



Stuðningur við skólastjóra í grunnskólum: Staða og væntingar

Sigurbjörg Róbertsdóttir, Börkur Hansen og Amalía Björnsdóttir

► Abstract ► Um höfundana ► About the authors ► Heimildir

Starfsumhverfi skólastjóra hefur breyst mjög mikið á undanförunum árum, orðið flóknara og starfið viðameira. Með breyttu starfsumhverfi og auknu álagi er stuðningur í starfi þýðingarmikill. Markmið þessarar rannsóknar var að kanna viðhorf skólastjóra í grunnskólum til stuðnings við þá í starfi og þörf þeirra á stuðningi. Gögnum í rannsókninni var safnað með spurningalista sem sendur var til allra skólastjóra, 174 alls, og var svarhlutfall 67%.

Meginniðurstaða rannsóknarinnar var að skólastjórar voru óánægðir með þann stuðning sem var í boði við upphaf ferils þeirra, eingöngu 32% eru ánægðir með þann stuðning sem þeir fá nú í starfi og 47% þeirra nefndu að þörf fyrir stuðning væri fullnægt að mestu leyti. Flestir nefndu að þeir hefðu fengið mestan stuðning frá fjölskyldu eða vini við upphaf ferils síns og eru niðurstöður svipaðar við núverandi aðstæður. Skólastjórar voru sammála um að mikilvægt væri að njóta stuðnings í starfi en 95% sögðu það mjög eða frekar mikilvægt. Flestir töldu að fræðslufirvöld ættu að veita þeim mestan stuðning en einnig kom fram að skólastjórar teldu sig þurfa mestan stuðning við úrlausn erfiðra starfsmannamála og við stefnumótun. Svarhlutfall í rannsókninni var vel viðunandi og dreifing svara yfir landið nokkuð jöfn. Það má því álykta að þá mynd, sem dregin er upp hér, megi að öllum líkindum yfirfæra á skólastjóra í grunnskólum almennt. Af niðurstöðunum má álykta að margir skólastjórar kalli eftir víðtækari og markvissari stuðningi og þá aðallega frá fræðslufirvöldum.

Efnisorð: Skólastjórar, grunnskólar, stuðningur við upphaf starfsferils, stuðningur í starfi

Inngangur

Undanfarin misseri hafa starfsaðstæður kennara og álag í starfi verið talsvert í umræðunni hér á landi. Örar breytingar á starfsumhverfi skólastjóra, svo sem aukið álag á kennara og kennaraskortur, hafa áhrif á skólastjórnendur. Þegar bæjar- eða sveitarfélög ráða skólastjóra er ætlast til þess að hann axli fulla ábyrgð á lögbundnum verkefnum frá fyrsta degi, sé faglegur leiðtogi, kynnist skólamenningunni og sinni öllum öðrum verkefnum. Nýr skólastjóri þarf að finna út úr hvernig á að ráða fólk, hverju þarf að skila til launadeildar, hvernig á að samþykkja reikninga og gera stundatöflur, svo dæmi séu tekin um þau fjölmörgu verkefni sem þarf að sinna. Á sama tíma þarf hann að kynnast skólabragnum og starfsfólkinu. Staða nýrra skólastjóra er því ekki ólík því sem Lee (2015) lýsir í rannsókn sinni þar sem nýi skólastjórinn mætir á svæðið og næstum því allt fyrsta árið fer í að ráða fram úr hlutunum, kynnast skólamenningu og styrk- og veikleikum starfsfólksins.

Maslach, Schaufeli og Leiter (2001) benda á að streita, álag og skortur á stuðningi geti leitt til kulnunar í starfi. Þetta getur einnig leitt til þess að skólastjórar veikist eða snúi sér að öðrum störfum. Dæmi eru um að íslenskir skólastjórar hafi hætt eftir nokkur ár í starfi og þá jafnvel snúið aftur til kennslustarfa. Einnig eru dæmi um að skólastjórar fari í löng veikindaleyfi. Margt bendir til að skólastjórastarfið þyki ekki vera eins eftirsóknarvert og áður og umsóknum um skólastjórastöður hefur fækkað (Evans, 2010; Fink og Brayman, 2004; OECD, 2014; Pont, Nusche og Moorman, 2008). Á Íslandi má sjá vísi að sömu þróun. Svo virðist sem færri sæki nú um þær stöður sem auglýstar eru og víða þarf að framlengja umsóknarfresti, jafnvel á höfuðborgarsvæðinu (Jakob Bjarnar, 2016). Árið 2015 var greint frá því að fjórir nýir skólastjórar hefðu verið ráðnir í Reykjavík. Um hverja stöðu af þessum fjórum voru umsækjendur á bilinu 20–26 (Fjórir skólastjórar ráðnir í Reykjavík, 2015). Árið 2016 var umsóknarfrestur um stöðu skólastjóra við Melaskóla framlengdur vegna þess að aðeins fimm höfðu sótt um þegar upphaflegi fresturinn rann út. Tólf sóttu um eftir að umsóknarfrestur hafði verið framlengdur (Jakob Bjarnar, 2016). Vorið 2017 var auglýst eftir nýjum skólastjóra til starfa í einum skóla Reykjavíkurborgar og sóttu aðeins níu um þá stöðu (Reykjavíkurborg, 2017). Af þessu mætti draga þá ályktun að vísbendingar séu um svipaða þróun hér á landi og annars staðar, það er að æ færri líti á það sem eftirsóknarvert starf að vera skólastjóri.

Boerema (2011) bendir á að brýnt sé að skólastjórar fái góðan stuðning í starfi við upphaf ferils síns og þegar fram í sækir. Að hans mati er góður stuðningur við stjórnandann lykilatriði til að hann haldist og þróist í starfi. Þannig má að mati Boerema (2011) koma í veg fyrir að skólastjóri upplifi að honum sé kastað út í djúpu laugina án þess að kunna að synda og án kúts og korks og þurfi sífellt að vera að reka sig á hlutina og finna upp hjólið í hvert sinn sem vandamál banka á dyr. Það er því áhugavert að kanna hvernig stuðningi er háttað við skólastjóra í íslenskum grunnskólum, bæði við upphaf starfsferils og við núverandi aðstæður.

Stuðningur við skólastjóra

Starfsumhverfi

Talsvert hefur verið fjallað um breytingar á hlutverki skólastjórnenda. Anna María Skúladóttir (2015) og Fullan (2014) benda til dæmis á að ábyrgð skólastjóra hafi aukist mjög síðustu 20 árin og starfið orðið flóknara. Samhliða þessari þróun segir Fullan (2014) að í allri stefnumörkun komi fram að skólastjórar eigi að vera faglegir leiðtogar og reka óaðfinnanlega skóla. Þeir eigi að vera sýnilegir, tengjast starfsmönnum, nemendum, foreldrum og samfélaginu, innleiða nýjar stefnur og leiða kennarana til framfara. Þessar aðstæður auki enn frekar á vinnuálag og þá ábyrgð sem hvíli á herðum skólastjóra.

Vísbendingar eru um að starfsánægja skólastjóra fari minnkandi. Fullan (2014) greinir til dæmis frá því að frá árinu 2008 til 2014 hafi hlutfall bandarískra skólastjóra sem segjast vera ánægðir í starfi lækkað úr 68% í 59%. Rannsóknir Fink og Brayman (2004) og Hargreaves og Fink (2006) benda einnig til þess að auknar kröfur og minnkandi starfsánægja geti leitt til þess að skólastjórar hætti störfum fyrr en áður gerðist. Íslenskar rannsóknir lýsa svipuðum aðstæðum; fjölgun verkefna og að stjórnendur eigi oft í erfiðleikum í starfi, meðal annars við að ná utan um mikilvæg verkefni og forgangsraða þeim (Anna María Skúladóttir, 2015; Børkur Hansen, Ólafur H. Jóhannsson og Steinunn Helga Lárusdóttir, 2008). Í rannsókn Børkur Hansen og Steinunnar Helgu Lárusdóttur (2014) á starfsháttum í grunnskólum kom fram að skólastjórar vildu veita meiri leiðsögn og stuðning við kennslu en tímaskortur kæmi í veg fyrir það hjá flestum. Meiri áhersla var því lögð á aðra þætti starfsins og sat faglegur þáttur þess á hakanum þrátt fyrir vilja skólastjóra til að sinna honum.

Birna Sigurjónsdóttir og Børkur Hansen (2014) benda á að fjöldi nýrra verkefna hafi bæst við starfsemi grunnskóla á síðustu árum og að mörg þeirra hvíli á herðum skólastjóra. Þegar rýnt er í lög og reglugerðir kemur svipað í ljós. Með lögum um grunnskóla nr. 91/2008 var skólum til

að mynda gert að sinna innra mati og einnig að sjá til þess að ytra mat yrði framkvæmt reglulega af sveitarfélögum og ráðuneyti. Ýmislegt fleira hefur bæst við störf skólastjóra, svo sem breytt umhverfi í mannráðningum vegna stjórnarsýslulaga nr. 37/1993, ný verkefni vegna upplýsingalaga nr. 140/2012, örar breytingar á kjarasamningum kennara (*Kjarasamningur Sambands íslenskra sveitarfélaga og Kennarasambands Íslands vegna Félags grunnskólakennara*, 2018) og ný lög um persónuvernd og vinnslu persónuupplýsinga nr. 90/2018. Þessu til viðbótar má nefna erindi frá ýmsum opinberum aðilum um innleiðingu á lögum og reglugerðum, svo sem lögum um aðbúnað, hollustuhætti og öryggi á vinnustöðum nr. 46/1980, lögum um stöðu íslenskrar tungu og íslensks táknmáls nr. 61/2011 og lögum um jafna stöðu og jafnan rétt kvenna og karla nr. 10/2008, svo ekki sé minnst á nýja námskrá og nýtt námsmat (Mennta- og menningarmálaráðuneyti, 2013). Öll framangreind verkefni og nýtt verklag eru nú hluti af hefðbundnu skólastarfi.

Mikilvægi stuðnings

Vaxandi áhyggjur eru af því að stétt skólastjóra sé að eldast, tíð skólastjóraskipti séu algeng og að allmargir skólastjórar hætti eftir stuttan tíma í starfi (Hargreaves og Fink, 2006; Meyer, Macmillan og Northfield, 2011) auk þess sem skólastjórar skipti oftast um starfsvettvang en áður (Evans, 2010; Fink og Brayman, 2004). Eins og Meyer o.fl. (2011) benda á geta tíð skólastjóraskipti haft neikvæð áhrif á starfsfólkið, árangur nemenda og stöðugleika í skólastarfinu. Hargreaves og Fink (2006) segja að umsóknum um skólastjórastöður hafi fækkað bæði í Norður-Ameríku og annars staðar í heiminum. Á Íslandi má sjá vísi að sömu þróun; svo virðist sem færri sækji nú um þær stöður sem auglýstar eru og víða þarf að framlengja umsóknarfrest, jafnvel á höfuðborgarsvæðinu (Jakob Bjarnar, 2016).

Af framangreindu má draga þá ályktun að skólastjórastarfið þygi ekki vera eins eftirsóknarvert og áður og mikilvægt sé að veita starfandi skólastjórum stuðning í umhverfi sem verður sífellt flóknara. Stuðningur við skólastjóra getur verið formlegur og óformlegur. Formlegur stuðningur er þá utanákomandi, t.d. skipulagður af fræðslufirvöldum, sveitarfélögum eða öðrum aðilum. Sem dæmi má nefna skipulega starfsþróun, formlega framhaldsmenntun, faglega handleiðslu, mentoring, þjálfun nýrra stjórnenda og ýmiss konar námskeið eða fyrirlestra sem skólastjórar sækja. Óformlegur stuðningur er þá hins vegar stuðningur sem skólastjórar sækja sér sjálfir eða skapa aðstæður fyrir. Þar má nefna jafningjastuðning, að koma sér upp sérstökum bandamanni, óformleg samtöl og aðra aðstoð frá fagaðilum ýmiss konar (Honig, 2012; Mendels, 2017).

