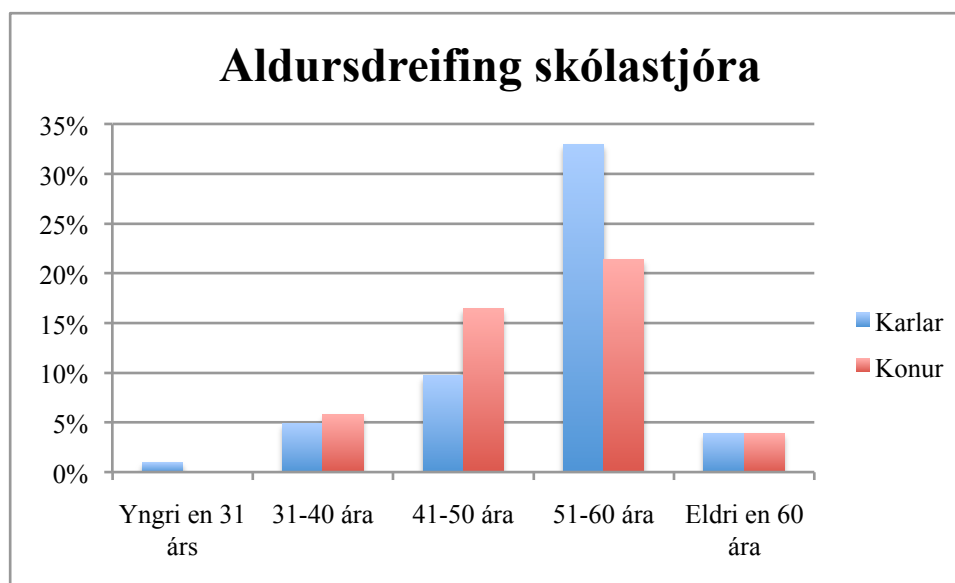
Kannað var hvort tengsl væru á milli kynferðis og þess hvort skólastjórar ættu auðvelt með að deila út verkefnum. Spurt var hvort stjórnandi ætti auðvelt með að deila út verkefnum og voru fimm svarmöguleikar gefnir þar sem 1 táknaði mjög sammála og 5 táknaði mjög ósammála. Konur ($M = 1.65$, $SE = 0.090$) áttu að meðtali auðveldara með að deila út verkefnum heldur en karlar ($M = 1.76$, $SE = 0.095$). Marktækan mun var hins vegar ekki að finna ($t(101) = 0.807$, $p > 0.05$). Tilgáta þrjú um að konur ættu auðveldara með að deila út verkefnum stóðst því ekki.

Þátttakendur voru beðnir um að velja hvort þeir væru hlynntari keppni eða samvinnu á fimm punkta mælistiku þar sem 1 táknaði mjög mikla keppni en 5 táknaði mjög mikla samvinnu. Í ljós kom að karlar ($M = 4.24$, $SE = 0.087$) voru að meðaltali hlynntari keppni heldur en konur ($M = 4.49$, $SE = 0.078$). Munurinn var marktækur ($t(101) = -2.11$, $p < 0.05$) og áhrifastærð var $r = 0.20$, sem eru lítil áhrif. Tilgáta fjögur um að karlar væru hlynntari samkeppni heldur en konur stóðst.

Þegar tengsl á milli kynferðis og þess hvort skólastjórar væru duglegir að hrósa undirmönnum sínum voru könnuð, á skala þar sem 1 táknaði mjög sammála og 5 mjög ósammála, reyndust konur ($M = 1.94$, $SE = 0.061$) að meðaltali duglegri að hrósa heldur en karlar ($M = 2.35$, $SE = 0.106$). Um marktækan mun var að ræða ($t(83.830) = 3.368$, $p < 0.05$) og áhrifastærð var $r = 0.34$, sem eru miðlungsáhrif. Tilgáta fimm um að konur væru duglegri að hrósa undirmönnum sínum heldur en karlar stóðst.

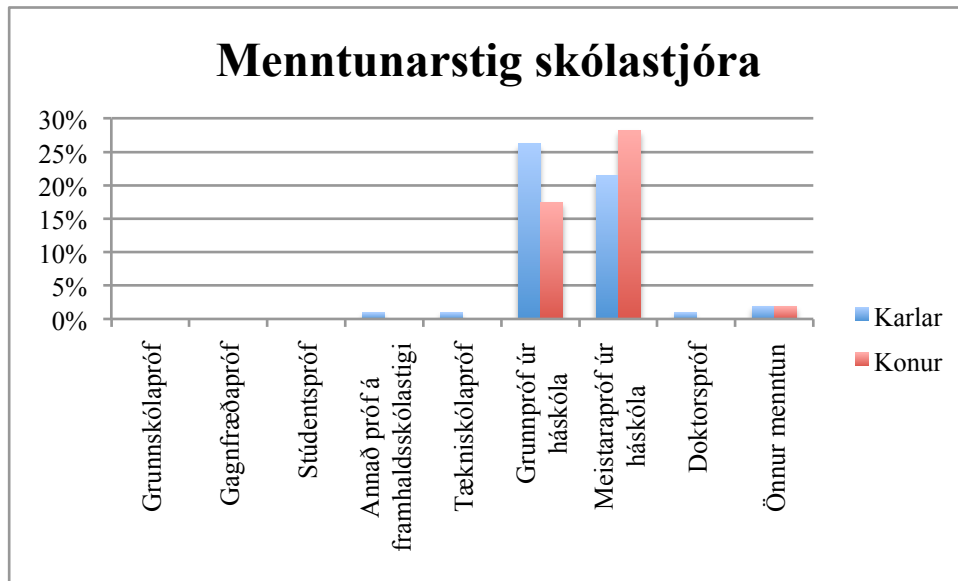
3.2 Aðrar niðurstöður

Skólastjórar voru alls 103 í rannsókninni, þar af voru 52% karlar og 48% konur. Karlar ($M = 3.65$, $SE = 0.113$) voru að meðaltali eldri en konur ($M = 3.49$, $SE = 0.117$). Aldursdreifingin var á bilinu 1 (yngri en 31 árs) til 5 (eldri en 60 ára).



Mynd 1. Aldursdreifing skólastjóra.

Menntunarstig skólastjóra var að meðaltali 6.60 ($M = 6.60$, $SE = 0.075$). Svarmöguleikar voru á bilinu einn til níu, þar sem 1 stóð fyrir grunnskólapróf og 9 stóð fyrir aðra menntun. Menntunarstig kvenna ($M = 6.71$, $SE = 0.097$) var að meðaltali hærra en karla ($M = 6.50$, $SE = 0.111$). Ekki reyndist þó vera marktækur munur á milli kynferðis og menntunarstigs ($t(101) = -1.439$, $p > 0.05$).



Mynd 2. Menntunarstig skólastjóra.

Starfsaldur skólastjóra í skólum var að meðaltali 4.81 ($M = 4.81$, $SE = 0.166$), þar sem 1 táknaði 5 ár eða minna og 7 táknaði meira en 30 ár. Stærstur hluti skólastjóra, 23%, var með starfsaldur í skóla á bilinu 21 – 25 ár. Karlar ($M = 4.94$, $SE = 0.253$) voru að meðaltali með hærri starfsaldur en konur ($M = 4.65$, $SE = 0.209$). Ekki var um marktækan mun á milli kynferðis og starfsaldurs í skóla að ræða ($t(101) = 0.878$, $p > 0.05$). Að auki var starfsaldur skólastjóra í stjórnunarstöðum kannaður og var meðaltal hópsins 3.27 ($M = 3.27$, $SE = 0.165$). Aftur voru svarmöguleikarnir sjö talsins, þar sem 1 táknaði 5 ár eða minna og 7 táknaði meira en 30 ár. Meirihluti skólastjóra, 31%, var með 11 – 15 ára starfsaldur. Karlar voru ($M = 3.80$, $SE = 0.230$) að meðaltali með lengri starfsaldur heldur en konur ($M = 2.69$, $SE = 0.209$). Marktækur munur var á milli kynferðis og starfsaldurs í stjórnunarstöðum ($t(101) = 3.529$, $p < 0.05$).

Um 15% allra skólastjóra voru með 21 – 30, 51 – 60 eða 81 eða fleiri undirmenn ($M = 5.27$, $SE = 0.241$). Um níu svarmöguleika var að ræða þar sem 1 táknaði færri en 11 starfsmenn en 9 táknaði 81 eða fleiri starfsmenn. Flestar konur, 10%, voru með 51 – 60 undirmenn en flestir karlar, 9%, voru með 21 – 30 undirmenn. Þannig voru konur ($M = 5.33$, $SE = 0.367$) að meðaltali með fleiri undirmenn en karlar ($M = 5.22$, $SE = 0.321$). Þegar marktækur munur var kannaður milli kynferðis og fjölda undirmanna reyndist hann ekki vera til staðar ($t(101) = -0.215$, $p > 0.05$).

Í töflu 1 hér að neðan má sjá samanburð á meðaltali menntunarstigs, starfsaldurs í skóla og stjórnunarstöðu og fjölda undirmanna hjá körlum og konum.

	Karlar	Konur	Alls
Menntunarstig	6.50	6.70	6.60
Starfsaldur í skóla	4.94	4.65	4.81
Starfsaldur í stjórnunarstöðu	3.80	2.69	3.27
Fjöldi undirmanna	5.22	5.33	5.27

Tafla 1. Meðaltal menntunarstigs, starfsaldurs í skóla og stjórnunarstöðu og fjölda undirmanna milli kynja hjá skólastjórum.

Kannað var hvort kynið notaði meira hvatningu til þess að virkja starfsmenn. Hjá skólastjórum í heild var meðaltalið 1.70 ($M = 1.70$, $SE = 0.058$), en fimm svarmöguleikar voru í boði þar sem 1 táknaði mjög sammála og 5 mjög ósammála. Í ljós kom að konur ($M = 1.55$, $SE = 0.077$) notuðu að meðaltali meiri hvatninu heldur en karlar ($M = 1.83$, $SE = 0.083$). Um marktækan mun var að ræða ($t(101) = 2.480$, $p < 0.05$). Áhrifastærð var $r = 0.24$, sem eru lítil áhrif.

Þegar kannað var hvort skólastjórar héldu ávallt ákveðinni fjarlægð frá undirmönnum reyndist meðaltalið vera 3.85 ($M = 3.85$, $SE = 0.114$). Svarmöguleikar voru frá einum upp í fimm þar sem 1 táknaði mjög sammála og 5 mjög ósammála. Karlar ($M = 3.81$, $SE = 0.169$) voru að meðaltali líklegri til þess að halda ákveðinni fjarlægð frá undirmönnum heldur en konur ($M = 3.90$, $SE = 0.152$). Munurinn var þó ekki marktækur ($t(101) = -0.362$, $p > 0.05$).