Boerema (2011) bendir einmitt á mikilvægi þess að styðja stjórnendur bæði á formlegan og óformlegan hátt þegar þeir stíga sín fyrstu skref og reyna á eigin skinni það sem þeir hafa lært um starfið. Í rannsókn hans kom fram að margir nýir skólastjórar upplifðu sig einangraða á vinnustaðnum og einmana. Bauer og Silver (2018) rannsökuðu upplifun nýrra stjórnenda á einangrun í starfi og áhrif þess á aðra þætti. Einangrun í starfi er ekki aðeins skilgreind landfræðilega eða sem það að vera eini stjórnandinn í skólanum heldur einnig sú upplifun að skólastjóri hafi engan að leita til innan eða utan skólans og þurfi að taka ákvarðanir einn. Þeir komust að því að einangrun í starfi hafði bein og óbein áhrif á löngun skólastjóra til að hætta; með aukinni einangrun töluðu skólastjórararnir frekar um að þeir hefðu íhugað að hætta. Óbein áhrif einangrunar komu einnig fram í upplifun þeirra á eigin skilvirkni, starfsánægju og kulnun.

Stuðningur skiptir máli til að draga úr einangrun og aðili sem styður nýjan skólastjóra í starfi getur rofið einangrun hans og veitt faglega leiðsögn svo að sá nýi finni sína eigin rödd og stefnu (Boerema, 2011). Samkvæmt Honig (2012) getur stuðningur fræðslufirvalda við skólastjóra leitt til umbóta í skólastarfi og bætt bæði kennslu og stjórnunarhætti skólastjóra. Óraunhæft sé að öll leiðsögn eða handleiðsla sé á höndum samstarfsfélaga eða annarra skólastjóra, sem eru jafnan störfum hlaðnir. Sveitarfélög eða fræðslufirvöld verði því að koma að þessum málum með formlegum hætti, efla skólastjórarnendur í starfi og styðja þá eftir markvissum leiðum.

Mendels (2017) lýsir því hvernig fræðslufirvöld í sex fræðsluumdæmum í Bandaríkjunum hafa breytt hlutverki sínu úr því að vera eftirlitsaðilar, þar sem viss tortryggni ríkti á milli yfirvalda og skólastjóra, yfir í að vera helstu stuðningsaðilar skólastjóra. Skólastjórar fá nú betri leiðsögn í því hvernig á að leiðbeina um nám og kennslu, hvernig á að stýra stofnuninni og hvernig á að byggja upp skólabrag. Þeir fá reglulega skýrslu frá fræðslufirvöldum sem er byggð á heimsóknnum og skoðunum allt skólaárið og áhersla er lögð á að þeir eflist í starfi. Það skiptir máli hvernig leiðsögn og stuðningur fræðslufirvalda er hugsaður, að markmiðið sé að efla og styrkja skólastjóra sem faglega leiðtoga og stjórnendur frekar en að hafa með þeim eftirlit.

Í Kanada hafa verið gerðar metnaðarfullar rannsóknir á störfum skólastjóra og gefnar út handbækur til að styrkja þá í starfi og draga úr einangrun þeirra (The Alberta Teachers' Association, 2018). Þá hafa verið gefin út viðmið um störf skólastjóra sem eru notuð við ráðningar. Skólastjórar geta einnig nýtt þessi viðmið til að efla sig og þróast í starfi (Alberta Government, 2018). Hið sama hefur verið gert í Ástralíu, þar sem lögð er áhersla á tiltekin svið skólastjórastarfsins (Australian Institute for Teaching and School Leadership, 2011). Slík viðmið styrkja stöðu skólastjóra og gefa þeim tækifæri til að þróast í starfi og setja skýr viðmið um það til hvers er ætlast af þeim.

Nokkrar rannsóknir og kannanir á stuðningi við skólastjóra hafa verið gerðar hér á landi. Í meistaráritgerð Ingibjargar Magnúsdóttur (2013) var t.d. reynt að varpa ljósi á þann stuðning sem staði nýjum skólastjórum til boða fyrsta starfsárið og skoða hvernig hann nýttist þeim. Helstu niðurstöður hennar voru þær að stuðningur við skólastjóra skipti miklu máli, bæði faglegur og persónulegur, og að hann gæti verið af ýmsum toga; frá fræðslufirvöldum, samstarfsfólki innan skólans og öðrum skólastjórnendum innan og utan skólans. Einnig kom fram að stuðningurinn væri oft ómarkviss og réðist einkum af því að hve miklu leyti stjórnendur bæru sig eftir honum. Að sömu niðurstöðum komst Sigríður Margrét Sigurðardóttir (2018), en þeir skólastjórar sem hún ræddi við töldu að fræðslufirvöld þyrftu að axla meiri ábyrgð á stuðningi við þá; hann ætti að vera markvissari og betur lagaður að aðstæðum hvers og eins. Í meistaráritgerð Gerðar Ólínu Steinþórsdóttur (2014) kom fram að 70% grunnskólastjóra sögðust sjaldan eða aldrei hafa fengið stuðning fyrsta starfsárið og aðeins 19% sögðust alltaf eða oft hafa fengið stuðning fyrsta árið. Þá kom fram að 42% grunnskólastjóra sögðust alltaf eða oft fá stuðning frá fræðslufirvöldum og 31% sagðist sjaldan eða aldrei fá slíkan stuðning.

Samkvæmt niðurstöðum TALIS-rannsóknarinnar (OECD, 2014; Ragnar F. Ólafsson, 2014) eru skólastjórar á Íslandi virkari í starfsþróun og eiga meiri samskipti við aðra skólastjóra en skólastjórar í öðrum löndum. Hlutfall þeirra skólastjóra sem segjast vera virkir að sækja námskeið og fara í vettvangsheimsóknir í aðra skóla er 94% og segjast þeir verja í það um sjö dögum á ári. Hlutfall íslenskra skólastjóra sem segjast hafa haft samband við skólastjóra annarra skóla oft eða mjög oft síðastliðna 12 mánuði er 67% en meðaltalið í könnuninni er 62% (OECD, 2014; Ragnar F. Ólafsson, 2014).

Samkvæmt TALIS 2018 er herra hlutfall skólastjóra á Íslandi sem hefur sótt námskeið ýmiss konar en á Norðurlöndunum. Í samanburði við OECD og TALIS-löndin er mun meiri þátttaka hér, að meðaltali, í ráðstefnum um menntamál og meiri þátttaka í tengslanetum skólastjóra um starfsþróun. Aftur á móti taka íslenskir skólastjórar talsvert minni þátt í formlegu námi sem lýkur með prófgráðu (Ragnar F. Ólafsson, 2019).

Stuðningur og þjálfun nýrra stjórnenda

Service, Dalgic og Thornton (2016) benda á að ýmsar rannsóknir hafi leitt í ljós að nýir skólastjórar séu ekki nægjanlega vel undirbúnir undir starf skólastjóra og það komi niður á stjórnunarháttum og því hve lengi viðkomandi endist í starfi. Lítið er gert í því að þjálfa nýja skólastjóra markvisst til leiðtogastarfa en ýmis lönd hafa þó gert tilraunir með slíkt, svo sem Nýja-Sjáland og Bandaríkin.

Pont o.fl. (2008) benda á í skýrslu sinni fyrir OECD hve nauðsynlegt það sé að undirbúa skólástjóra framtíðarinnar vel. Bush (2018) bendir á að þjálfun nýrra stjórnenda geti oft verið ómarkviss. Þetta sé jafnvel aðeins eitt skipti þar sem yfirvöld eða fyrrum skólástjóri setur hinn nýja inn í starfið. Þetta eina skipti snýst þá jafnan eingöngu um það að afhenda lykla og setja nýja skólástjórann inn í tölvukerfið. Betri leið til að þjálfa nýjan skólástjóra væri að gera það yfir lengri tíma og gefa honum þannig tækifæri til að þróa sig sem stjórnanda og fá þá aðstoð sem hann þarfnast. Bush bendir á að slík þjálfun geti falið í sér marga þætti, svo sem handleiðslu, ýmiss konar þjálfun og aðstoð við starfsþróun.

Nokkur lönd undirbúa tilvonandi skólástjóra með formlegum undirbúningi áður en þeir taka við stjórn skóla (Service, Dalgic og Thornton, 2016). Lee (2015) bendir þó á að þessar áætlanir geri ekki allar ráð fyrir persónulegri þróun skólástjórans og snúist frekar um hagnýta þætti skólástjórnunar, eins og hvernig eigi að gera stundatöflur og sjá um bygginguna. Lee bendir einnig á að það sé mun vænlegra til árangurs að nýi skólástjórinn dvelji í ákveðinn tíma með fráfaranandi skólástjóra til að kynnast starfinu, skólabragnum og starfsfólkinu.

Handleiðsla er skilgreind sem ferli þar sem sá sem þiggur handleiðsluna leitast við að hámarka hæfni sína, bæði persónulega og faglega, með ígrundun og skapandi hugsun (International Coach Federation, 2018). Whitmore (2017) talar um að handleiðsla eigi að hámarka mögulega hæfni þess einstaklings sem nýtur handleiðslu. Handleiðsla snýst meira um að hjálpa einstaklingi að læra en að kenna honum. Sá sem nýtur handleiðslu lærir þannig betur að kljást við aðstæður á vettvangi og beita því sem hann lærir á hagnýtan hátt.

Samkvæmt Reyes (2003) getur handleiðsla verið með mismunandi hætti, svo sem einstaklingsbundin handleiðsla, jafningjahandleiðsla og hóphandleiðsla. Formleg handleiðsla er byggð á formlegum samningi á milli þess sem tekur að sér handleiðsluna og þess sem þiggur hana og fer fram á ákveðnum tíma. Óformleg handleiðsla er þegar jafningjar eða starfsfélagar hittast. Þá er annar jafnvel með meiri reynslu en hinn, hefur fengið þjálfun í að handleiða og leiðbeinir þeim sem minni reynsluna hefur. Aguilar, Goldwasser og Tank-Crestetto (2011) segja að margir af þeim skólástjórum sem þeir ræddu við um handleiðslu hafi talað um hve vel hún nýttist þeim. Þá bendir rannsókn Ohrt, Prosek, Ener og Lindo (2015) til þess að fagfólk sem nýtir sér handleiðslu, hóphandleiðslu eða einstaklingshandleiðslu axli meiri ábyrgð á eigin lífi og að handleiðsla geti verið forvörn gegn kulnun.

Mentoring er náskyld handleiðslu en handleiðsla er aðallega verkefna- og árangursmiðuð á meðan mentoring lýtur meira að því að byggja upp persónulega hæfni og virkja eigin visku auk þess að nýta innsæi þess sem leiðsögnina veitir (Leadership Thoughts, 2018). Retelle (2010) bendir á að mentoring lúti sömu lögmálum og handleiðsla og traust verði að ríkja á milli þess sem er mentor og „lærlingsins“. Mentorinn gefur þeim sem hann styður ráð um hvernig best sé að þróa persónulega hæfni í erfiðum aðstæðum eða verkefnum. Hann veitir lærlingnum tækifæri til að vaxa í starfi með því að rýna í aðstæður hans og nýta sér þá þekkingu og reynslu sem hann sjálfur hefur aflað sér. Mentoring getur bæði verið formleg og óformleg. Sú formlega er þá skipulögð fyrir fram, til dæmis af fræðsluyfirvöldum, en hin óformlega sprettur jafnan upp úr faglegu sambandi tveggja aðila. Daresh (2004) segir það ekki vera hlutverk mentors að kenna þeim sem leitar til hans praktísk atriði eins og stundatöflugerð, hvernig meta eigi kennara, skipuleggja fundi með foreldrum eða önnur tilfallandi dagleg verkefni, heldur hvetur mentorinn lærlinginn til að nota eigin hæfni og verðleika til leysa þau mál sem um ræðir. Góður mentor er því líklegri til að spyrja spurninga en að veita svör (Daresh, 2004).

Það að eiga sérstakan bandamann (e. critical friend) er enn einn þáttur sem getur nýst sem stuðningur við skólástjóra. Swaffield (2004) bendir á að slíkur stuðningur hafi þekkt lengi og svipti mjög til stuðnings af mentor. Swaffield segir að samband skólástjóra og sérstaks bandamanns byggist á því að sá fyrrnefndi eigi vin sem spyr áleitinna spurninga, útvegar gögn sem hægt er að skoða betur og gagnrýnir sem vinur. Það að eiga sérstakan bandamann er ytri stuðningur sem í

sinni bestu mynd getur styrkt leiðtogafærni skólastjóra og stuðlað að skólapróun og betra skólastarfi. Sérstakur bandamaður getur verið jafningi eða sérfræðingur sem aðstoðar við ákveðin verkefni. Bandamaðurinn þarf að hafa ákveðna kosti, eins og að nota virka hlustun, spyrja spurninga, fylgjast með á staðnum ásamt því að sýna virðingu, samúð, heiðarleika, sjálfsöryggi, bjartsýni og innsæi. Marsh (2010) bendir á að þegar fær stuðningsleiðir séu í boði geti þetta verið lausn fyrir marga stjórnendur. Pardini (2000) bendir á að fjölmargir hafi nýtt sér það að leita til sérstakra bandamanna og sé reynsla þeirra góð af slíku fyrirkomulagi. Sérstakur bandamaður þarf ekki endilega að vera einn einstaklingur heldur getur þetta verið hópur fólks sem aðstoðar við að leysa úr flóknum málum eða kemur með sérstaka sýn á stöðu mála.

Markmið

Skólastjórar starfa í flóknu og margbreytilegu umhverfi sem tekur sífelldum breytingum með auknum kröfum og verkefnum. Við slíkar aðstæður er jafnan erfitt að forgangsraða verkefnum og sinna því sem mestu máli skiptir. Ýmsar vísbendingar eru um að ánægja skólastjóra í starfi fari minnkandi, vinnuálag og streita fari vaxandi og starfið sé ekki eins eftirsóknarvert og áður var. Stéttin er að eldast og æ fleiri endast skemur í starfinu en æskilegt má telja.

Rannsóknir sýna að stuðningur í starfi getur gert gæfumuninn í því hvernig einstaklingur tekst á við hlutverk sitt. Stuðningur getur verið margs konar, svo sem með ígrundun og lestri fræðilegs efnis, formlegu námi, námskeiðum og fræðslufundum ýmiss konar og heimsóknnum í aðra skóla. Skólastjóri getur komið sér upp sérstökum bandamanni, leitað eftir stuðningi hjá samstarfsfélögum, nýtt sér óformlega eða formlega handleiðslu eða fengið stuðning hjá mentor. Engin heildstæð rannsókn er til á því hvernig stuðningi skólastjóra í grunnskólum er háttað. Því er áhugavert að kanna eðli og umfang þess stuðnings sem skólastjórar fá í starfi og þess stuðnings sem þeir fengu við upphaf starfsferils síns. Eftirfarandi rannsóknarspurningar voru settar fram til að leiða rannsóknina: *Hvaða stuðning fengu skólastjórar við upphaf starfsferils síns? Hvaða stuðning fá þeir við núverandi aðstæður? Hver er þörf skólastjóra fyrir stuðning í starfi?*

Aðferð

Þátttakendur

Þátttakendur í spurningakönnuninni voru allir grunnskólastjórar á landinu. Í Skólastjórafélagi Íslands voru um 550 félagsmenn og þar af voru 174 skólastjórar haustið 2018. Samkvæmt vef Hagstofunnar voru árið 2018 72% skólastjóra í grunnskólum konur og 28% karlar (Hagstofa Íslands, 2019). Kynningarbréf og tengill á spurningalista voru send út af formanni Skólastjórafélags Íslands á póstlista félagsins fyrir hönd rannsakanda. Nánari upplýsingar um þátttakendur má sjá í töflu 1, en konur voru 68% þátttakenda og 66% þátttakenda stýrðu skóla utan höfuðborgarsvæðisins.

Tafla 1. Þátttakendur og bakgrunnur þeirra.

	Hlutfall	Fjöldi* (N)
<i>Kyn</i>		
Kona	68%	79
Karl	32%	37
<i>Búseta</i>		
Höfuðborgarsvæðið	34%	39
Utan höfuðborgarsvæðisins	66%	75
<i>Starfsreynsla sem skólastjóri</i>		
0–3 ár	34%	39
4–7 ár	24%	28
8–11 ár	14%	16
12 ár eða lengur	28%	33
<i>Fjöldi starfsmanna</i>		
30 eða færri starfsmenn	34%	40
31 eða fleiri starfsmenn	66%	75
<i>Næsti yfirmaður</i>		
Bæjar- eða sveitarstjóri	34%	40
Sviðsstjóri	65%	75
Annar aðili	1%	1

*N = 117, mismunur felst í þeim sem ekki svara.

Spurningalisti

Spurningalistanum var skipt upp í þrjú hluta, sem voru: Bakgrunnsupplýsingar, stuðningur við upphaf starfs og stuðningur við núverandi aðstæður. Í fyrsta hluta könnunarinnar var spurt um bakgrunn þátttakenda, svo sem búsetu, reynslu í starfi, mannaforráð, kyn og hver væri næsti yfirmaður. Í öðrum hluta var spurt um þann stuðning sem skólastjóri fékk við upphaf ferils síns. Í þriðja og síðasta hluta könnunarinnar var spurt um þann stuðning sem viðkomandi fær núna og þörf fyrir stuðning.

Þegar skoðað var hvort marktækur munur kæmi fram eftir búsetu var notuð skipting á milli höfuðborgarsvæðis og landsbyggðarinnar. Á einum stað var þó eingöngu skoðað hvernig Reykjavík, ekki höfuðborgarsvæðið, kom út þar sem mikill munur var á svörum þeirra sem þar störfuðu við spurningunni um hvort fræðslustjóri hefði komið á sambandi við reyndari skólastjóra. Þá var skólum einnig skipt upp í tvo flokka eftir fjölda starfsmanna, miðað var við 30 og færri starfsmenn og 31 og fleiri. Þegar litið var til fjölda ára í starfi var þátttakendum skipt upp í tvo hópa, þá sem höfðu sjö ára og minni starfsreynslu og þá sem höfðu átta ára og meiri starfsreynslu. Þessi skipting var gerð til fá tvo hópa af sambærilegri stærð þar sem annar var með frekar litla reynslu og hinn meiri.

Spurt var um á fimm punkta kvarða frá mjög sammála yfir í mjög ósammála hvort þörf þátttakenda fyrir stuðning í starfi væri fullnægt miðað við núverandi aðstæður. Nokkrar spurningar sneru að því hvaðan og frá hverjum skólastjórar fengju stuðning í starfi eða hefðu fengið við upphaf ferlis. Í þessari spurningu var meðal annars spurt um stuðning frá maka, vinum, fræðsluyfirvöldum og Skólastjórafélaginu. Spurt var um stuðning við ákveðna þætti í skólastjórastarfinu, þar á meðal erfið starfsmannamál, stefnumótun og faglega ráðgjöf. Svör voru á fimm punkta kvarða frá mjög miklum stuðningi yfir í engan eða mjög lítinn stuðning. Að lokum var spurt um þörf fyrir stuðning við þá þætti sem taldir höfðu verið upp.

Spurningalistinn var forprófaður, en haft var samband við fjóra aðstoðarskólastjóra og þeir beðnir að svara listanum og koma með ábendingar um óskýrt eða villandi orðalag spurninga eða svarmöguleika. Listinn var í framhaldinu endurbættur.

Frankvæmd

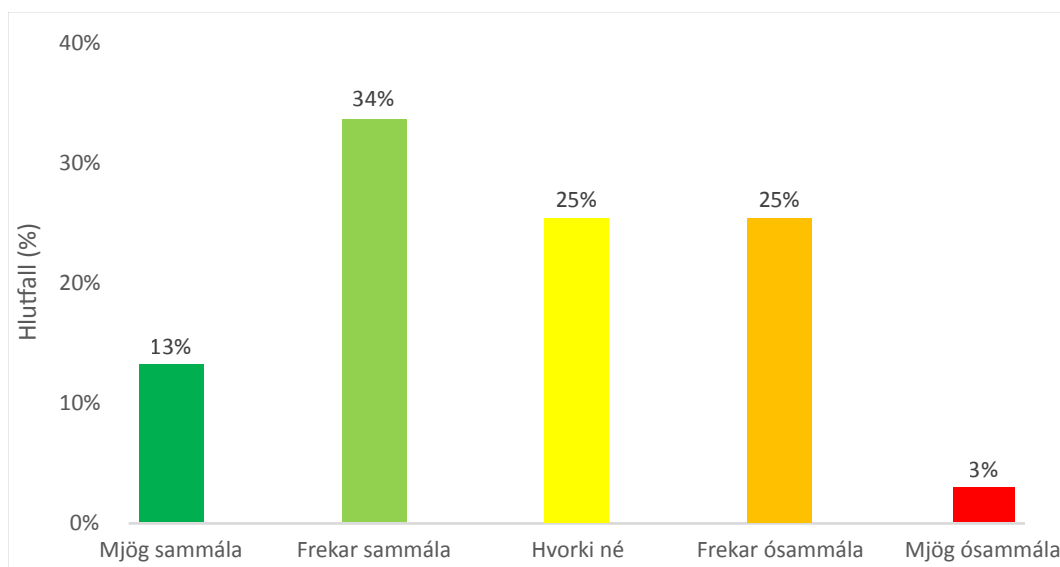
Skólastjórar fengu sendan tengil í desember 2018 ásamt kynningarbréfi. Áminning um þátttöku var send út viku eftir að upphaflega kynningarbréfið var sent og önnur ítrekun tæpum mánuði síðar. Þá minnti rannsakandi þrisvar sinnum á könnunina í lokuðum Facebook-hópi skólastjórnenda. Könnuninni var lokað 25. janúar 2019.

Spurningalistinn var unninn í vefforritinu SurveyMonkey og öll svör skráðust þar inn. Svör við spurningalistanum voru sett inn í Excel og SPSS-forritið. Reiknuð var lýsandi tölfræði og skoðað með kí-kvaðrat-prófi hvort marktækur munur væri á milli ákveðinna hópa. Skoðað var hvort marktækur munur kæmi fram eftir kyni, búsetu, hver næsti yfirmaður væri, starfsaldri og stærð skólans. Engin sérstök siðferðileg álitamál tengjast frankvæmd rannsóknarinnar; ekki var safnað viðkvæmum persónugreinanlegum upplýsingum og þátttakendur upplýstir um að þeir mættu hafna þátttöku og sleppa einstökum spurningum.