Þegar markmiðssetning var könnuð kom í ljós að í heildina settu skólastjórar undirmönnum markmið að meðaltali 2.58 ($M = 2.58$, $SE = 0.095$), þar sem 1 táknaði mjög sammála og 5 mjög ósammála. Konur ($M = 2.31$, $SE = 0.132$) voru að meðaltali hlynntari því að setja undirmönnum sínum markmið til þess að auka afköst heldur en karlar ($M = 2.83$, $SE = 0.128$). Munur þessi reyndist marktækur ($t(101) = 2.864$, $p < 0.05$). Áhrifastærð var $r = 0.27$, sem eru miðlungsáhrif.

Traust til undirmanna til þess að leysa sín verkefni sjálfir var kannað hjá skólastjórum og reyndist meðaltalið 1.48 ($M = 1.48$, $SE = 0.055$). 1 táknaði að skólastjórnandi væri mjög sammála því að undirmönnum væri treyst fyrir sínum eigin verkefnum en 5 mjög ósammála. Karlar ($M = 1.43$, $SE = 0.068$) sýndu undirmönnum sínum að meðaltali meira traust að þessu leyti en konur ($M = 1.53$, $SE = 0.088$). Ekki var um marktækan mun að ræða ($t(101) = -0.951$, $p > 0.05$).

Við athugun á hversu auðveld ákvarðanatöku reyndist skólastjórum var meðaltalið 1.71 ($M = 1.71$, $SE = 0.063$), þar sem 1 táknaði mjög sammála því að ákvarðanatöku væri auðveld en 5 mjög ósammála. Konur ($M = 1.61$, $SE = 0.087$) áttu að meðaltali auðveldara með ákvarðanatöku heldur en karlar ($M = 1.80$, $SE = 0.089$). Þessi munur reyndist ekki marktækur ($t(101) = 1.475$, $p > 0.05$).

Þegar kannað var hvort að skólastjórar myndu vilja vinna minna, var meðaltal hópsins í heild 2.38 ($M = 2.38$, $SE = 0.108$), þar sem 1 táknaði mjög sammála en 5 mjög ósammála. Konur ($M = 2.33$, $SE = 0.166$) vildu að meðtali vinna minna heldur en karlar ($M = 2.43$, $SE = 0.166$). Munurinn var ekki marktækur ($t(101) = 0.458$, $p > 0.05$).

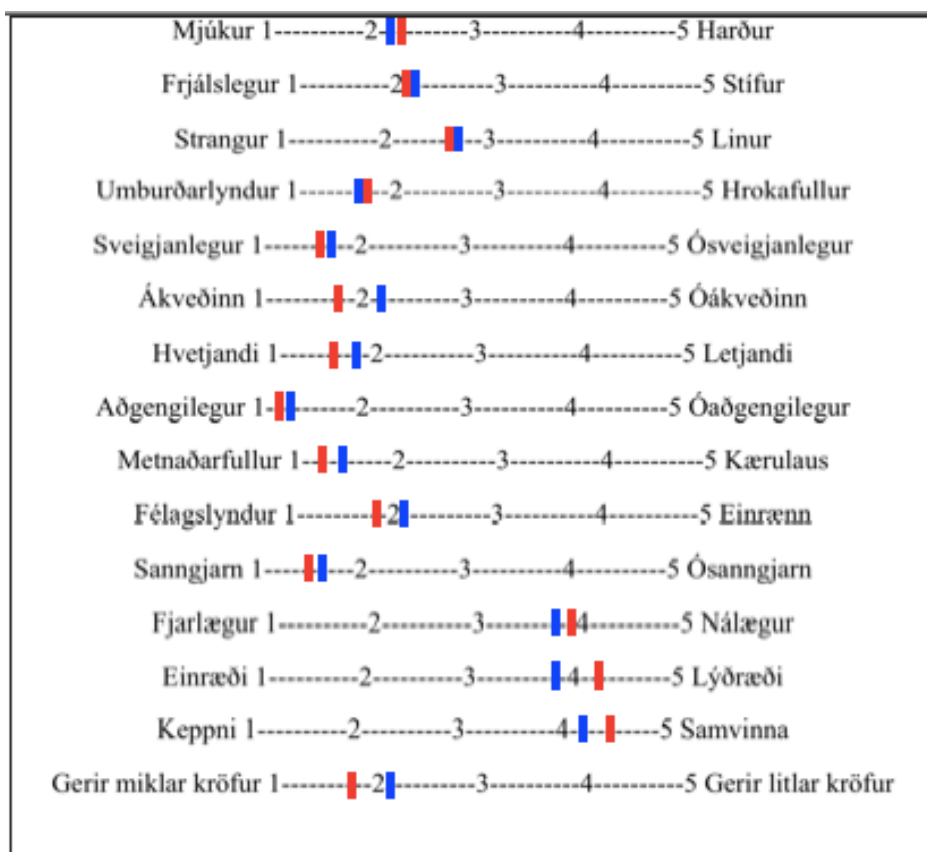
Að auki voru áhrif vinnunnar á fjölskyldulífið könnuð, þar sem skólastjórar voru beðnir um að svara því hversu sammála eða ósammála þeir væru því að vinnan truflaði aldrei fjölskyldulífið. Meðaltal hópsins í heild var 3.74 ($M = 3.74$, $SE = 0.111$), þar sem 1 táknaði mjög sammála og 5 táknaði mjög ósammála. Konur ($M = 3.78$, $SE = 0.155$) urðu að meðaltali fyrir meiri truflun heldur en karlar ($M = 3.70$, $SE = 0.160$). Ekki var munurinn þó marktækur ($t(101) = -0.321$, $p > 0.05$).

Í töflunni 2 hér að neðan má sjá meðaltöl annarra staðhæfinga um stjórnunarstíl sem kannaðar voru í fyrsta hluta spurningalistans. Svarmöguleikar voru á bilinu einn til fimm, þar sem 1 táknaði mjög sammála og 5 mjög ósammála. Ekki reyndist um marktækan mun að ræða í neinu tilviki í töflunni.

Fullyrðing	Karlar	Konur	Allir
Ef ég er í vanda leita ég til samstarfsfélaga minna	1.54	1.45	1.50
Stjórnun gengur út á samvinnu yfir- og undirmanna	1.37	1.16	1.27
Ég tel að undirmenn mínir eigi auðvelt með að leita til mín	1.46	1.31	1.39
Ég læt skoðanir annarra hafa áhrif á ákvarðanir mínar	2.28	2.33	2.30
Ég tek tillit til tilfinninga undirmanna minna	1.76	1.65	1.71
Ég stjórna með því að gefa skipanir	4.13	4.41	4.26
Ég tel að ég sé sanngjarn yfirmaður	1.65	1.49	1.57
Ég virki starfsmenn með því að breyta verkefnum í keppni	4.39	4.49	4.44
Ég finn til samkenndar með samstarfsfélögum mínum	1.50	1.37	1.44
Mér finnst betra að gera hlutina sjálf/ur því þá veit ég að þeir eru rétt gerðir	3.30	3.47	3.38
Þegar vandamál koma upp er það ég sem leysi þau	2.76	2.76	2.76
Ég veiti undirmönnum mínum algjört frelsi	3.30	3.18	3.24
Ég ákveð hvað á að gera og hvernig á að gera það	3.63	3.76	3.69
Ég er tilbúin/n að gera breytingar	1.44	1.31	1.38
Ég þrýsti á undirmenn mína til að auka afköst	2.91	2.86	2.88
Vinnan truflar aldrei fjölskyldulífið	3.70	3.78	3.74
Ég nota samkeppni til að auka afköst undirmanna	4.35	4.53	4.44
Ég sinni hlutverki talsmanns innan hópsins	2.19	2.22	2.20
Ég leyfi undirmönnum mínum að nota eigin dómgreind við lausn vandamála	1.56	1.43	1.80
Ég leyfi undirmönnum mínum að sinna vinnu sinni eins og þeim finnst best	1.85	1.73	1.50
Ég þoli vel óvissu og tafir	3.02	3.06	3.04
Ég sé til þess að vinnan sé unnin hratt	2.63	2.45	2.54
Ég eyði löngum tíma í smáatriði	3.74	4.04	3.88

Tafla 2. Meðaltöl staðhæfinga um stjórnunarstíl.

Í öðrum hluta spurningalistans voru þátttakendur beðnir um að staðsetja sig á fimm skala mælistiku þar sem sem andstæð lýsingarorð voru sitt á hvorum enda. Á mynd 3 má sjá hvar karlar og konur staðsettu sig á mælistikunni. Karlar eru táknaðir með bláum lit og konur með rauðum.



Mynd 3. Staðsetning skólastjóra á mælistiku staðhæfinga.

Þegar skólastjórar voru beðnir um að staðsetja sig á milli hvetjandi og letjandi á mælistikunni kom í ljós að konur ($M = 1.65$, $SE = 0.069$) töldu sig meira hvetjandi heldur en karlar ($M = 1.89$, $SE = 0.063$). Munurinn var marktækur ($t(101) = 2.531$, $p < 0.05$) og áhrifastærð reyndist vera $r = 0.24$, sem eru lítil áhrif.

Karlar ($M = 2.15$, $SE = 0.081$) töldu sig að meðaltali vera ákveðnari heldur en konur ($M = 1.86$, $SE = 0.077$). Marktækur munur reyndist vera til staðar ($t(101) = 2.588$, $p < 0.05$). Þegar áhrifastærð var skoðuð kom í ljós að $r = 0.25$, sem eru lítil áhrif.

Konur ($M = 1.31$, $SE = 0.73$) staðsettu sig að meðaltali nær metnaði heldur en karlar ($M = 1.54$, $SE = 0.078$). Um marktækan mun var að ræða ($t(101) = 2.153$, $p < 0.05$). Áhrifastærð reyndist vera $r = 0.21$, sem eru lítil áhrif.

Karlar ($M = 2.07$, $SE = 0.083$) töldu sig að meðaltali gera minni kröfur heldur en konur ($M = 1.78$, $SE = 0.079$). Munurinn var marktækur ($t(101) = 2.599$, $p < 0.05$) og áhrifastærð var $r = 0.25$, sem eru lítil áhrif.

3.2.1 Aðstoðarskólastjórar

Tilgáturnar fimm voru einnig prófaðar á aðstoðarskólastjórum og deildarstjórum. Þegar niðurstöður voru skoðaðar hjá aðstoðarskólastjórum kom í ljós að konur ($M = 4.11$, $SE = 0.079$) voru að meðaltali hlynntari lýðræði heldur en karlar ($M = 3.85$, $SE = 0.148$). Þessi mundur reyndist þó ekki marktækur ($t(78) = -1.706$, $p > 0.05$). Tilgáta eitt um að konur væru hlynntari lýðræði heldur en karlar stóðst því ekki.

Konur ($M = 4.00$, $SE = 0.129$) reyndust að meðaltali nálægari heldur en karlar ($M = 3.81$, $SE = 0.142$). Þessi munur var ekki marktækur ($t(78) = -0.892$, $p > 0.05$). Tilgáta tvö um að konur væru nálægari en karlar stóðst því ekki.

Niðurstöður leiddu í ljós að konur ($M = 1.75$, $SE = 0.107$) áttu auðveldara með að deila út verkefnum heldur en karlar ($M = 1.85$, $SE = 0.157$). Þessi munur reyndist ekki marktækur ($t(78) = 0.517$, $p > 0.05$). Tilgáta þrjú um að konur ættu auðveldara með að deila út verkefnum stóðst ekki.

Að meðaltali voru karlar ($M = 4.19$, $SE = 0.107$) hlynntari samkeppni heldur en konur ($M = 4.47$, $SE = 0.083$). Marktækur munur var til staðar ($t(78) = -2.049$, $p < 0.05$) og þegar áhrifastærð var skoðuð kom í ljós að $r = 0.23$, en það eru lítil áhrif. Tilgáta fjögur um að karlar væru hlynntari samkeppni heldur en konur stóðst.

Konur ($M = 2.02$, $SE = 0.106$) voru að meðaltali duglegri að hrósa undirmönnum sínum heldur en karlar ($M = 2.07$, $SE = 0.130$). Munurinn reyndist ekki marktækur ($t(78) = 0.315$, $p > 0.05$). Tilgáta fimm um að konur væru duglegri að hrósa undirmönnum sínum heldur en karlar stóðst ekki.

Í rannsókninni voru 80 aðstoðarskólastjórar, 34% karlar og 66% konur. Meðalaldur þeirra var 3.45 ($M = 3.45$, $SE = 0.105$), þar sem 1 táknaði yngri en 31 árs og 5 táknaði eldri en 60 ára. Flestir í hópnum, 37,5%, voru á aldursbilinu 41 – 50 ára. Að meðaltali voru karlar ($M = 3.56$, $SE = 0.202$) eldri en konur ($M = 3.40$, $SE = 0.121$).

Menntunarstig aðstoðarskólastjóra í heild sinni var að meðaltali 6.40 ($M = 6.40$, $SE = 0.098$). Svarmöguleikar voru á bilinu einn til níu, þar sem 1 stóð fyrir grunnskólapróf og 9 stóð fyrir aðra menntun. Menntunarstig kvenna ($M = 6.47$, $SE = 0.083$) var að meðtali hærra en karla ($M = 6.26$, $SE = 0.242$). Flestir aðstoðarskólastjórar höfðu lokið grunnprófi úr háskóla, eða 59%. Ekki reyndist marktækur munur á milli kynferðis og menntunarstigs aðstoðarskólastjóra ($t(78) = -1.021$, $p > 0.05$).

Meðalstarfsaldur aðstoðarskólastjóra í skóla var 4.58 ($M = 4.58$, $SE = 0.198$). Svarmöguleikar voru frá einum til níu, þar sem 1 táknaði 5 ár eða minna og 7 táknaði meira en 30 ár. Stærstur hluti alls hópsins, 22,5%, hafði á bilinu 21 – 25 ára starfsaldur. Karlar ($M = 4.81$, $SE = 0.374$) höfðu að meðaltali lengri starfsaldur í skóla en konur ($M = 4.45$, $SE = 0.231$). Munurinn var ekki marktækur ($t(78) = 1.210$, $p > 0.05$). Starfsaldur í stjórnunarstöðu var að meðaltali 2.64 ($M = 2.64$, $SE = 0.193$), þar sem 1 táknaði 5 ár eða minna og 7 táknaði meira en 30 ár. Karlar ($M = 2.96$, $SE = 0.352$) höfðu að meðaltali lengri starfsaldur í stjórnunarstöðum heldur en konur ($M = 2.47$, $SE = 0.228$). Flestar konur, 22,5%, höfðu 5 ár eða lægri starfsaldur en flestir karlar, 11%, höfðu 6 – 10 ára starfsaldur. Ekki var um marktækan mun að ræða ($t(78) = 1.210$, $p > 0.05$).

Þegar kom að fjölda undirmanna var meðaltal alls hópsins 5.04 ($M = 5.04$, $SE = 0.258$). Flestir aðstoðarskólastjórar, 20%, höfðu 21 – 30 undirmenn. Svarmöguleikar voru níu, 1 táknaði færri en 11 starfsmenn en 9 táknaði 81 eða fleiri starfsmenn. Konur ($M = 5.06$, $SE = 0.311$) höfðu að meðaltali fleiri undirmenn en karlar ($M = 5.00$, $SE = 0.468$). Marktækur munur var ekki til staðar ($t(78) = -0.103$, $p > 0.05$).

Í töflu 3 má sjá samanburð á meðaltali á menntunarstigi, starfsaldri í skóla og stjórnunarstöðu og fjölda undirmanna hjá körlum og konum.

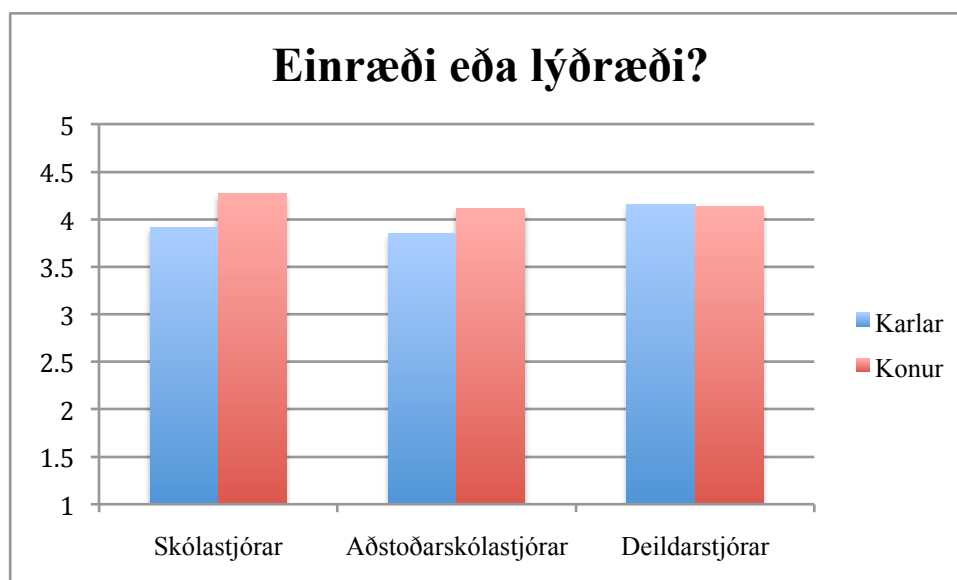
	Karlar	Konur	Alls
Menntunarstig	6.26	6.47	6.40
Starfsaldur í skóla	4.81	4.45	4.58
Starfsaldur í stjórnunarstöðu	2.96	2.47	2.64
Fjöldi undirmanna	5.00	5.06	5.04

Tafla 3. Meðaltal menntunarstigs, starfsaldurs í skóla og stjórnunarstöðu og fjölda undirmanna milli kynja hjá aðstoðarskólastjórum.

3.2.2 Deildarstjórar

Hjá deildarstjórum voru konur ($M = 4.16$, $SE = 0.070$) hlynntari lýðræði heldur en karlar ($M = 4.13$, $SE = 0.155$). Munurinn reyndist ekki marktækur ($t(87) = -0.236$, $p > 0.05$). Tilgáta eitt um að konur væru hlynntari lýðræði heldur en karlar stóðst ekki.

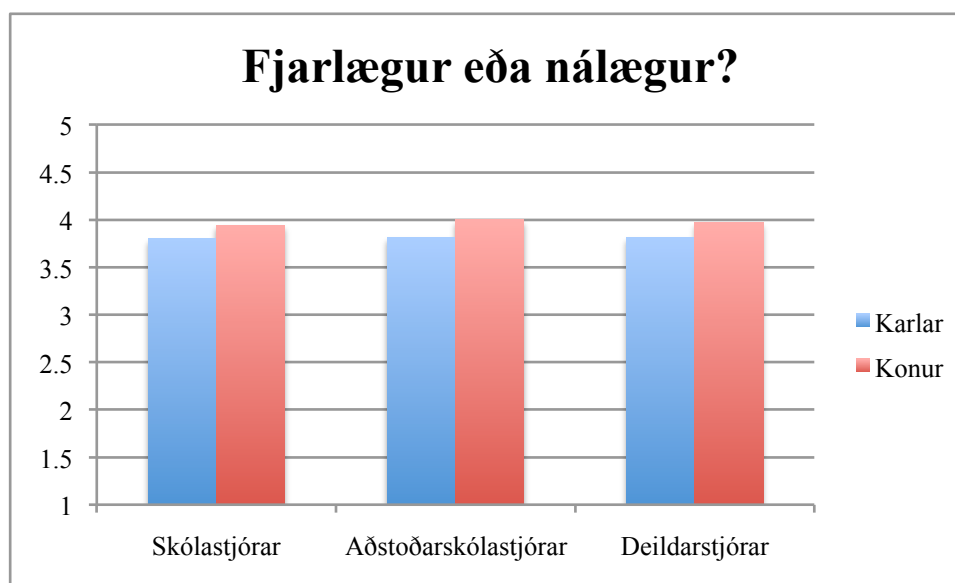
Á mynd 4 má sjá samanburð á meðaltali allra skólastjórnenda þegar kom að því að staðsetja sig á mælistiku á milli einræðis og lýðræðis. 1 táknar mjög mikið einræði og 5 táknar mjög mikið lýðræði.



Mynd 4. Meðaltöl skólastjóra, aðstoðarskólastjóra og deildarstjóra þegar velja átti á milli einræðis og lýðræðis.

Konur ($M = 3.96$, $SE = 0.101$) reyndust nálægari heldur en karlar ($M = 3.81$, $SE = 0.209$). Munurinn reyndist ekki marktækur ($t(78) = -0.674$, $p > 0.05$) og því stóðst tilgáta tvö um að konur væru nálægari en karlar ekki.