Niðurstöður

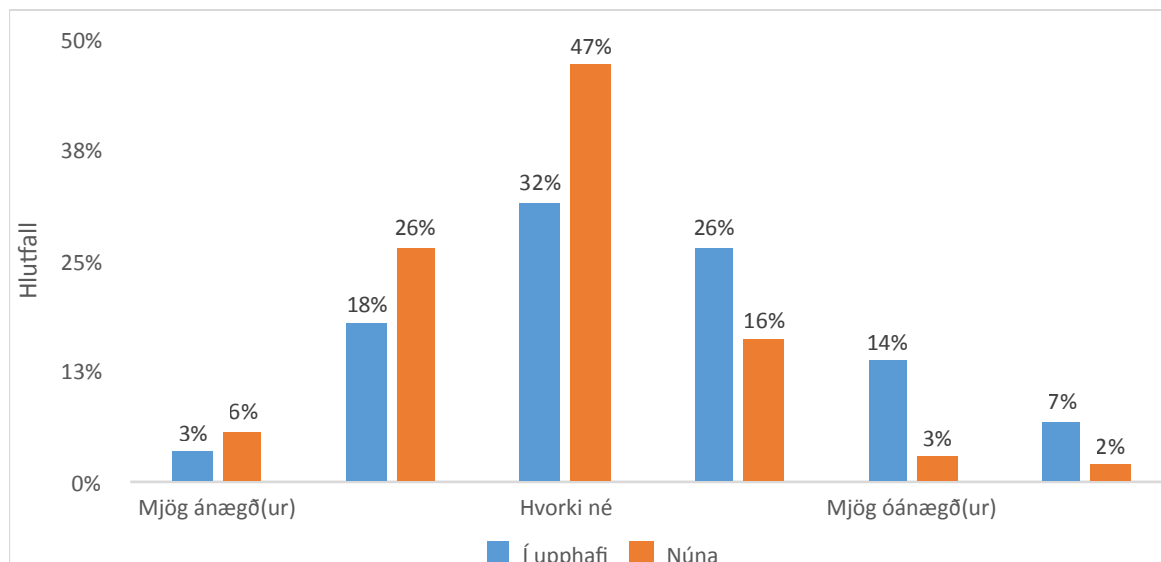
Stuðningur í starfi

Ljóst er að þátttakendur töldu það mikilvægt að fá stuðning í starfi. Aðspurðir sögðu 95% skólastjóra að það væri mjög eða frekar mikilvægt og enginn taldi að það væri frekar eða mjög lítilvægt. Skólastjórnarnir voru einnig spurðir hvort þeir fengju þann stuðning sem þeir teldu sig þurfa í starfinu miðað við núverandi aðstæður og voru 47% skólastjóra mjög eða frekar sammála því að þeir fengju þann stuðning sem þeir þyrftu, en 28% sögðust vera frekar eða mjög ósammála því (sjá mynd 1). Engan marktækan mun var að finna á viðhorfum skólastjóra til þess hvort þörf fyrir stuðning væri fullnægt eftir kyni þátttakenda, búsetu, hvort yfirmaður væri bæjarstjóri eða sviðsstjóri, fjölda undirmanna eða starfsaldri.



Mynd 1. Mat þátttakenda á því hvort þörf fyrir stuðning væri fullnægt miðað við núverandi aðstæður.

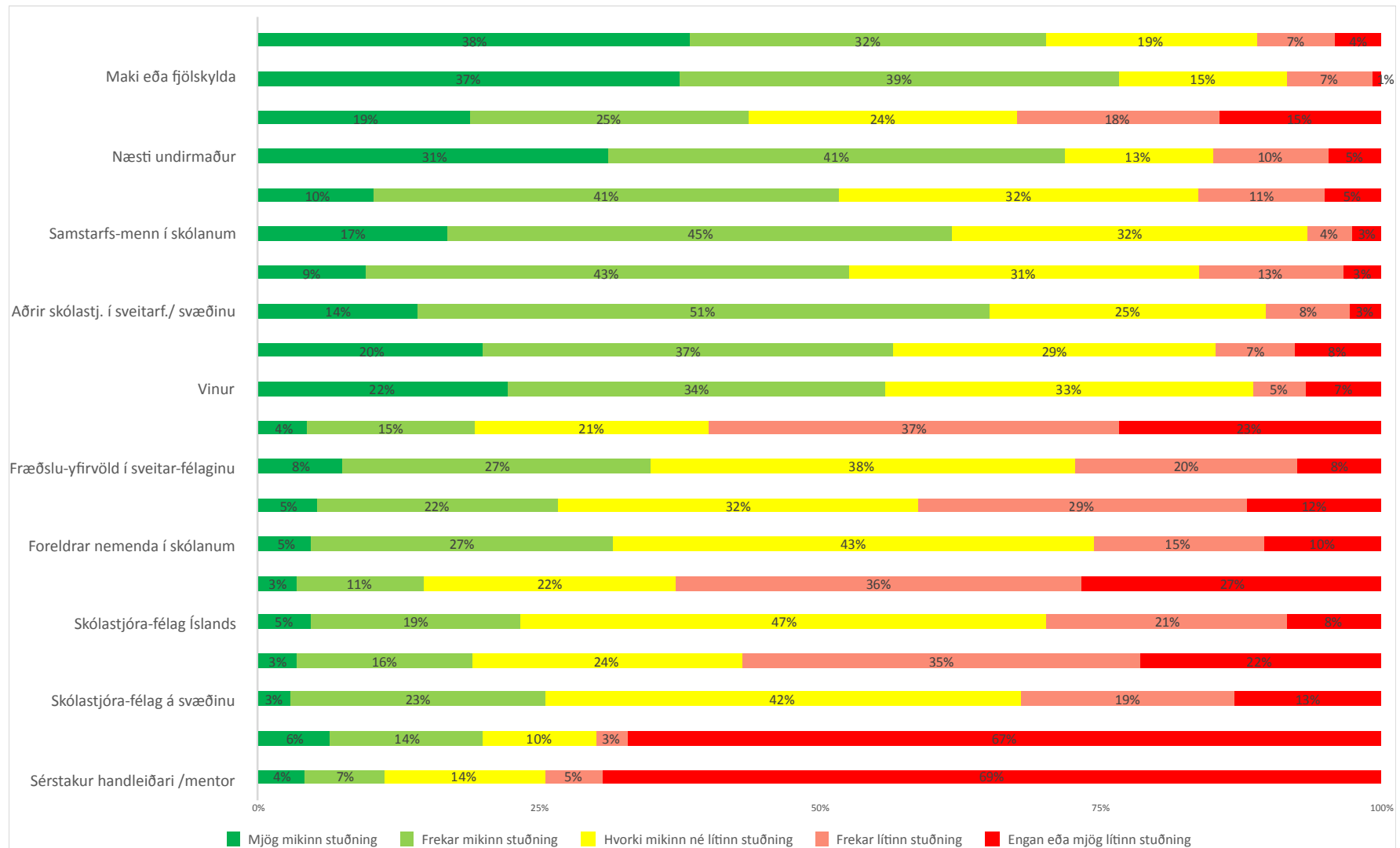
Dáttakendur voru inntir eftir því hversu ánægðir eða óánægðir þeir væru með þann stuðning sem þeir hefðu fengið í upphafi skólastjóraferilsins og núna (sjá mynd 2). Í ljós kom að hlutfall skólastjóra sem voru mjög eða frekar ánægðir með þann stuðning sem þeir fengu við upphaf ferils síns var aðeins 21%, en 58% voru frekar eða mjög óánægð með stuðninginn. Ánægja með stuðning núna var ívið meiri en við upphaf starfsferils, eins og sjá má á mynd 2. Þriðjungur skólastjóra var mjög eða frekar ánægður með þann stuðning sem þeir fengu núna. Enginn marktækur munur var á ánægju skólastjóra með stuðning við upphaf ferils og núna þegar litið var til bakgrunnsbreyta, það er kyns, búsetu, næsta yfirmanns, fjölda starfsmanna og starfsreynslu.



Mynd 2. Ánægja með stuðning við upphaf starfsferils og núna.

Hvaðan kemur stuðningurinn?

Nokkrar spurningar sneru að því hvaðan skólastjórarnir fengju stuðning í starfi. Eins og sjá má á mynd 3 nefndu 70% þátttakenda að við upphaf skólastjórastarfsins hefðu þeir fengið mestan stuðning frá maka eða fjölskyldu og svipað hlutfall sagðist núna sækja þangað mikinn stuðning. Aðrir skólastjórar í sveitarfélaginu eða á svæðinu höfðu einnig veitt skólastjórum stuðning í upphafi, en 52% sögðust hafa fengið mikinn eða mjög mikinn stuðning frá þeim. Mikill stuðningur kom frá næsta undirmanni við núverandi aðstæður, en 72% nefndu þann aðila. Athygli vekur hversu fáir sögðust hafa fengið mikinn stuðning frá sérstökum handleiðara eða mentor, bæði í upphafi og núna. Þá virðist vera lítill stuðningur bæði við upphaf ferils og núna frá Skólastjórafélagi Íslands og fræðsluyfirvöldum í sveitarfélaginu, sjá nánar mynd 3.



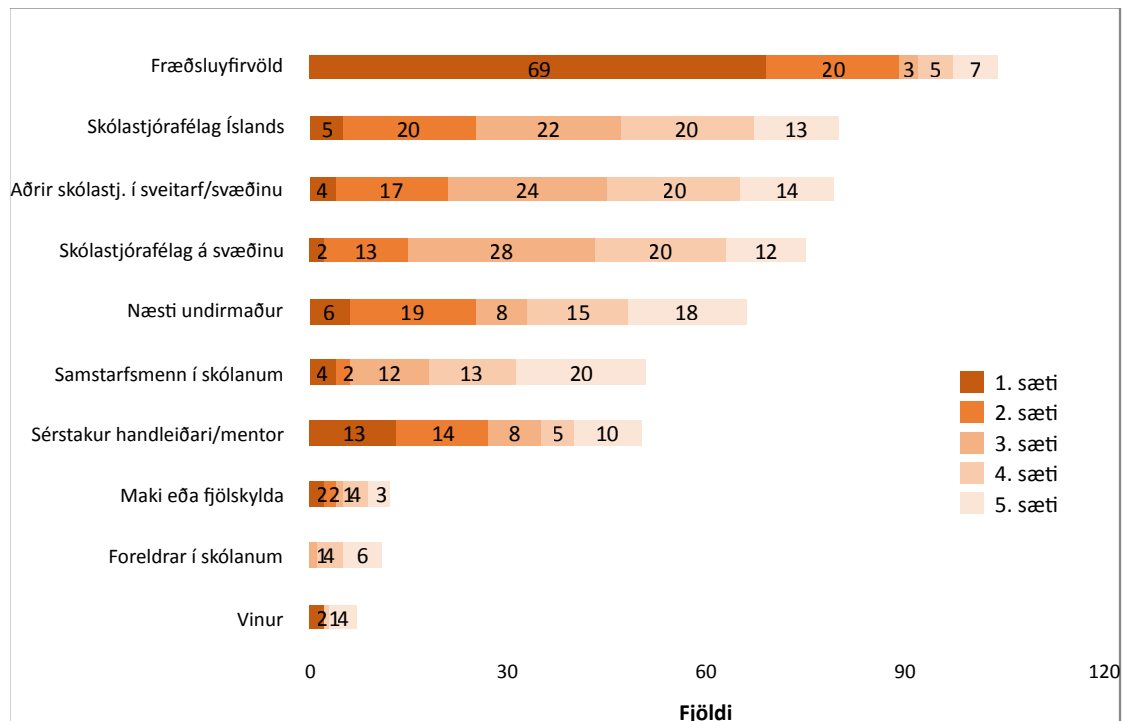
Mynd 3. Aðilar sem veita stuðning við upphaf skólastjóraferils og núna.