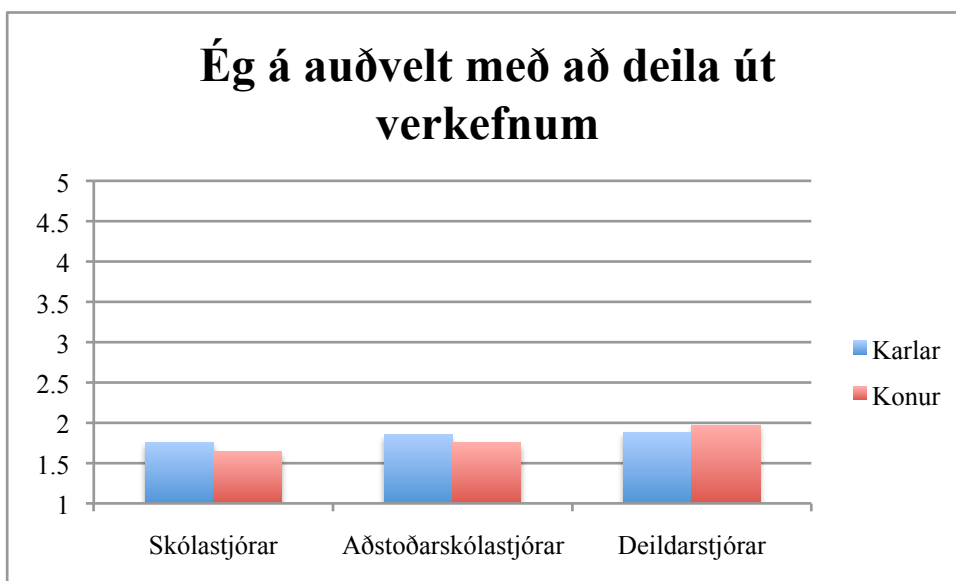
Á mynd 5 má sjá meðaltöl allra hópanna þegar þeir voru beðnir um að staðsetja sig á mælistiku á milli lýsingarorðanna fjarlæg/ur og nálæg/ur. 1 táknar mjög mikla fjarlægð og 5 táknar mjög mikla nálægð.



Mynd 5. Meðaltöl skólastjóra, aðstoðarskólastjóra og deildarstjóra þegar velja átti á milli fjarlægðar og nálægðar.

Karlar ($M = 1.88$, $SE = 0.287$) áttu auðveldara með að deila út verkefnum heldur en konur ($M = 1.97$, $SE = 0.087$). Munurinn var hins vegar ekki marktækur ($t(87) = -0.427$, $p > 0.05$). Tilgáta þrjú um að konur ættu auðveldara með að deila út verkefnum stóðst því ekki.

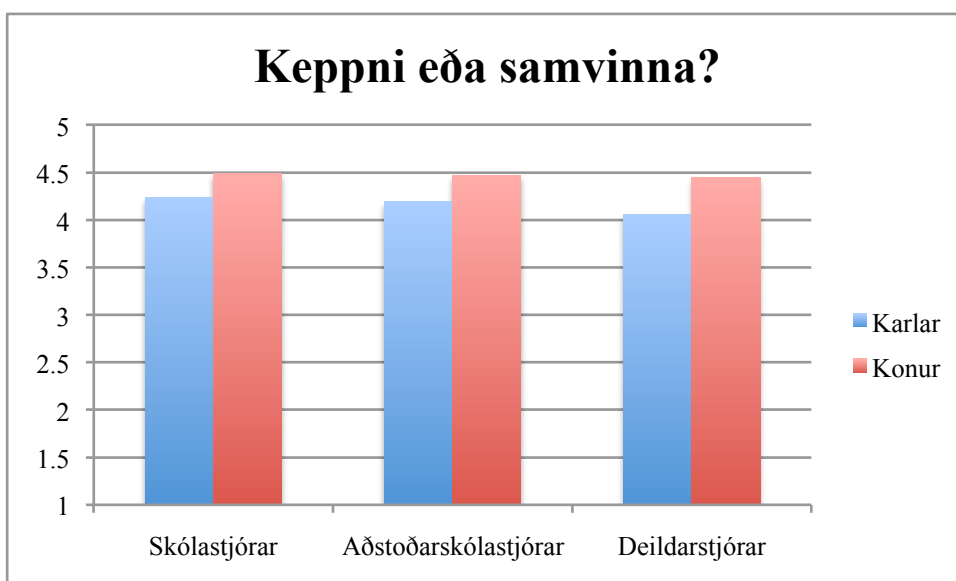
Á mynd 6 má sjá samanburð hvernig verkefnum er útdelt hjá öllum hópunum. Svarmöguleikar voru frá einum til fimm, þar sem 1 táknar mjög sammála og 5 mjög ósammála.



Mynd 6. Meðaltöl skólastjóra, aðstoðarskólastjóra og deildarstjóra um útteilingu verkefna.

Karlar ($M = 4.06$, $SE = 0.213$) voru að meðaltali hlynntari því að nota samkeppni heldur en konur ($M = 4.45$, $SE = 0.078$) og reyndist þessi munur marktækur ($t(87) = -2.007$, $p < 0.05$). Skoðun á áhrifastærð leiddi í ljós að $r = 0.21$, en það eru lítil áhrif. Tilgáta fjögur um að karlar væru hlynntari samkeppni heldur en konur stóðst.

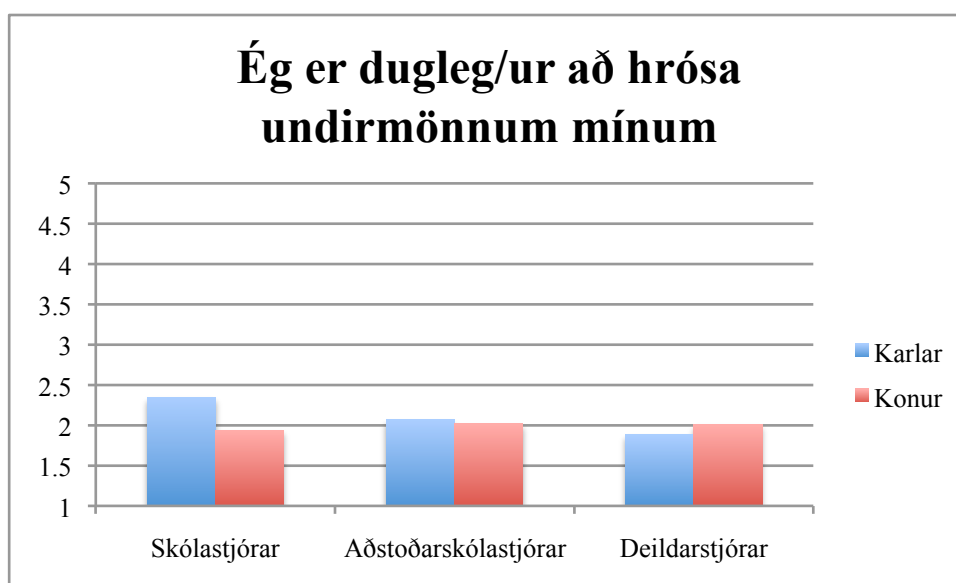
Mynd 7 sýnir samanburð á hópunum þegar þátttakendur voru beðnir um að staðsetja sig á milli keppni og samvinnu á mælistiku. 1 táknar mjög mikla keppni og 4 táknar mjög mikla samvinnu.



Mynd 7. Meðaltöl skólastjóra, aðstoðarskólastjóra og deildarstjóra þegar velja átti á milli keppni eða samvinnu.

Meðal deildarstjóra voru karlar ($M = 1.88$, $SE = 0.202$) duglegri að hrósa undirmönnum sínum heldur en konur ($M = 2.01$, $SE = 0.082$). Sá munur reyndist þó ekki marktækur ($t(87) = 0.701$, $p > 0.05$). Tilgáta fimm um að konur væru duglegri að hrósa undirmönnum sínum heldur en karlar stóðst ekki.

Á mynd 8 má sjá meðaltöl hópanna við að gefa undirmönnum hrós. Svarmöguleikarnir voru frá einum til fimm, þar sem 1 táknar mjög sammála og 5 táknar mjög ósammála.



Mynd 8. Meðaltöl skólastjóra, aðstoðarskólastjóra og deildarstjóra við að hrósa undirmönnum.

Deildarstjórar voru 89 talsins, 18% karlar og 82% konur. Meðalaldur þeirra var 3.09 ($M = 3.09$, $SE = 0.091$), þar sem 1 táknaði yngri en 31 árs og 5 táknaði eldri en 60 ára. Flestir, eða 46%, voru á aldursbilinu 41 – 50 ára en karlar ($M = 3.25$, $SE = 0.171$) voru að meðaltali eldri en konur ($M = 3.05$, $SE = 0.105$).

Stærstur hluti deildarstjóra, 76%, hafði lokið grunnprófi úr háskóla eða 14% karla og 69% kvenna. Menntunarstig alls hópsins var 6.16 ($M = 6.16$, $SE = 0.068$). Svarmöguleikar voru frá einum til níu, þar sem 1 stóð fyrir grunnskólapróf og 9 stóð fyrir aðra menntun. Menntunarstig kvenna ($M = 6.16$, $SE = 0.065$) var að meðaltali hærra en karla ($M = 6.13$, $SE = 0.239$). Munurinn var ekki marktækur ($t(87) = -0.222$, $p > 0.05$).

Starfsaldur allra deildarstjóra í skóla var að meðaltali 4.12 ($M = 4.12$, $SE = 0.171$), þar sem 1 táknaði 5 ár eða minna og 7 táknaði meira en 30 ár. 28% alls hópsins hafði 11 – 15 ára starfsaldur í skóla. Flestar konur, 25% þeirra, höfðu 11 – 15 ára starfsaldur en flestir karlar, 4,5% þeirra, höfðu 21 – 25 ára starfsaldur. Að meðaltali var starfsaldur karla ($M = 4.50$, $SE = 0.418$) hærri en kvenna ($M = 4.04$, $SE = 0.188$). Munurinn reyndist ekki marktækur ($t(87) = 1.029$, $p > 0.05$). Þegar litið var til starfsaldurs í stjórnunarstöðu var meðaltal hópsins 2.06 ($M = 2.06$, $SE = 0.145$). Flestir deildarstjórar, 42%, voru með 5 ár eða lægri starfsaldur. Að meðaltali var starfsaldur karla ($M = 2.38$, $SE = 0.256$) í stjórnunarstöðu lengri en starfsaldur kvenna ($M = 1.99$, $SE = 0.167$). Ekki var um marktækan mun að ræða ($t(87) = 1.030$, $p > 0.05$).

Fjöldi undirmanna hópsins var að meðaltali 2.83 ($M = 2.83$, $SE = 0.219$), þar sem 1 táknaði færri en 11 starfsmenn og 9 táknaði 81 eða fleiri starfsmenn. Stærstur hluti deildarstjóra, 35%, var með 11 – 20 undirmenn. Konur ($M = 2.85$, $SE = 0.229$) voru að meðaltali með fleiri undirmenn en karlar ($M = 2.75$, $SE = 0.649$). Munurinn reyndist ekki marktækur ($t(87) = -0.173$, $p > 0.05$).

Í töflu 4 má sjá samanburð á meðaltali á menntunarstigi, starfsaldri í skóla og stjórnunarstöðu og fjölda undirmanna hjá körlum og konum.