Sérstaklega var litið til þess hvort munur væri á svörum skólastjóra með tilliti til yfirmanns þegar kæmi að stuðningi fræðsluyfirvalda. Þeir sem höfðu sviðsstjóra sem næsta yfirmann en ekki bæjarstjóra voru líklegri til að svara að mikill stuðningur fengist frá fræðsluyfirvöldum núna. Þannig sögðu um 40% að frekar mikill eða mjög mikill stuðningur fengist frá fræðsluyfirvöldum, $\chi^2(2, N = 104) = 10,2, p = 0,006$. Hlutfall skólastjóra sem sögðust hafa bæjarstjóra sem næsta yfirmann og fengu frekar eða mjög mikinn stuðning frá sveitarfélaginu var 18%.

Ein leið til að veita nýjum skólastjórum stuðning er að koma á sambandi við reyndari skólastjóra. Þegar spurt var hvort fræðsluyfirvöld hefðu komið slíku sambandi á svörum 79% að svo hefði ekki verið en 21% að slíku sambandi hefði verið komið á. Skólastjórar í Reykjavík voru mun líklegri (75%) en skólastjórar á landsbyggðinni (9%) til að segja að slíku sambandi hefði verið komið á, $\chi^2(1, N = 117) = 43,9, p < 0,001$. Marktækur munur kom einnig fram þegar skoðað var hver væri næsti yfirmaður $\chi^2(1, N = 115) = 9,4, p < 0,002$ og mannaforráð skólastjóra $\chi^2(1, N = 115) = 6,6, p < 0,01$. Um 29% þeirra sem höfðu sviðsstjóra sem næsta yfirmann sögðu að svo hefði verið en 5% þeirra sem höfðu bæjarstjóra sem næsta yfirmann. Þeir sem stýrðu stærri skólum svörðu í 88% tilfella að slíku sambandi hefði verið komið á en aðeins 13% þeirra sem stýrðu fámennari skólunum.

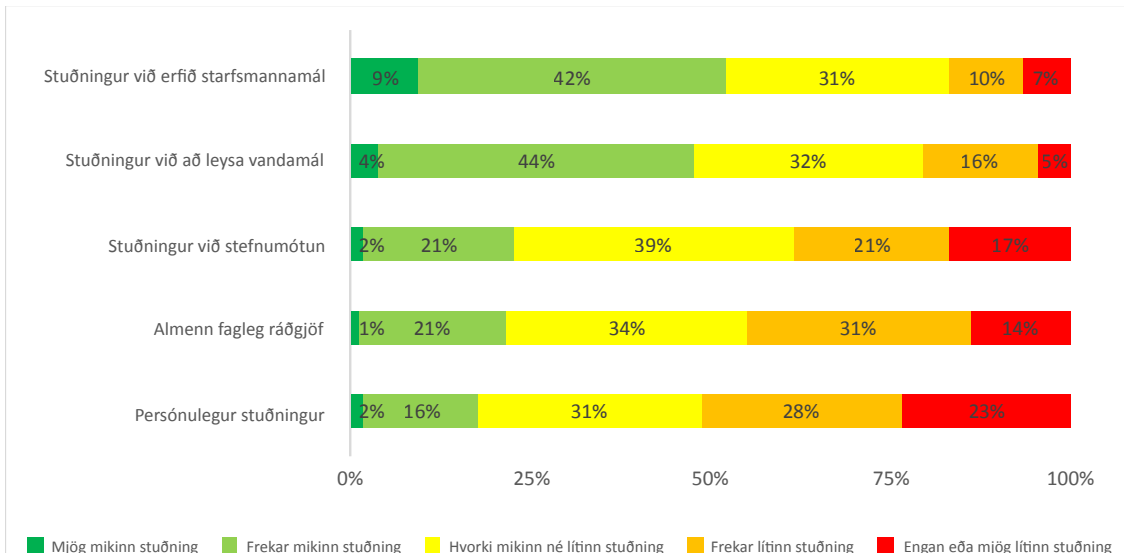
Æskilegur stuðningur

Á mynd 4 má sjá hvaða aðilar skólastjórar töldu að ættu að veita þeim mestan stuðning. Langflestir, eða 69, settu fræðsluyfirvöld í fyrsta sæti yfir þá sem ættu að veita stuðning og flestir, eða 104, settu fræðsluyfirvöld í eitthvert af fimm efstu sætunum. Þar á eftir kom Skólastjórafélag Íslands, en 80 settu félagið í eitthvert af fimm efstu sætunum. Langfæstir settu maka eða fjölskylda, foreldra í skólanum eða vini í eitthvert af fimm efstu sætunum. Það er því talsvert misræmi milli þess hvaðan skólastjórar fá stuðning og hvaðan þeir telja að þeir ættu að fá hann.



Mynd 4. Aðilar sem ættu helst að veita stuðning að mati skólastjóra.

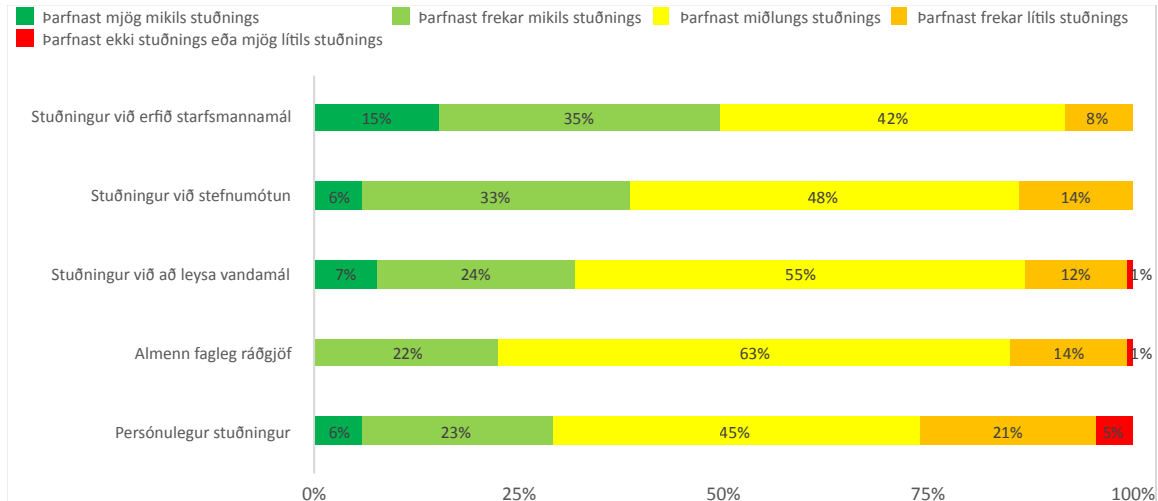
Dáttakendur í rannsókninni voru spurðir hversu mikinn eða lítinn stuðning þeir fengju við ákveðna þætti starfsins, sjá mynd 5. Rétt um helmingur þátttakenda, eða 51%, sagðist fá mjög mikinn eða frekar mikinn stuðning við erfið starfsmannamál og 48% við að leysa vandamál en aðeins 18% sögðust fá mjög eða frekar mikinn persónulegan stuðning.



Mynd 5. Núverandi stuðningur við ákveðna þætti skólustjórastarfsins.

Svör þátttakenda um stuðning voru flokkuð í þrjú flokka: Enginn, mjög eða frekar lítill stuðningur var einn flokkur, hvorki mikill né lítill stuðningur annar flokkur og frekar eða mjög mikill stuðningur þriðji flokkurinn. Munur var á milli kynja þegar skoðað var hve mikinn stuðning skólustjórar fengu við að leysa erfið starfsmannamál, $\chi^2(2, N = 105) = 8,7, p = 0,013$. Um 30% karla og 9% kvenna sögðust fá engan, mjög eða frekar lítinn stuðning við að leysa erfið starfsmannamál. Þá kom fram marktækur munur þegar litið var til stjórnunarreynslu og þess hve mikinn persónulegan stuðning skólustjórar fengu, $\chi^2(2, N = 106) = 6,7, p = 0,035$. Af þeim sem höfðu sjö ára starfsreynslu eða minna sögðu 40% að þeir fengju hvorki mikinn né lítinn stuðning persónulega en 20% þeirra sem höfðu starfað í átta ár eða lengur svöruðu eins. Þeir sem höfðu lengri starfsreynslu sögðu í 26% tilfella að þeir fengju mjög eða frekar mikinn stuðning persónulega en 12% þeirra sem höfðu minni starfsreynslu. Ekki kom fram marktækur munur þegar niðurstöður voru skoðaðar með tilliti til búsetu, yfirmanns eða fjölda starfsmanna.

Þegar aftur á móti var spurt hve mikinn eða lítinn stuðning við ákveðna þætti skólustjórnir teldu sig þurfa var niðurstaðan eins og sjá má á mynd 6. Hlutfall þeirra sem sögðu sig þurfa frekar eða mjög mikinn stuðning við erfið starfsmannamál var 50% og 39% töldu sig þurfa frekar eða mjög mikinn stuðning við stefnumótun. Afar fáir, eða 7%, töldu að þeir þyrftu engan eða mjög lítinn stuðning við einhvern af þeim þáttum sem nefndir voru.



Mynd 6. Þörf fyrir stuðning við ákveðna þætti skólastjórarstarfsins.

Þegar valmöguleikar höfðu verið flokkaðir saman í þarfnast einskis, mjög lítils eða frekar lítils stuðnings, þarfnast miðlungs stuðnings og þarfnast frekar eða mjög mikils stuðnings kom í ljós marktækur munur á tveimur þáttum. Munur var á milli hópa eftir búsetu, þeir sem bjuggu á höfuðborgarsvæðinu og þeir sem bjuggu utan þess töldu sig þurfa mismikinn stuðning við að leysa vandamál, $\chi^2(2, N = 105) = 6,4, p = 0,041$. Af skólastjórum á höfuðborgarsvæðinu sögðust 40% þarfnast frekar eða mjög mikils stuðnings við að leysa vandamál en 27% þeirra sem bjuggu á landsbyggðinni. Þá greindist einnig munur á þeim skólastjórum sem voru með 30 eða færri undirmenn og þeirra sem voru með fleiri þegar kom að aðstoð við stefnumótun, $\chi^2(2, N = 105) = 6,4, p = 0,041$. Þeir skólastjórar sem stýrðu stærri skólum og voru með 31 eða fleiri starfsmenn sögðu í 20% tilfella að þeir þyrftu engan, frekar eða mjög lítinn stuðning við stefnumótun en 3% þeirra sem voru með 30 eða færri starfsmenn. Ekki var um annan marktækan mun að ræða þegar litið var til bakgrunnsbreyta.

Umræða

Spurningarnar sem lágu til grundvallar þessu rannsóknarverkefni snerust um stuðning við skólastjóra í starfi í upphafi ferils og við núverandi aðstæður auk þess að kanna hver þörfin væri fyrir stuðning að þeirra mati. Það er því áhugavert að ræða um niðurstöður rannsóknarinnar á grundvelli þeirra rannsóknarniðurstæða sem kynntar voru hér að framan.

Stuðningur við upphaf starfsferils

Stjórnunarreynsla um þriðjungs skólastjóra sem svöruðu rannsókninni var þrjú ár eða minna og um fjórðungur sagðist hafa fjögurra til sjö ára stjórnunarreynslu. Það má því gera ráð fyrir að mörgum svarendum sé fyrsta árið eða fyrstu árin í stjórnun enn í fersku minni. Það að 58% skólastjóra séu með sjö ára eða minni stjórnunarreynslu bendir til þess að stétt skólastjóra sé að yngjast og endurnýjast. Eins og kom fram í TALIS-könnuninni 2013 (OECD, 2014; Ragnar F. Ólafsson, 2014) voru 16% skólastjóra yfir sextugu á Íslandi og því líklegt að allmargir skólastjórar myndu á næstu fimm til sjö árum hætta störfum. Í TALIS-könnunin 2018 var meðalaldur skólastjóra svipaður og fimm árum fyrr sem bendir til að endurnýjun eigi sér stað í stéttinni (Ragnar F. Ólafsson, 2019).

Boerema (2011) bendir á að brýnt sé að skólastjórar fái góðan stuðning við upphaf ferils síns og að bæði þurfi að styðja þá á formlegan og óformlegan hátt. Á Íslandi virðast skólastjórar hafa fengið

meiri óformlegan stuðning við upphaf ferils síns en formlegan stuðning skipulagðan af utanað-komandi aðilum. Hér er jafnan um óformlegan stuðning að ræða sem skólastjórar koma sér upp sjálfir. Sérstökum handleiðara eða mentor er ekki fyrir að fara, þar sem 70% skólastjóranna sögðu að enginn, mjög eða frekar lítill stuðningur hefði fengist frá slíkum aðila. Aðrir aðilar sem nefndir voru og höfðu veitt lítinn stuðning voru Skólastjórafélag Íslands og fræðslufirvöld.

Eins og kemur fram í skrifum Honig (2012) er mikilvægt að formlegur stuðningur komi frá fræðslufirvöldum og óeðlilegt er að leiðsögn eða stuðningur fái fyrst og fremst frá samstarfsfélögum eða öðrum skólastjórnum á svæðinu, sem þegar eru störfum hlaðnir. Það er því dapurlagt að sjá hve hátt hlutfall skólastjóra upplifði lítinn eða engan stuðning frá fræðslufirvöldum við upphaf ferils síns og vert að velja því upp hvers vegna svo sé. Hluti af skýringunni gæti verið einangrun skólastjóra. Oft er aðeins einn skóli í sveitarfélagi og því ekki um eiginleg fræðslufirvöld að ræða. Næsti yfirmaður skólastjórans er þá bæjar- eða sveitarstjóri. Á þeim stöðum þar sem eru starfandi fræðsluskrifstofur gæti einnig verið viss fjarlægð milli fræðsluskrifstofa og skólastjóranna sem leiddi til þess að stuðningurinn yrði ekki eins og æskilegt mætti telja. Einnig er hugsanlegt að fræðsluskrifstofur þurfi að sinna of mörgum skólum á stóru svæði.

Ein spurning í könnuninni var um hvort fræðslufirvöld hefðu komið á sambandi við reyndari skólastjóra í sveitarfélaginu. Yfirleitt reyndist svo ekki vera en eitt sveitarfélag skar sig úr í þessum efnum. Skólastjórar í Reykjavík voru mun líklegri en aðrir til að svara þessari spurningu játandi. Fleiri sveitarfélög mættu koma upp svipuðu verklagi og Reykjavík og bjóða nýjum skólastjórum handleiðslu hjá reyndari skólastjóra, sérstökum handleiðara eða mentor. Slíkt myndi nýtast vel fyrsta árið og jafnvel lengur, eins og Aguilar og félagar (2011) benda á. Í flóknu starfsumhverfi skólastjórans gæti líka verið gott að koma sér upp sérstökum bandamanni eða að slíku fyrirkomulagi yrði til dæmis komið á á vettvangi Skólastjórafélags Íslands. Sú leið að skapa grundvöll fyrir tvo eða fleiri skólastjóra til að tengjast gæti reynst þeim vel. Þannig gætu þeir farið saman í gegnum fyrstu starfsárin, deilt reynslu sinni og miðlað þekkingu.

Þegar spurt var um ánægju skólastjóra með stuðning við upphaf ferils síns var hlutfall þeirra sem voru frekar eða mjög ánægðir með þann stuðning sem þeir fengu aðeins 21% en 58% voru frekar eða mjög óánægðir. Þessar niðurstöður eru í samræmi við það sem Gerður Ólína Steinþórsdóttir (2014) komst að í sinni rannsókn, þar sem 70% grunnskólastjóra sögðust sjaldan eða aldrei hafa fengið stuðning fyrsta starfsárið sitt.

Eins og Lee (2015) bendir á, þá þarf að undirbúa skólastjóraskipti á faglegan hátt. Skólastjóri þarf að vita að hann fái þann stuðning sem hann þarf, vita eftir hverju á að leita og hvert á að sækja stuðninginn. Það að skólastjóri fái að fylgja fráfarandi skólastjóra, honum sé útvegaður handleiðari og að fræðslufirvöld veiti örugglega upplýsingar um þann stuðning sem er í boði skiptir meginmáli að mati Lee (2015). Sú staðreynd að aðeins um fimmtungur skólastjóra hér á landi sé ánægður með þann stuðning sem fékkst við upphaf starfsferils sýnir að ekki hefur verið nægjanlega hugað að stuðningi við nýja skólastjóra.

Stuðningur í starfi við núverandi aðstæður

Þegar kom að spurningum um stuðning í starfi við núverandi aðstæður má sjá að ánægja með núverandi stuðning var aðeins meiri en var við upphaf ferils. Hlutfall skólastjóra sem sögðust vera mjög eða frekar ánægðir með núverandi stuðning í starfi var rétt tæplega þriðjungur, en var 21% í upphafi. Hlutfall skólastjóra sem voru frekar eða mjög óánægðir með núverandi stuðning var 19%. Næstum allir skólastjórar sem tóku þátt í könnuninni, 95%, voru sammála um að stuðningur við þá væri frekar eða mjög mikilvægur.

Eins og fram hefur komið hefur starfsumhverfi skólastjóra breyst gríðarlega mikið á síðustu 20 árum (Anna María Skúladóttir, 2015; Börkur Hansen o.fl., 2008). Kröfur til stjórnenda hafa aukist og samfara því hafa skólastjórar greint frá aukinni streitu (Education Support Partnership,

2017; Gerður Ólína Steinþórsdóttir, 2014). Í ljósi þess kalla skólustjórar eftir meiri stuðningi, sem er eðlilegt. Rannsóknir í Kanada sýna að skólustjórar þar kalla eftir auknum stuðningi við störf sín, meðal annars vegna breytinga í starfsumhverfinu (Canadian Association of Principals og The Alberta Teachers' Association, 2014). Það er líklegt að skólustjórar á Íslandi standi í svipuðum sporum og skólustjórar í Kanada og þurfi aukinn stuðning í því flókna starfsumhverfi sem hér hefur þróast. Af þessu má draga þá ályktun að þó að um helmingur skólustjóra fái frekar eða mjög mikinn stuðning í starfi, þá sé þörf á enn markvissari og öflugri stuðningi en er í boði til að mæta þeim breytingum sem hafa orðið í starfsumhverfi þeirra.

Það er áhyggjuefni að aðeins þriðjungur skólustjóra skuli vera ánægður með þann stuðning sem þeir fá nú. Þessar niðurstöður eru sterk vísbending um að allir hagsmunaaðilar þurfi að taka höndum saman og huga sérstaklega að þessum þætti. Skólustjórar þurfa að gera sér grein fyrir því hvaða stuðning vantar, óska eftir honum og þrýsta á að stuðningur sé ávallt í boði. Fræðsluþvöld og aðrir hagsmunaaðilar þurfa að skilgreina betur hlutverk sitt og skipuleggja formlegan og markvissan stuðning við stjórnendur. Ef slíkt væri gert er líklegra að starfsánægja skólustjóra myndi aukast, starfið yrði eftirsóknarverðara og umsóknnum um stöður skólustjóra myndi fjölga. Einnig má telja líklegt að fleiri hefðu þá áhuga á að mennta sig í stjórnun menntastofnana, og það stuðlaði síðan að því að efla stéttina sem slíka.

Þegar niðurstöður um stuðning við upphaf ferils og niðurstöður er varða núverandi stuðning eru skoðaðar kemur í ljós að óformlegur stuðningur er sá stuðningur sem skólustjórar helst fá og reida sig mest á. Fyrir utan það að nefna fjölskyldu og maka sem helstu stuðningsaðila segjast þeir einnig fá frekar eða mjög mikinn stuðning frá vini og öðrum skólustjórum í sveitarfélaginu eða á svæðinu. Hlutfall þeirra sem nefna fjölskyldu og maka sem þann aðila sem veitir frekar eða mjög mikinn stuðning er 76% og hefur hækkað um sex prósentustig frá upphafi ferils. Þar á eftir kemur að næsti undirmaður veiti mjög eða frekar mikinn stuðning og síðan samstarfsmenn í skólanum. Skólustjórar virðast því treysta mjög á stuðning frá fjölskyldu og maka og næsta undirmanni. Telja má óeðlilegt að bæði við upphaf ferils og nú séu helstu stuðningsaðilar skólustjóra fjölskylda og maki. Auðvitað er eðlilegt að slíkir aðilar styðji við bakið á skólustjóranum en mesti stuðningurinn ætti þó að vera frá öðrum aðilum og vera formlegri.

Í rannsókninni kom fram munur á milli hópa eftir því hver var næsti yfirmaður. Þeir sem höfðu sviðsstjóra eða deildarstjóra sem næsta yfirmann voru líklegri til að segja að frekar eða mjög mikill stuðningur fengist frá slíkum aðila. Þeir skólustjórar sem stýra skólum í sveitarfélögum þar sem ekki er fræðslustjóri eiga greinilega ekki sama kost á stuðningi frá fræðsluþvöldum þegar næsti yfirmaður þeirra er bæjarstjóri. Þetta má líta á sem vísbendingar um aðstöðumun skólustjóra eftir gerð og stærð sveitarfélaga. Það má leiða að því líkum að bæjar- eða sveitarstjóri sé fjarlægari og verr til þess fallinn að veita skólustjóra á staðnum almenna faglega ráðgjöf eða persónulegan stuðning, enda í mörg horn að líta hjá bæjarstjóra. Auk þess er ólíklegt að þeir aðilar sem ráðast til slíkra starfa hafi faglega þekkingu á skólustjórarstarfinu. Þá er mikilvægt, eins og Mendels (2017) bendir á, að fræðsluþvöld séu ekki í eftirlitshlutverki heldur veiti skólunum markvissan og öflugan stuðning.

Niðurstöður benda til þess að skólustjórar upplifi lítinn sem engan stuðning frá stéttarfélagi sínu og svæðafélögum stjórnenda, en benda má á að félög skólustjóra hafa verið ötul við bjóða upp á ráðstefnur, fundi og námskeið til að styðja félagá sína (Þorsteinn Sæberg, munnleg heimild, 25. október 2018). Í ljósi þess að þessir aðilar raðast í neðstu sætin yfir þá aðila sem skólustjórar telja að veiti frekar eða mjög mikinn stuðning, en þeir kalla mjög eftir að þeir veiti stuðning, er brýnt að félagið skoði hvað er hægt að gera betur. Gott dæmi um öflugan stuðning frá kennara- og skólustjórasamtökum má sjá þegar litið er til Kanada. Skólustjórafélag Íslands er nú þegar komið í samstarf við Kanada um gagnkvæmar heimsóknir skólustjóra og því eru hæg heimatökin að afla upplýsinga og gagna um það hvernig stuðningi við skólustjóra er háttað þar (Skólustjóraskipti Ísland – Kanada, 2018). Þarna eru tækifæri fyrir félagið til að láta meira til sín taka og vera leiðandi í því að veita skólustjórum stuðning.