	Karlar	Konur	Alls
Menntunarstig	6.13	6.16	6.16
Starfsaldur í skóla	4.50	4.04	4.12
Starfsaldur í stjórnunarstöðu	2.38	1.99	2.06
Fjöldi undirmanna	2.75	2.85	2.83

Tafla 4. Meðaltal menntunarstigs, starfsaldurs í skóla og stjórnunarstöðu og fjölda undirmanna milli kynja hjá deildarstjórum.

4 Umræða

Markmið rannsóknarinnar var að kanna hvort kynbundinn mun væri að finna á stjórnunarlegri hegðun íslenskra skólastjórnaenda. Höfundar settu í upphafi fram fimm tilgátur út frá stjórnunarstíl kynjanna. Meðal skólastjóra stóðust þrjár þessara tilgátna en meðal aðstoðarskólastjóra og deildarstjóra stóðst aðeins ein þeirra.

Tengsl reyndust vera á milli kynferðis og þess hvort skólastjórar noti lýðræðislega stjórnun. Í rannsókninni kom í ljós að konur voru hlynntari lýðræðislegri stjórnun heldur en karlar. Erlendar rannsóknir benda flestar til þess að konur í stjórnunarstöðum noti lýðræðislega stjórnun á meðan karlar séu nær drottandi stjórnun (Eagly o.fl., 2003). Rannsóknir á kvenkyns skólastjórum benda einnig til þess að konur noti lýðræðislega stjórnun en í henni felst að þær taka jafnan virkan þátt í skólastarfinu, líta á kennarana sem jafningja sína og dreifa valdi og ákvarðanatöku (Eagly o.fl., 1992). Þannig taka Ozga, Shakeshaft og Strachan í sama streng í rannsóknnum sínum sem allar benda til þess að kvenkyns skólastjórar noti lýðræðislegri stjórnunarhætti en karlar (Guðný Guðbjörnsdóttir, 2007). Hins vegar kannaði Guðný Guðbjörnsdóttir (2007) stjórnunarhætti skólastjóra árið 1992 og niðurstöður hennar bentu til þess að engan kynbundinn mun væri að finna á lýðræði. Í rannsókn Önnu Guðrúnar Edvardsdóttur (2004) á íslenskum skólastjórum frá árinu 2001 komst hún einnig að þeirri niðurstöðu að meirihluti allra skólastjóra dreifði valdi og ábyrgð sem er eitt af einkennum lýðræðislegrar stjórnunar. Lítinn kynbundinn mun var því að finna á lýðræði í rannsókn Önnu Guðrúnar (2004). Niðurstöður þessarar rannsóknar eru því ekki í takt við niðurstöður Guðnýjar (2007) og Önnu Guðrúnar (2004) á íslenskum skólastjórum þó þær endurspegli erlendar rannsóknir. Á meðal aðstoðarskólastjóra og deildarstjóra stóðst tilgátan um að konur væru hlynntari lýðræði hins vegar ekki. Það eru sömu niðurstöður og fyrri íslenskar rannsóknir hafa sýnt. Þó að konur hafi að meðaltali verið hlynntari lýðræði hjá báðum hópum þá var munurinn á milli kynja óverulegur.

Engin tengsl reyndust vera á milli kynferðis og nálægs stjórnunarstíls. Tilgáta höfunda var á þá leið að konur væru með nálægri stjórnunarstíl heldur en karlar. Rökin sem færð voru fyrir því voru byggð á lýðræðislegri stjórnun sem flestar rannsóknir hafa kennt við konur. Ozga rannsakaði tengsl á milli kynferðis og

stjórnunarstíls skólastjóra og komst að því að konur sýndu fleiri einkenni lýðræðislegrar stjórnunar heldur en karlar. Þær eyða því minni tíma lokaðar inni á skrifstofu sinni og verja hluta af tíma sínum í skólastofum og á skólagöngunum. Með því ná þær betri tengslum við samstarfsfólk sitt og eru sýnilegri (Guðný Guðbjörnsdóttir, 2007). Rannsókn Eagly og Johannesen-Schmidt (2001) á kynbundnum muni stjórnenda leiddi einnig í ljós að karlar voru líklegri til þess að vera fjarlægir á erfiðum tímum innan fyrirtækja. Aðrar erlendar rannsóknir hafa einnig bent til þess að konur séu líklegri til þess að vera nálægar en karlar fjarlægir. Tilgátan um að konur væru með nálægari stjórnunarstíl en karlar stóðst ekki hjá neinum hópanna, hvorki hjá skólastjórum, aðstoðarskólastjórum né deildarstöjrum. Konur mældust að meðaltali með örlítið nálægari stjórnunarstíl heldur en karlar en munurinn reyndist mjög lítill. Það þykir ýta undir niðurstöður íslenskra rannsókna á skólastjórum sem hafa hingað til ekki fundið mikinn kynjamun.

Útdreifing verkefna og valds er þáttur sem karlar eru gjarnan taldir eiga erfitt með. Þeir hafa verið taldir líklegri en konur til þess að gera allt sjálfir og þannig sjái þeir til þess að verkefni séu nógu vel gerð. Samkvæmt erlendum rannsóknum einkennir drottnandi stjórnunarstíll karla en þá er útdeiling verkefna algjörlega í þeirra höndum. Í rannsóknum sínum á kynbundnum mun stjórnenda komst Judy Rosener (1990) að þeirri niðurstöðu að konur beiti frekar gagnvirkri stjórnun heldur en karlar. Í henni felst meðal annars dreifing á valdi og verkefnum. Á svipuðum tíma könnuðu Eagly, Karau og Johnson (1992) kynjamun skólastjóra og fundu augljósan mun á stjórnunarstíl kynjanna. Konum þótti mikilvægt að dreifa valdinu og virkja kennara til þess að taka þátt í ákvarðanatökum. Niðurstöður Strachan studdu þessa rannsókn en þar kemur fram að konur nota samskiptamiðaðan stjórnunarstíl sem einkennist meðal annars af dreifðri og lýðræðislegri ákvarðanatöku (Guðný Guðbjörnsdóttir, 2007). Höfundar drógu því þá ályktun að konur ættu auðveldara með að deila út verkefnum heldur en karlar. Tilgáta þrjú stóðst hins vegar ekki þar sem kynbundinn munur á útdreifingu verkefna reyndist mjög lítill og ómarktækur, bæði hjá skólastjórum, aðstoðarskólastjórum og deildarstöjrum. Athyglisvert þótti að meðal deildarstjóra áttu karlar að meðaltali auðveldara með að deila út verkefnum heldur en konur.

Tengsl reyndust vera á milli kynferðis og þess hvort skólastjórnandi aðhylltist samkeppni eða samvinnu. Því lögðu höfundar fram tilgátu um að karlar væru hlynntari samkeppni heldur en konur. Stóðst hún hjá skólastjórum jafnt sem

aðstoðarskólastjórum og deildarstjórum. Erlendar rannsóknir hafa sýnt að konur aðhyllist fremur umbreytingaforystu heldur en framkvæmdaforystu. Þær fá undirmenn sína til þess að stefna að sama markmiði og allt teymið vinnur sem ein held í átt að því (Rosener, 1990; Eagly o.fl., 2003; Mullins; 2007). Á sama tíma beita karlar frekar framkvæmdaforystu sem byggð er á valdi sem stjórnandinn fær með stöðu sinni innan skipulagsheildar. Þeir leggja mikla áherslu á að ná settum markmiðum, líkt og konur, en ná því fram með öðrum hætti. Þannig reyna þeir til dæmis að hafa eitthvað í húfi fyrir starfsmenn sína svo að það sé ekki bara stjórnandanum sjálfum í hag að ná settum markmiðum, heldur öllu teyminu. Stjórnandinn fylgist vel með framvindu allra starfsmanna og verðlaunar þá sem ná settum markmiðum (Eagly o.fl., 2003; Mullins, 2007). Samkvæmt niðurstöðum TALIS rannsóknarinnar líta flestir íslenskir skólastjórar á það sem hlutverk sitt að sjá til þess að skólinn nái markmiðum sínum (Ragnar F. Ólafsson o.fl., 2009). Misjafnt er hvernig stjórnendur hvetja starfsmenn sína til þess að ná markmiðum en algengt er að konur leggi áherslu á samvinnu meðan karlar noti frekar samkeppni. Samkvæmt Önnu Guðrúnu (2004) leggur kvenleg stjórnunarleg hegðun einmitt áherslu á samvinnu. Engan kynbundinn mun var að finna á samvinnu og samkeppni í starfi samkvæmt rannsókn Guðnýjar (2007). Samkvæmt niðurstöðum þessarar rannsóknar er þó kynbundinn mun að finna á því hvort skólastjórnandi noti samkeppni til þess að auka afköst. Þetta gæti því bent til þess að karlkyns skólastjórnendur á Íslandi hallist örlítið í átt að framkvæmdaforystu, þar sem áhersla er lögð á að settum markmiðum sé náð og starfsfólki er umbunað fyrir vel unnin störf.

Umbreytingaforysta byggir að miklu leyti á góðu starfsumhverfi sem stjórnandinn skapar. Það gerir hann með mikilli hvatningu og tilliti til hugsjóna annarra starfsmanna. Þessi forysta hefur verið kennd við konur í meiri mæli heldur en karla (Eagly o.fl., 2003; Mullins, 2007). Það er kvenkyns skólastjórum mikilvægt að skapa samfélag þar sem gott andrúmsloft ríkir og þeim hentar vel samskiptamiðaður stíll, sem byggir á góðum tengslum, dreifðri ákvarðanatöku og hvatningu til annarra (Guðný Guðbjörnsdóttir, 2007). Samkvæmt niðurstöðum Guðnýjar (2007) á íslenski rannsókn á skólastjórum kom í ljós að flestar konur sýndu einkenni samskiptamiðaðs stíls. Því hljóðaði tilgáta fimm sem svo að konur væru duglegri að hrósa undirmönnum sínum heldur en karlar. Kynbundinn mun var að finna meðal skólastjóra, þar sem konur reyndust duglegri að hrósa heldur en karlar. Hjá

aðstoðarskólastjórum og deildarstjórum reyndist munur á kynjum hins vegar óverulegur. Það vakti hins vegar athygli rannsakenda að á meðal deildarstjóra reyndust karlar að meðaltali duglegri að hrósa undirmönnum sínum heldur en konur. Íslenskar rannsóknir hafa gefið til kynna að karlkyns skólastjórar séu engir eftirbátar samstarfskvenna sinna í hvatningu (Anna Guðrún, 2004; Guðný, 2007) og hér er því hægt að sjá merki þess.