Skólastjórafélag Íslands gæti einnig lagt til við næstu kjarasamninga skólastjórna að handleiðsla yrði eitt af því sem stjórnendur ættu rétt á, sveitarfélög ættu að útvega og greiða fyrir. Það er brýnt að slíkur stuðningur sé fyrir hendi en sé ekki eingöngu í boði þegar áföll eða erfiðleikar skjóta upp kollinum. Eins og Whitmore (2017) bendir á, þá hámarkar handleiðsla mögulega hæfni þess sem hennar nýtur. Það að geta rætt starf sitt við aðila sem ekki er tengdur skólastjóranum, aðila sem aðstoðar skólastjóranum við að finna lausn á vandamálinu og hlustar án þess að axla ábyrgð, skiptir miklu máli og er mikilvæg leið fyrir skólastjóra til að ráða betur við starf sitt.

Stuðningsaðilar og þörf fyrir stuðning

Þegar skólastjórar voru beðnir að raða í sæti þeim sem ættu að veita mestan stuðning birtist mynd sem er nokkuð fjarri því hvernig þeir lýstu raunverulegum stuðningi. Langflestir settu fræðsluyfirvöld í eitt af fimm efstu sætum. Skólastjórafélag Íslands, aðrir skólastjórar á svæðinu og svæðafélög skólastjórna komu þar á eftir. Niðurstöðurnar leiddu í ljós að fjölskylda og maki veittu hvað mestan stuðning en þátttakendur töldu að þetta ættu ekki að vera helstu stuðningsaðilarnir. Samkvæmt því sem skólastjórar sögðu nýttu þeir sér að mestu óformlegan stuðning en kölluðu helst eftir formlegum, skipulegum stuðningi annarra aðila, eins og fræðslufirvalda.

Það að skólastjórar leita til fjölskyldu og vina sem helsta stuðningsaðila má hugsanlega rekja til einangrunar í starfi. Boerema (2011) og Bauer og Silver (2018) benda á að skólastjórar upplifi sig einangraða í starfi og mikilvægt sé að rjúfa þá einangrun með markvissum hætti. Það er meðal annars hlutverk fræðslufirvalda. Hlutverk fræðsluskrifstofu er því ekki eingöngu falið í því að veita faglegan stuðning heldur einnig að koma til dæmis á eða bjóða skólastjórum upp á formlega handleiðslu utanaðkomandi aðila, svo sem sálfræðinga eða sérfræðinga í stjórnun. Stuðningur fræðslufirvalda er einnig mikilvægur til að umbætur í skólastarfi eigi sér stað, eins og Honig (2012) bendir á. Fræðslufirvöld ættu jafnvel einnig að íhuga, í samráði við Skólastjórafélag Íslands, að gefa út einhvers konar viðmið um störf skólastjóra, eins og þekkt víða annars staðar í heiminum (Alberta Government, 2018; Australian Institute for Teaching and School Leadership, 2011; National Policy Board for Educational Administration, 2015). Slík viðmið gæfu vísbendingar um hvernig skólastjóri ætti að starfa og gætu nýst þeim við að meta störf sín.

Þegar skólastjórar voru spurðir hve mikinn stuðning þeir fengju við ákveðna þætti starfsins kom í ljós að mjög lágt hlutfall þeirra fékk mjög mikinn stuðning við eitthvert af þeim verkefnum sem spurt var um. Hlutfall þeirra sem sögðust fá mjög mikinn stuðning fór aldrei yfir 9%. Mestan stuðning fengu skólastjórar við úrvinnslu erfiðra starfsmannamála og við að leysa vandamál tengd skólastarfinu. Mest var um miðlungsstuðning við stefnumótun og minnst var um almenna faglega ráðgjöf og persónulegan stuðning. Karlmenn voru líklegri en konur til að nefna að þeir fengju engan, mjög eða frekar lítinn stuðning við að leysa erfið starfsmannamál og þeir sem höfðu lengri starfsreynslu voru líklegri til að segja að þeir fengju mjög eða frekan mikinn persónulegan stuðning en þeir sem höfðu sjö ára starfsreynslu eða minna. Hér mætti draga þá ályktun að með hærri starfsaldri hafi skólastjórar myndað sterkari tengsl við nærumhverfið og því auðsóttara fyrir þá að fá stuðning.

Þörf skólastjóra á stuðningi við mismunandi þætti starfsins er áhugaverð. Hlutfall þeirra sem töldu sig þurfa frekar eða mjög mikinn stuðning við stefnumótun og persónulegan stuðning var hærri en þeir sögðu að þeir fengju. Hlutfall þeirra sem svöruðu að þeir þyrftu engan eða mjög lítinn stuðning við ákveðna þætti starfsins var einnig mjög lágt. Enginn skólastjóri taldi sig þurfa engan eða mjög lítinn stuðning við úrlausn erfiðra starfsmannamála eða við stefnumótun. Örfáir sögðust ekki þurfa stuðning við að leysa vandamál eða stuðning við sig persónulega. Það má því ætla, út frá niðurstöðunum, að skólastjórar telji sig þurfa nokkuð mikinn stuðning við flest þau mál sem þeir glíma við.

Þegar skólastjórar á landsbyggðinni voru bornir saman við skólastjóra á höfuðborgarsvæðinu kom í ljós að hlutfall þeirra sem sögðust þurfa frekar eða mjög mikinn stuðning við að leysa vandamál

var talsvert hærra hjá þeim sem búa í höfuðborginni. Skólastjórar á landsbyggðinni sögðu frekar að þeir þörfnuðust einskis, mjög eða frekar lítils stuðnings við að leysa vandamál. Það má velta fyrir sér hvort vandamálin sem skólastjórar í höfuðborginni glíma við séu flóknari á einhvern hátt og þeir þurfi því meiri stuðning við að leysa þau en skólastjórar á landsbyggðinni.

Marktækur munur kom einnig í ljós þegar litið var til fjölda starfsmanna í skólanum og stuðnings við stefnumótun. Skólastjórar í stærri skólum, með 31 starfsmann eða fleiri, sögðu frekar að þeir þörfnuðust einskis, mjög eða frekar lítils stuðnings við stefnumótun. Þetta gæti stafað af því að í stærri skólum eru fleiri aðilar við stjórnun en í minni skólum. Stjórnendur í þeim stærri skiptu með sér verkum og mótuðu stefnu skólans með starfsmönnum. Skólastjórar í litlum skólum með 30 eða færri starfsmenn gætu upplifað sig undirmannaða til að takast á við stefnumótunina og því þurft meiri stuðning við það en kollegar þeirra í stærri skólum.

Skólastjórar á Íslandi virðast vera mjög virkir í að sækja þá endurmenntun, starfsþróun og ráðstefnur sem í boði eru, eins og kemur fram í niðurstöðum rannsóknarinnar. Ef horft er á formlega háskólamenntun þá eru um 55% skólastjóra og 26% kennara á unglíngastigi með meistaraþróf (Ragnar F. Ólafsson, 2019). Skólastjórar sem hafa sviðsstjóra sem næsta yfirmann eru líklegri til að segjast vera virkir í starfsþróun, svo og þeir sem stýra stærri skólum. Þá er hægt að leiða að því líkum að þeir sem stýra stærri skólum hafi fleiri meðstjórnendur, dreifð forysta sé við lýði og því sé auðveldara fyrir stjórnendur að yfirgefa vinnustaðinn og sinna starfsþróun á vinnutíma, eins og Harris (2003) bendir á.

„Einginn er einn þó hann virðist stakur“ orti Þorsteinn frá Hamri og vel mætti heimfæra það á skólastjóra í grunnskólum landsins. Þeir virðast margir hverjir vera einir á báti með alla þræði starfsins í höndum sér en víða má finna og fá stuðning ef eftir honum er leitað. Það er von höfunda að stuðningur við skólastjóra eigi eftir að eflast og styrkjast.

Support for Principals in Compulsory Schools in Iceland – What They Get and What They Wish For

The conditions in which principals work have changed drastically over the past decades. Many aspects of the principal's role have become more complex, and the demands of the job continue to escalate. These changes, in addition to causing a heavier workload, have increased the need for support for both new and experienced principals. The main purpose of this research project was to study the support that compulsory school principals in Iceland received when they first started their careers, the kind of support they now receive, and their perceived needs for support on the job. Furthermore, principals were asked from what source most of the support should come.

Constructive support is vital to principals, both in the early stages as well as later in their career. Boerema (2011) asserts that constructive support for school principals should be provided both in the beginning and throughout their career. He states that it is becoming more common for principals to quit their jobs or change careers after a few years. Evans (2010), Hargreaves and Fink (2006), and Meyer, Macmillan and Northfield (2011) share this observation and point out that frequent changes of principals can have negative effects on school staff, stability in school operations, and student achievement. In the same way, Honig (2012) states that constructive support of school principals can facilitate better leadership practices and improve schooling.

Support to school principals can be provided in various ways. Preparation and support are quite strategic in some countries, while not in others (Pont, Nusche og Moorman, 2008). According to Lee (2015), the support can range from assisting new principals with practical matters concerning the management and operation of schools to personal support and development on the job. Whitmore (2017) outlines several forms of coaching as types of support, ranging from formal to informal. According to Retelle (2010), mentoring and coaching are support schemes of a similar nature that emphasise context-based learning. In some instances, the focus can be on developing competencies for dealing with difficult staff issues, while in other cases, the emphasis can be on personal growth and development in general. Pardini (2000) and Marsh (2010) claim that the main purpose of all available support schemes for school principals is to assist them, in one way or another, in fulfilling their role as school leaders as effectively possible.

In Iceland, no quantitative study has yet been conducted regarding what principals think about the support they get and what kind of support they need and prefer. This study provides new information, understanding, and knowledge about support of principals in Iceland. This knowledge and understanding can be utilized by education district offices, the Union of Principals, and the principals themselves for policy making and actions regarding provisions for support.

A questionnaire was developed to collect the necessary data. It was sent to all compulsory school principals in Iceland, 174 in total, and the response rate was 67%. The survey was conducted using SurveyMonkey software, and the findings were analysed in Excel and SPSS.

The main findings of the study show that the majority of the principals are rather dissatisfied with the support they received in their beginning years as principals, and only 32% are content with their current level of support. Most of the principals reported that their main support came from family members or friends, both in the beginning of their career and now. Nearly all the principals, 95%, agreed on the importance of receiving support in their role as principals. In addition, they maintained that this should primarily be provided by educational district offices. The study also revealed that the kind of support principals need most is related to managing difficult staff problems and policy making.

The response rate in this study was acceptable. The distribution of answers from different parts of the country reflect the actual numbers in each area. Therefore, the findings can be seen as providing useful insights regarding the support Icelandic compulsory principals in general receive and the support they need. Key support providers, such as educational district offices and the Union of Principals, can utilize these findings to develop and further enhance support for principals in all parts of the country.

Keywords: Principals, compulsory schools, support at the beginning of the careers, need for support, current support on the job

Um höfundana

Sigurbjörg Róbertsdóttir (sigrob@simnet.is) er skólastjóri í Akurskóla í Reykjanesbæ og hefur verið það síðan 2012. Sigurbjörg starfaði áður sem umsjónarkennari í Njarðvíkurskóla í 10 ár og sem deildarstjóri í Heiðarskóla í 9 ár. Hún lauk B.Ed.-prófi frá Kennaraháskóla Íslands árið 1993 og meistaraþrófi í stjórnun menntastofnana frá Háskóla Íslands vorið 2019. Rannsóknin sem þessi grein byggist á var hluti af meistaraþritgerð hennar.

Amalía Björnsdóttir (amaliabj@hi.is) er prófessor við Deild heilsueflingar, íþróttá og tómstunda á Menntavísindasviði Háskóla Íslands. Hún lauk B.A.-prófi í sálfræði frá Háskóla Íslands árið 1991, M.Sc.-prófi frá háskólanum í Oklahoma 1994 og doktorsprófi frá sama skóla 1996. Hún hefur lagt stund á rannsóknir á sviði mælinga og prófagerðar, lestrar- og málþroskamælinga, skólastjórnunar og áhrifa félagslegra þátta á skólastarf.