Að lokum voru allir hópar bornir saman óháð kynferði. Þá kom í ljós að deildarstjórar voru hlynntastir lýðræði, þar á eftir komu skólastjórar en aðstoðarskólastjórar ráku lestina. Aðstoðarskólastjórar og deildarstjórar voru að meðaltali með örlítið nálægari stjórnunarstíl heldur en skólastjórar en munurinn reyndist mjög lítill á milli hópa. Skólastjórar áttu auðveldast með að deila út verkefnum en deildarstjórum þótti það erfiðast. Einnig voru skólastjórar hlynntari samkeppni heldur en aðstoðarskólastjórar og deildarstjórar. Deildarstjórar reyndust duglegastir að hrósa undirmönnum sínum, þar á eftir komu aðstoðarskólastjórar og að lokum skólastjórar.

Kynbundinn munur á stjórnunarháttum skólastjórnenda virtist verða minni eftir því sem neðar var komið í valdastigann. Sem dæmi áttu karlkyns deildarstjórar að meðaltali auðveldara með að deila út verkefnum og voru duglegri að hrósa undirmönnum sínum heldur en konur í sömu stöðum. Þótt munurinn hafi verið mjög lítill þá var þessu öfugt farið meðal skólastjóra og aðstoðarskólastjóra.

Meðal skólastjóra sýndu niðurstöður einnig að konur notuðu að meðaltali meiri hvatningu til þess að virkja starfsmenn heldur en karlar. Er það í samræmi við tilgátu fimm um að konur séu almennt duglegri að hrósa undirmönnum sínum heldur en karlar. Konur voru að meðaltali duglegri í að setja undirmönnum sínum markmið til þess að auka afköst en munurinn var einnig mjög lítill. Samkvæmt rannsókn Önnu Guðrúnar (2004) eru konur líklegri til að vera árangursmiðaðri í starfi. Niðurstöður sýndu jafnframt að karlar töldu sig að meðaltali vera ákveðnari heldur en konur en konur reyndust vera metnaðarfyllri og kröfumeiri.

Athyglisvert þótti meðal skólastjóra að karlar sýndu undirmönnum sínum að meðaltali meira traust til þess að leysa sín verkefni sjálfir heldur en konur gerðu. Þó munurinn hafi alls ekki verið mikill þá er þetta eitt af einkennum umbreytingaforystu, sem hingað til hefur verið talin einkenni kvenlægar stjórnunar. Í umbreytingaforystu reynir

stjórnandinn eftir fremsta megni að skapa umhverfi þar sem gagnkvæm virðing og traust ríkir (Eagly o.fl., 2003; Mullins, 2007).

Menntunarstig skólastjórnenda var hærra eftir því sem ofar var komið í valdastigann. Þannig voru skólastjórar með hæsta menntunarstigið en deildarstjórar það minnsta. Konur voru með hærra menntunarstig en karlar í öllum hópunum. Karlar voru með hærri starfsaldur í skólum og stjórnunarstöðum meðal allra hópa. Þegar kom að fjölda undirmanna voru konur hins vegar að meðaltali með fleiri en karlar og átti það við alla hópana. Sú staðreynd kom á óvart í ljósi þess að karlar hafa lengri starfsreynslu í stjórnunarstöðum og gegna flestir stöðu skólastjóra en fæstir stöðu deildarstjóra.

Skýrsluhöfundar telja að lítinn kynbundinn mun sé að finna á stjórnunarlegri hegðun karla og kvenna í skólastjórnun og að hann sé mun minni og ógreinilegri en fyrirfram var búist við. Helst þykja niðurstöðurnar benda til þess að karlar í skólastjórnun séu með fremur kvenlægan stjórnunarstíl miðað við það sem gengur og gerist erlendis. Muninn má helst sjá á meðal skólastjóra og aðallega á þáttum eins og lýðræði, samkeppni og hvatningu. Íslenskir kvenskólastjórar beita lýðræðislegri stjórnun, þær notast við mikla hvatningu, telja sig metnaðarfullri en karlarnir og setja fram skýr markmið og kröfur um að þeim sé náð. Karlar beita oftast samkeppni heldur en konur og eru ákveðnari. Þannig þykir höfundum rannsóknin staðfesta niðurstöður rannsóknar Guðnýjar (1992) Önnu Guðrúnar (2004) sem benda til þess að stjórnunarleg hegðun karla og kvenna í skólastjórn mótist af kvenlegum gildum.

Ekki er til nein ein rétt skýring á niðurstöðum rannsóknarinnar, sem bendir til þess að bæði karlkyns og kvenkyns skólastjórar á Íslandi starfi að miklu leyti eftir kvenlægum gildum. Breytingarnar sem urðu á skólaumhverfinu í kjölfar nýrra grunnskólalaga árið 1995 gætu þó haft töluverð áhrif. Íslenskir skólastjórar í grunnskólum bera þannig ekki aðeins ábyrgð á faglegri stjórnun heldur hafa þeir einnig yfirumsjón með daglegum rekstri skólanna og fjármálum. Því er eðlilegt að þeir reyni að koma á verkefnaþiðju andrúmslofti og leggi áherslu á að allir starfi eftir sömu markmiðum. Þá komast þeir ekki hjá því að dreifa valdinu á fleiri starfsmann og stóla á þátttöku kennara í ákvarðanatöku.

Hafa ber í huga að þessar niðurstöður geta aðeins gefið vísbendingar innan skólakerfisins, ekki er hægt að setja neinar fullyrðingar fram um íslenska skólastjórnendur eða íslenska stjórnendur í heild sinni út frá þeim.

4.1 Vankantar á rannsókn

Ýmsir vankantar voru á rannsókninni. Við úrvinnslu gagna vöknudu upp spurningar um hversu áreiðanlegar niðurstöðurnar voru í ljósi þess að um sjálfsmat var að ræða. Skólastjórnendur áttu að meta stjórnunarlega hegðun sína á ákveðnum kvarða og ekkert rétt eða rangt svar var við spurningunum. Ekki er hægt að setja neinar fullyrðingar fram nema hegðun skólastjórnenda sé skráð. Algengt er að einstaklingar reyni að láta svör sín líta vel út og svari því ekki samkvæmt bestu sannfæringu. Aðrir sjá sjálfa sig heldur ekki í réttu ljósi eða eiga erfitt með að horfast í augu við að viðurkenna eitthvað sem lítur illa út á blaði. Því gæti sjálfsmat sem þetta aðeins gefið ákveðnar vísbendingar um stjórnunarstíl þátttakenda. Fræðimenn hafa bent á að þó raunveruleg próf á hegðun gefi aðrar niðurstöður heldur en sjálfsmat þá eru niðurstöður þess síðarnefnda marktækar að vissu leyti (Domino og Domino, 2006).

Hugsanlega hefði betri nálgun á verkefnið verið sú að framkvæma eiginlega rannsókn. Þannig hefði verið hægt að fylgjast með og skrá hegðun skólastjórnenda. Jafnframt hefði verið möguleiki á að taka undirmenn þeirra í viðtal. Með þessu móti hefðu líklega fengist ítarlegri og áreiðanlegri niðurstöður. Þetta hefði þó verið tímafrekari rannsóknaraðferð og úrtakið hefði verið minna.

Í spurningalistanum sem þátttakendur svöruðu var ekki spurt út í skólastig, hvort viðkomandi væri stjórnandi á grunn- eða framhaldsskólastigi. Athyglisvert hefði verið að hafa niðurstöður fyrir þessa spurningu svo bera mætti saman mun á milli skólastiga. Eins og áður hefur verið nefnt eru konur fleiri í grunnskólum en karlar og því hefði verið áhugavert að sjá hvort að kvenlægur stjórnunarstíll sé algengari í grunnskólum heldur en framhaldsskólum.

Að lokum sáu skýrsluhöfundar eftir því að hafa ekki spurt út í hvort skólastjórnendur væru menntaðir í stjórnun. Mjög áhugavert hefði verið að bera saman þeirra á stjórnunarstíl sínum við mat þeirra sem hafa menntað sig í öðru en stjórnun. Rannsóknir hafa sýnt að stjórnendur sem eru ekki þjálfaðir sérstaklega sýni meiri kynjamun í starfi en aðrir (Eagly o.fl., 1990).

4.2 Áframhaldandi rannsóknir

Þær rannsóknir sem gerðar hafa verið á kynbundnum mun skólastjóra hafa flestar verið framkvæmdar á stjórnendum í grunnskólum. Fyrirliggjandi gögn eru ekki mikil um framhaldsskóla og spennandi væri að gera frekari rannsóknir á mun milli skólastiga. Menning í grunn- og framhaldsskólum er ekki endilega tengd og því væri áhugavert að bera niðurstöður skólastiganna saman.

Ekki fundust neinar fyrri rannsóknir á kynbundnum mun aðstoðarskólastjóra og deildarstjóra á Íslandi. Stutt er síðan millistjórnendur komu til sögunnar og því hafa þessi hlutverk eflaust ekki verið rannsökuð mikið. Flestar rannsóknir einblína á skólastjórana en ekki millistjórnendur og því höfðu höfundar engan samanburð þegar að þeim kom. Mjög áhugavert væri því að rannsaka millistjórnendur frekar í þessu samhengi.

5 Lokaorð

Niðurstöður rannsóknarinnar þykja benda til þess að kynbundinn munur á íslenskum skólastjórnendum sé minni en búist var við. Þegar svör þátttakenda eru skoðuð með tilliti til kenninga og rannsókna um stjórnunarstíla má sjá að karlar notast oft við það sem hingað til hefur verið talinn fremur kvenlægur stjórnarstíll.

Margbreytilegar ástæður gætu legið þar að baki. Ljóst þykir að þær stjórnunaraðferðir sem henta konum þykja nú mjög æskilegar í skólastjórnun þar sem uppeldisfræðileg viðhorf eru ráðandi (Guðný Guðbjörnsdóttir, 2007) og áhersla er lögð á mannleg samskipti, samvinnu og virðingu (Anna Guðrún Edvardsdóttir, 2004).

Í kjölfar lagabreytinganna árið 1995 á starfsumhverfi íslenskra grunnskóla tóku hlutverk skólastjórnenda miklum breytingum. Ný og umfangsmikil verkefni biðu þeirra og kölluðu á breytta stjórnunarhætti. Þannig hefur stjórnunarleg hegðun skólastjórnenda orðið lýðræðislegri og aukin valddreifing hefur átt sér stað (Börkur Hansen o.fl., 2008a) en um er að ræða þætti sem taldir eru einkenna kvenlæga stjórnun.

Konur hafa sýnt að þær geta náð árangri, á annan hátt en karlar. Þær hafa náð langt vegna þess, en ekki þrátt fyrir, að þær búa yfir ákveðnum hæfileikum og persónueinkennum sem áður voru taldir óhentugir fyrir stjórnendur (Rosener, 1990). Í dag höfum við komist að því að margt er líkt með kvenlægum stjórnunarstíl og því sem talið er einkenna góða stjórnun, t.d. samvinna, ráðgjöf, valddreifing og sveigjanleiki (Guðný Guðbjörnsdóttir, 2007).

Ljóst er að framtíðarstjórnandinn mun koma til með að búa yfir bæði kven – og karllægum gildum.

Heimildaskrá

- Ackah, C. og Heaton, N. (2004). The reality of “new” careers for men and for women. *Journal of European Industrial Training*, 28(2-4), 141-158. Sótt á af (<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0309-0590&volume=28&issue=2>).
- Anna Guðrún Edvarsdóttir. (2004). Er gildismat íslenskra skólastjóra ólíkt eftir kynferði? *Tímarit um menntarannsóknir*, 1, 71-82. Sótt 15.mars 2011 af http://fum.is/TUM%20-%201.%20%C3%A1rgangur/6_anna.pdf
- Asherman, I.G. og Asherman, S.V. (2001). *The Negotiation Sourcebook* (3. útgáfa). HRD Press, Inc. Sótt af <http://www.hrdpress.com>
- Börkur Hansen, Ólafur H. Jóhannsson og Steinunn Helga Lárusdóttir. (2008a) Breytingar á hlutverki skólastjóra í grunnskólum – kröfur, mótsagnir og togsteita. *Uppeldi og menntun*, 17(2), 87. Sótt þann 28. febrúar á http://vefsetur.hi.is/uppeldi_og_menntun/sites/files/uppeldi_og_menntun/uppeldiogmenntun_17_2_2008.pdf
- Börkur Hansen og Smári S. Sigurðsson. (1998b). *Skólastarf og gæðastjórnun*. Reykjavík : Rannsóknarstofnun Kennaraháskóla Íslands.
- Capacent. (2008). Þjóðarpúlsinn: Konur njóta trausts. Sótt 9.mars 2011 af <http://www.capacent.is/Frettir-og-frodleikur/Thjodarpulsinn/Thjodarpulsinn/2008/11/04/Konur/>
- Catalyst. (2002). Study finds stereotypes are top barrier for women business leaders in Europe across regions and countries. Sótt 3. mars 2011 af <http://www.catalyst.org/press-release/46/study-finds-stereotypes-are-top-barrier-for-women-business-leaders-in-europe-across-regions-and-countries>
- Díana Jóhannsdóttir. (2006). Kynjabundin stjórnun. Sótt 10. október 2010 af <http://hdl.handle.net/1946/932>
- Domino, G. og Domino, M.L. (2006). *Psychological Testing: an introduction*. Cambridge University Press útgáfa. Sótt á www.cambridge.org

- Duehr, E. E. og Bono, J. E. (2006). Men, Women, And Managers: Are Stereotypes Finally Changing? *Personnel Psychology*, 59(4), 815-846.
DOI:10.1111/J.1744-6570.2006.00055.X
- Eagly, A. H. og Carli, L. L. (2007). Women and the Labyrinth of Leadership. *Harvard Business Review*, 85 (9), 63-71. Sótt 10. mars af HBR: <http://hbr.org/>
- Eagly, A. H. og Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The leadership styles of women and men. *The Journal of Social Issues*, 57(4), 781-798. Sótt af web.ebscohost.com.
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M.C. og van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569-591.
DOI: 10.1037/0033-2909.129.4.569
- Eagly, A. H. og Johnson, B. T. (1990). Gender and Leadership Styles: A Meta-Analysis. *American Psychological Association, Inc*, 108(2), 233-256. Sótt af <http://www.apa.org/pubs/index.aspx>
- Eagly, A.H., Karau, S.J., og Johnson, B.T. (1992). Gender and Leadership Style Among School Principals: A Meta-Analysis. *Educational Administration Quarterly*, 28(1), 76 – 102. Sótt af <http://eaq.sagepub.com/>
- Félag grunnskólakennara. (2001). *Handbók með kjarasamningum*. Sótt 3. apríl 2011 af <http://fg.ki.is/pages/121>
- Field, Andy. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. (3. útgáfa). London: Sage Publications, Ltd.
- Guðný Guðbjörnsdóttir. (2007). *Menntun, forysta og kynferði*. Reykjavík: Háskólaútgáfan.
- Hagstofa Íslands. (2005). *Hagtíðindi, Heilbrigðis- félags- og dómsmál*. Sótt 20. febrúar 2011 af <https://hagstofa.is/lisalib/getfile.aspx?ItemID=2896>
- Hagstofa Íslands. (2009). *Hagtíðindi, Heilbrigðis- félags- og dómsmál*. Sótt 20. febrúar 2011 af <http://www.statice.is/lisalib/getfile.aspx?ItemID=9087>

Hagstofa Íslands. (2010a). *Konur og karlar: Skólamál, Heilbrigðis-, félags- og dómsmál*. Sótt 5. mars 2011 af <http://hagstofan.is/?PageID=773&src=/temp/Dialog/view.asp?ma=HEI11102%26ti=Sk%F3lam%E1++++++++%26path=../Database/heilbrigdismal/kklykiltolur/%26lang=3%26units=Hlutfall>

Hagstofa Íslands (2010b). *Konur og karlar: Áhrifastöður, Heilbrigðis-, félags- og dómsmál*. Sótt 5. mars 2011 af <http://hagstofan.is/?PageID=773&src=/temp/Dialog/view.asp?ma=HEI11104%26ti=%C1hrifast%F6%F0ur++++++++%26path=../Database/heilbrigdismal/kklykiltolur/%26lang=3%26units=Hlutfall>

Hagstofa Íslands. (2011). *Vinumarkaður: Stjórnendur og embættismenn*. Sótt 20. febrúar af <http://hagstofa.is/?PageID=637&src=/temp/Dialog/varval.asp?ma=VIN01101%26ti=Fj%F6ldi+starfandi+eftir+starfsst%E9ttum%2C+kyni+og+landssv%E6%F0um+1991%2D2010++%26path=../Database/vinumarkadur/rannsoknir/%26lang=3%26units=Fj%F6ldi>

Heames, J.T og Harvey, M. (2006). The Evolution of the Concept of the ‘Executive’ from the 20th Century Manager to the 21st Century Global Leader. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(2), 29-41. DOI: 10.1177/10717919070130020301

Jafnréttisstofa. (2011). Orðabók. Sótt 20. apríl 2011 af <http://jafnretti.is/jafnretti/?D10cID=ReadDocument&ID=37&DocCatID=20>

Kotter, J.P. (1990). What Leaders Really Do. *Harvard Business Review*, 68(3), 103-111. Sótt 3.mars af HBR: <http://hbr.org/>

Lög um grunnskóla nr.91/2008

Lög um framhaldsskóla nr.92/2008

Mennta- og menningarmálaráðuneytið. (2010) Stofnanir. Sótt 10. nóvember 2010 af <http://www.menntamalaraduneyti.is/stofnanir> .

- Mullins, J.L. (2007). *Management And Organisational Behaviour*. Pearson Education Limited . Sótt á www.pearsoned.co.uk
- Powell, G. N. og Graves, L. M. (2003). *Women and men in management*.(3.útgáfa). Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- Rosener, J.B. (1990). Ways women lead. *Harvard Business Review*, 68(6), 119-225. Sótt af web.ebscohost.com (hbr.org).
- Ragnar F. Ólafsson og Júlíus K. Björnsson. (2009). *TALIS: Staða og viðhorf kennara og skólastjórnenda*. (Rit 1). Alþjóðleg samanburðarrannsókn unnin í samvinnu við OECD fyrir menntamálaráðuneytið. Reykjavík: Námsmatsstofnun. Sótt 25.febrúar 2011 af http://www.namsmat.is/vefur/eydublod/talis/1talis_island.pdf
- Robbins, S. P. og Judge, T. A. (2009). *Organizational Behavior* (13.útgáfa). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Sergiovanni, T. J. (2006). *The Principalship* (5. útgáfa). San Antonio, Texas: Pearson Education, Inc.
- Stanford, H. J., Oates, B. og Flores, D. (1995). Women's Leadership styles: a Heuristic Analysis. *Women in Management Review*, 10(2), 9-16. DOI: 10.1108/09649429510077421
- Steinunn Helga Lárusdóttir. (2003). Kynferði - Týnda víddin í stjórnunarfræðum og stjórnunarnámi. Í Börkur Hansen, Ólafur H. Jóhannsson og Steinunn Helga Lárusdóttir. (Ritstjórar.). *Fagmennska og forysta* (bls. 105-121). Reykjavík: Rannsóknarstofnun Kennaraháskóla Íslands.
- Werhane, P. H. (2007). Women Leaders in a Globalized World. *Journal of Business Ethics*, 74,580-435. DOI 10.1007/s10551-007-9516-z

Viðauki A: Spurningalisti

Hér fyrir neðan eru nokkrar staðhæfingar um stjórnunarstíl.

Vinsamlegast gefðu til kynna hversu vel hver og ein á við um þig með því að svara hversu sammála eða ósammála þú ert eftirfarandi staðhæfingum.

1. Ef ég er í vanda leita ég til samstarfsfélaga minna

mjög sammála *nokkuð sammála* *hvorki né* *frekar ósammála* *mjög ósammála*

2. Ég á auðvelt með að deila út verkefnum

mjög sammála *nokkuð sammála* *hvorki né* *frekar ósammála* *mjög ósammála*

3. Stjórnun gengur út á samvinnu yfir- og undirmanna

mjög sammála *nokkuð sammála* *hvorki né* *frekar ósammála* *mjög ósammála*

4. Ég tel að undirmenn mínir eigi auðvelt með að leita til mín

mjög sammála *nokkuð sammála* *hvorki né* *frekar ósammála* *mjög ósammála*

5. Ég á auðvelt með að taka ákvarðanir

mjög sammála *nokkuð sammála* *hvorki né* *frekar ósammála* *mjög ósammála*

6. Ég læt skoðanir annarra hafa áhrif á ákvarðanir mínar

mjög sammála *nokkuð sammála* *hvorki né* *frekar ósammála* *mjög ósammála*

7. Ég tek tillit til tilfinninga undirmanna minna

mjög sammála *nokkuð sammála* *hvorki né* *frekar ósammála* *mjög ósammála*

8. Ég stjórna með því að gefa skipanir

mjög sammála *nokkuð sammála* *hvorki né* *frekar ósammála* *mjög ósammála*

9. Ég er dugleg/ur að hrósa undirmönnum mínum

mjög sammála *nokkuð sammála* *hvorki né* *frekar ósammála* *mjög ósammála*

10. Ég tel að ég sé sanngjarn yfirmaður

mjög sammála *nokkuð sammála* *hvorki né* *frekar ósammála* *mjög ósammála*

11. Ég notast við hvatningu til að virkja starfsmenn

mjög sammála *nokkuð sammála* *hvorki né* *frekar ósammála* *mjög ósammála*

12. Ég virki starfsmenn með því að breyta verkefnum í keppni
mjög sammála *nokkuð sammála* *hvorki né* *frekar ósammála* *mjög ósammála*
13. Ég passa ávallt að halda ákveðinni fjarlægð milli mín og undirmanna minna
mjög sammála *nokkuð sammála* *hvorki né* *frekar ósammála* *mjög ósammála*
14. Ég finn til samkenndar með samstarfsfélögum mínum
mjög ósammála *frekar ósammála* *hvorki né* *nokkuð sammála* *mjög sammála*
15. Mér finnst betra að gera hlutina sjálf/ur því þá veit ég að þeir eru rétt gerðir
mjög sammála *nokkuð sammála* *hvorki né* *frekar ósammála* *mjög ósammála*
16. Þegar vandamál koma upp er það ég sem leysi þau
mjög sammála *nokkuð sammála* *hvorki né* *frekar ósammála* *mjög ósammála*
17. Ég veiti undirmönnum mínum algjört frelsi
mjög sammála *nokkuð sammála* *hvorki né* *frekar ósammála* *mjög ósammála*
18. Ég ákveð hvað á að gera og hvernig á að gera það
mjög sammála *nokkuð sammála* *hvorki né* *frekar ósammála* *mjög ósammála*
19. Ég er tilbúin/n að gera breytingar
mjög sammála *nokkuð sammála* *hvorki né* *frekar ósammála* *mjög ósammála*
20. Ég þrýsti á undirmenn mína til að auka afköst
mjög sammála *nokkuð sammála* *hvorki né* *frekar ósammála* *mjög ósammála*
21. Ég treysti undirmönnum mínum til að leysa sín verkefni sjálfir
mjög sammála *nokkuð sammála* *hvorki né* *frekar ósammála* *mjög ósammála*
22. Ég set undirmönnum mínum markmið til að auka afköst
mjög sammála *nokkuð sammála* *hvorki né* *frekar ósammála* *mjög ósammála*
23. Vinnan truflar aldrei fjölskyldulíf mitt
mjög sammála *nokkuð sammála* *hvorki né* *frekar ósammála* *mjög ósammála*
24. Ég nota samkeppni til að auka afköst undirmanna
mjög sammála *nokkuð sammála* *hvorki né* *frekar ósammála* *mjög ósammála*
25. Ég sinni hlutverki talsmanns innan hópsins
mjög sammála *nokkuð sammála* *hvorki né* *frekar ósammála* *mjög ósammála*

26. Ég leyfi undirmönnum mínum að nota eigin dómgreind við lausn vandamála
mjög sammála nokkuð sammála hvorki né frekar ósammála mjög ósammála
27. Ég leyfi undirmönnum mínum að sinna vinnu sinni eins og þeim finnst best
mjög sammála nokkuð sammála hvorki né frekar ósammála mjög ósammála
28. Ég þoli vel óvissu og tafir
mjög sammála nokkuð sammála hvorki né frekar ósammála mjög ósammála
29. Ég sé til þess að vinnan sé unnin hratt
mjög sammála nokkuð sammála hvorki né frekar ósammála mjög ósammála
30. Ég eyði löngum tíma í smáatriði
mjög sammála nokkuð sammála hvorki né frekar ósammála mjög ósammála
31. Ég myndi vilja vinna minna
mjög sammála nokkuð sammála hvorki né frekar ósammála mjög ósammála

Hér fyrir neðan eru nokkrar mælistikur til að lýsa stjórnunarstíl.

Vinsamlegast gefðu til kynna hvar á hverri vídd þér finnst þinn stjórnunarstíll liggja.

Mjúkur	Mjög <input type="radio"/>	Frekar <input type="radio"/>	Hvorki né <input type="radio"/>	Frekar <input type="radio"/>	Mjög <input type="radio"/>	Harður
Frjálslegur	Mjög <input type="radio"/>	Frekar <input type="radio"/>	Hvorki né <input type="radio"/>	Frekar <input type="radio"/>	Mjög <input type="radio"/>	Stífur
Strangur	Mjög <input type="radio"/>	Frekar <input type="radio"/>	Hvorki né <input type="radio"/>	Frekar <input type="radio"/>	Mjög <input type="radio"/>	Linur
Umburðarlyndur						Hrokafullur
	Mjög <input type="radio"/>	Frekar <input type="radio"/>	Hvorki né <input type="radio"/>	Frekar <input type="radio"/>	Mjög <input type="radio"/>	
Sveigjanlegur						Ósveigjanlegur
	Mjög <input type="radio"/>	Frekar <input type="radio"/>	Hvorki né <input type="radio"/>	Frekar <input type="radio"/>	Mjög <input type="radio"/>	
Ákveðinn						Óákveðinn
	Mjög <input type="radio"/>	Frekar <input type="radio"/>	Hvorki né <input type="radio"/>	Frekar <input type="radio"/>	Mjög <input type="radio"/>	
Hvetjandi	Mjög <input type="radio"/>	Frekar <input type="radio"/>	Hvorki né <input type="radio"/>	Frekar <input type="radio"/>	Mjög <input type="radio"/>	Letjandi
Aðgengilegur						Aðgengilegur
	Mjög <input type="radio"/>	Frekar <input type="radio"/>	Hvorki né <input type="radio"/>	Frekar <input type="radio"/>	Mjög <input type="radio"/>	
Metnaðarfullur	Mjög <input type="radio"/>	Frekar <input type="radio"/>	Hvorki né <input type="radio"/>	Frekar <input type="radio"/>	Mjög <input type="radio"/>	Kærulaus
Félagslýndur	Mjög <input type="radio"/>	Frekar <input type="radio"/>	Hvorki né <input type="radio"/>	Frekar <input type="radio"/>	Mjög <input type="radio"/>	Einrænn
Sanngjarn	Mjög <input type="radio"/>	Frekar <input type="radio"/>	Hvorki né <input type="radio"/>	Frekar <input type="radio"/>	Mjög <input type="radio"/>	Ósanngjarn
Fjarlægur	Mjög <input type="radio"/>	Frekar <input type="radio"/>	Hvorki né <input type="radio"/>	Frekar <input type="radio"/>	Mjög <input type="radio"/>	Nálægur
Einræði	Mjög <input type="radio"/>	Frekar <input type="radio"/>	Hvorki né <input type="radio"/>	Frekar <input type="radio"/>	Mjög <input type="radio"/>	Lýðræði
Keppni	Mjög <input type="radio"/>	Frekar <input type="radio"/>	Hvorki né <input type="radio"/>	Frekar <input type="radio"/>	Mjög <input type="radio"/>	Samvinna
Gerir litlar kröfur						Gerir miklar kröfur
	Mjög <input type="radio"/>	Frekar <input type="radio"/>	Hvorki né <input type="radio"/>	Frekar <input type="radio"/>	Mjög <input type="radio"/>	

Hvert er kyn þitt?

- Karl
- Kona

Hver er aldur þinn?

- Yngri en 31 árs
- 31 – 40 ára
- 41 – 50 ára
- 51 – 60 ára
- Eldri en 60 ára

Hver er hæsta prófgráða sem þú hefur lokið?

- Barna-, unglunga- eða grunnskólapróf
- Gagnfræðapróf eða landspróf
- Stúdentspróf
- Annað próf á framhaldsskólastigi
- Tækniskólapróf (annað en BS-próf)
- Grunnpróf úr háskóla (t.d. B.Ed.-, BA- eða BS-próf)
- Meistarapróf úr háskóla (t.d. M.Ed.- MA-, MS-, eða Kandidatspróf)
- Doktorspróf
- Önnur menntun

Hver er starfsaldur þinn sem stjórnandi?

- 5 ár eða minna
- 6 – 10 ár
- 11 – 15 ár
- 16 – 20 ár
- 21 – 25 ár
- 26 – 30 ár
- Meira en 30 ár

Hver er starfsaldur þinn í skóla?

- 5 ár eða minna
- 6 – 10 ár
- 11 – 15 ár
- 16 – 20 ár
- 21 – 25 ár
- 26 – 30 ár
- Meira en 30 ár

Hvert er starfshlutfall þitt?

- 25% eða minna

- 26 – 50%
- 51 – 75%
- 76 – 100%

Hvert er stjórnunarhlutfall þitt?

- 25% eða minna
- 26 – 50%
- 51 – 75%
- 76 – 100%

Hvert er starfsheiti þitt?

- Skólastjóri
- Aðstoðarskólastjóri
- Deildarstjóri

Hver er fjöldi undirmanna þinna?

- Færri en 11 starfsmenn
- 11 – 20 starfsmenn
- 21 – 30 starfsmenn
- 31 – 40 starfsmenn
- 41 – 50 starfsmenn

- 51 – 60 starfsmenn
- 61 – 70 starfsmenn
- 71 – 80 starfsmenn
- 81 eða fleiri starfsmenn

Viðauki B: Bréf til þátttakenda

Kæri skólastjórnandi,

Við undirritaðar erum nemendur við Háskólann í Reykjavík og erum að vinna að B.Sc. verkefni okkar í viðskiptafræði sem fjallar um mismunandi stjórnunarhætti karla og kvenna. Meðfylgjandi er slóð á spurningarlista sem við leggjum fyrir alla skólastjóra, aðstoðarskólastjóra og deildarstjóra í grunn- og framhaldsskólum landsins. Okkur þætti vænt um ef þú sæir þér fært um að taka 5-10 mínútur í að svara listanum. Vert er að taka fram að könnunin er algjörlega nafnlaus og ekki er hægt að rekja svör til einstakra þátttakenda.

Smelltu á þessa slóð til þess að taka þátt í könnuninni:

<http://www.kannanir.is/nemendur/index.php?sid=64386&lang=is>

Ef einhverjar spurningar vakna þá skaltu ekki hika við að hafa samband við okkur.

Með fyrirfram þökk fyrir hjálpina,

Heiður Björk Friðbjörnsdóttir

heidur07@ru.is

Nanna Renee Husted

nanna06@ru.is

Viðauki C: Ítrekun til þátttakenda

Kæri skólastjórnandi,

Við undirritaðar erum nemendur við Háskólann í Reykjavík og erum að vinna að B.Sc. verkefni okkar í viðskiptafræði sem fjallar um mismunandi stjórnunarhætti karla og kvenna. Hafir þú þegar tekið þátt í rannsókninni kunnum við þér bestu þakkir fyrir. Eigir þú eftir að svara spurningalistaum er bein slóð á hann hér að neðan. Við viljum vekja athygli á því að svörun tekur aðeins 5 – 10 mínútur. Vert er að taka fram að könnunin er algjörlega nafnlaus og ekki er hægt að rekja svör til einstakra þátttakenda.

Smelltu á þessa slóð til þess að taka þátt í könnuninni:

<http://www.kannanir.is/nemendur/index.php?sid=64386&lang=is>

Ef einhverjar spurningar vakna þá skaltu ekki hika við að hafa samband við okkur.

Með fyrirfram þökk fyrir hjálpina,

Heiður Björk Friðbjörnsdóttir

heidur07@ru.is

Nanna Renee Husted

nanna06@ru.is