Börkur Hansen (borkur@hi.is) er prófessor við Deild kennslu- og menntunarfræði á Menntavísindasviði Háskóla Íslands. Hann lauk B.A.-prófi í uppeldis- og sálfræði frá Háskóla Íslands árið 1982, M.Ed.-prófi í menntastjórnun frá Háskólanum í Alberta árið 1984 og doktorsprófi frá sama skóla árið 1987. Rannsóknir hans hafa einkum beinst að skólastjórnun, forystu, skólaþróun og stjórnskipulagi skóla.

About the authors

Sigurbjörg Róbertsdóttir (sigrob@simnet.is) has been principal in Akurskóli in Reykjanesbær since 2012. Previously she worked as a teacher in Njarðvíkurskóli, for 10 years, and as a head of department in Heiðarskóli for 9 years. She completed a B.Ed. degree in education from the Iceland University of Education in 1993 and an M.Ed. in educational administration from the University of Iceland in 2019. This paper is based on her master's thesis.

Amalía Björnsdóttir (amaliabj@hi.is) is a professor at the School of Education, University of Iceland. She completed a B.A. degree in psychology from the University of Iceland in 1991, and a Ph.D. from the University of Oklahoma in 1996. Her major research interests are in the areas of measurement and testing (reading and language development), school management and impacts of social factors on education.

Börkur Hansen (borkur@hi.is) is a professor at the School of Education, University of Iceland. He completed a B.A. in education and psychology from the University of Iceland in 1982, an M.Ed. in educational administration from the University of Alberta in 1984 and a Ph.D. in 1987. His major research interests are in the areas of leadership, school management, school development and educational governance.

Heimildir

- Aguilar, E., Goldwasser, D. og Tank-Crestetto, K. (2011). Support principals, transform schools: Even a great school leader needs a coach. *Educational Leadership*, 69(2), 70–73.
- Alberta Government. (2018). *Alberta education: Leadership quality standard*. Sótt af https://education.alberta.ca/media/3739621/standardsdoc-lqs-_fa-web-2018-01-17.pdf
- The Alberta Teachers' Association. (2018, desember). *Publications*. Sótt af <https://www.teachers.ab.ca/News%20Room/Publications/Pages/Publications.aspx>
- Anna María Skúladóttir. (2015). *Himinn og haf: Breytingar á starfi skólastjóra á 20 ára tímabili* (óútgefin meistararitgerð). Sótt af <http://hdl.handle.net/1946/20670>
- Australian Institute for Teaching and School Leadership. (2011). *Australian professional standard for principals and the leadership profiles*. Sótt af https://www.aitsl.edu.au/docs/default-source/default-document-library/australian-professional-standard-for-principals-and-the-leadership-profiles652c8891b1e86477b58fff00006709da.pdf?sfvrsn=11c4ec3c_2
- Bauer, S. C. og Silver, L. (2018). The impact of job isolation on new principals' sense of efficacy, job satisfaction, burnout and persistence. *Journal of Educational Administration*, 56(3), 315–331. doi:10.1108/JEA-07-2017-0078
- Birna Sigurjónsdóttir og Börkur Hansen. (2014). Gildi og áherslur skólastjóra í grunnskólum í Reykjavík. *Netla – Vefitímarit um uppeldi og menntun*. Sótt af <http://netla.hi.is/greinar/2014/ryn/001.pdf>
- Boerema, A. J. (2011). Challenging and supporting new leader development. *Educational Management Administration & Leadership*, 39(5), 554–567. doi:10.1177/1741143211408451
- Bush, T. (2018). Preparation and induction for school principals: Global perspectives. *Management in Education*, 32(2), 66–71. doi:10.1177/0892020618761805
- Börkur Hansen, Ólafur H. Jóhannsson og Steinunn Helga Lárusdóttir. (2008). Breytingar á hlutverki skólastjóra í grunnskólum – kröfur, mótsagnir og togstreita. *Uppeldi og menntun*, 17(2), 87–104. Sótt af https://timarit.is/view_page_init.jsp?pageId=5016556&issId=323318&lang=da
- Börkur Hansen og Steinunn Helga Lárusdóttir. (2014). Stjórnun og skipulag. Í Gerður G. Óskarsdóttir (ritstjóri), *Starfshættir í grunnskólum við upphaf 21. aldar* (bls. 87–112). Reykjavík: Háskólaútgáfan.
- Canadian Association of Principals og The Alberta Teachers' Association. (2014). *The future of the principalship in Canada: A national research study*. Sótt af <https://www.teachers.ab.ca/SiteCollectionDocuments/ATA/Publications/Research/The%20Future%20of%20the%20Principalship%20in%20Canada.pdf>
- Dareh, J. (2004). Mentoring school leaders: Professional promise or predictable problems? *Educational Administration Quarterly*, 40(4), 495–517. doi:10.1177/0013161X04267114
- Education Support Partnership. (2017). *Health survey 2017: The mental health and wellbeing of education professionals in the UK*. Sótt af https://www.educationsupportpartnership.org.uk/sites/default/files/education_staff_health_survey_2017.pdf
- Evans, R. (2010). *Seven secrets of the savvy school leader: A guide to surviving and thriving*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Fink, D. og Brayman, C. (2004). Principals' succession and educational change. *Journal of Educational Administration*, 42(4), 431–449. Sótt af <https://search.proquest.com/docview/220460833?accountid=135943>
- Fjórir skólastjórar ráðnir í Reykjavík. (2015, 16. apríl). *Mbl.is*. Sótt af https://www.mbl.is/frettir/innlent/2015/04/16/fjorir_skolastjorar_radnir_i_reykjavik/
- Fullan, M. (2014). *The principal: Three keys to maximizing impact*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gerður Ólína Steinþórsdóttir. (2014). *Er kertið þitt að brenna út skólastjóri?: Kunnun grunn- og leikskólastjóra* (óútgefin meistararitgerð). Sótt af <http://hdl.handle.net/1946/19482>
- Hagstofa Íslands. (2019, nóvember). Starfsfólk í grunnskólum eftir starfssviðum og kyni 1998–2018. Sótt af https://px.hagstofa.is/pxis/pxweb/is/Samfelag/Samfelag__skolamal__2_grunnskolestig__1_gsStarfsfolk/SKO02307.px/?rxid=f708b9cd-802b-4d3a-a46d-b39cba18fa91
- Hargreaves, A. og Fink, D. (2006). *Sustainable leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Harris, A. (2003). Distributed leadership in schools: Leading or misleading? *Management in Education*, 16(5), 10–13. doi:10.1177/089202060301600504

- Honig, M. I. (2012). District central office leadership as teaching: How central office administrators support principals' development as instructional leaders. *Educational Administration Quarterly*, 48(733), 732–774. doi:10.1177/0013161X12443258
- Ingibjörg Magnúsdóttir. (2013). *Að bera sig eftir björginni: Stuðningur við nýja skólustjóra í starfi* (óútgefin meistaratritgerð). Sótt af <http://hdl.handle.net/1946/16897>
- International Coach Federation. (2018, janúar). *Code of ethics*. Sótt af <https://coachfederation.org/code-of-ethics>
- Jakob Bjarnar. (2016, 23. mars). Tólf vilja stýra Melaskóla. *Vísir.is*. Sótt af <http://www.visir.is/g/2016160329550>
- Kjarasamningur Sambands íslenskra sveitarfélaga og Kennarasambands Íslands vegna Félags grunnskólakennara*. (2018). Sótt af http://ki.is/images/Skrar/FG/Kjaramal/Kjarasamningar/FG_kjarasamningur_i_gildi_011217_til_300619.pdf
- Leadership Thoughts. (2018, október). The difference between coaching and mentoring. Sótt af <https://www.leadershipthoughts.com/difference-between-coaching-and-mentoring/>
- Lee, L. C. (2015). School performance trajectories and the challenges for principal succession. *Journal of Educational Administration*, 53(2), 262–286. doi:10.1108/JEA-12-2012-0139
- Lög um aðbúnað, hollustuhætti og öryggi á vinnustöðum nr. 46/1980. Sótt af <https://www.althingi.is/lagas/nuna/1980046.html>
- Lög um grunnskóla nr. 91/2008. Sótt af <https://www.althingi.is/lagas/nuna/2008091.html>
- Lög um jafna stöðu og jafnan rétt kvenna og karla nr. 10/2008. Sótt af <http://www.althingi.is/lagas/144a/2008010.html>
- Lög um persónuvernd og vinnslu persónuupplýsinga nr. 90/2018. Sótt af <https://www.althingi.is/lagas/148c/2018090.html>
- Lög um stöðu íslenskrar tungu og íslensks tákna máls nr. 61/2011. Sótt af <http://www.althingi.is/lagas/144a/2011061.html>
- Marsh, M. (2010). Look sideways: Leaders can learn from critical friends in other organisations. *Third Sector*, (641), 12–13. Sótt af <https://search.proquest.com/docview/851276184?accountid=28822>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. og Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422. Sótt af <https://search.proquest.com/docview/205845280?accountid=28822>
- Mendels, P. (2017). Getting intentional about principal evaluations. *Educational Leadership*, 74(8), 52–56. Sótt af <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=122879001&site=ehost-live>
- Mennta- og menningarmálaráðuneyti. (2013). *Aðalnámskrá grunnskóla: Almennur hluti 2011: Greinasvið 2013*. Reykjavík: Höfundur.
- Meyer, J. M., Macmillan, R. B. og Northfield, S. K. (2011). Principal succession and the micropolitics of educators in schools: Some incidental results from a larger study. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 117, 1–26.
- National Policy Board for Educational Administration. (2015). *Professional standards for educational leaders*. Sótt af http://npbea.org/wp-content/uploads/2017/06/Professional-Standards-for-Educational-Leaders_2015.pdf
- OECD. (2014). *TALIS 2013 Results: An international perspective on teaching and learning*. doi:10.1787/9789264196261-en
- Ohr, J. H., Prosek, E. A., Ener, E. og Lindo, N. (2015). The effects of a group supervision intervention to promote wellness and prevent burnout. *Journal of Humanistic Counseling*, 54(1), 41–58. doi:10.1002/j.2161-1939.2015.00063.x
- Pardini, P. (2000). *Critical friends*. *School Administrator*, 57(8), 42. Sótt af <https://search.proquest.com/docview/219251524?accountid=28822>
- Pont, B., Nusche, D. og Moorman, H. (2008). *Improving school leadership: Volume 1: Policy and practice*. Sótt af <https://www.oecd.org/education/school/44374889.pdf>
- Ragnar F. Ólafsson. (2014). *TALIS 2013: Starfsaðstæður, viðhorf og kennsluhættir kennara og skólustjóra á Íslandi í alþjóðlegum samanburði*. *Teaching and Learning International Survey*. Alþjóðleg samanburðarrannsókn unnin í samvinnu við OECD fyrir mennta- og menningarmálaráðuneytið. Sótt af https://mms.is/sites/mms.is/files/talis_skyrsla_2014.pdf

- Ragnar F. Ólafsson. (2019). *TALIS 2018: Starfshættir og viðhorf kennara og skólastjóra á unglingsstigi grunnskóla*. Sótt af https://mms.is/sites/mms.is/files/vefutgafa_-_talís_2019.pdf
- Retelle, E. (2010). Mentoring experiences of first-year assistant principals. *Journal of Educational Administration and Foundations*, 21(2), 61–II. Sótt af <https://search.proquest.com/docview/896272335?accountid=28822>
- Reyes, A. (2003). The relationship of mentoring to job placement in school administration. *NASSP Bulletin*, 87(635), 45–64. Sótt af <https://search.proquest.com/docview/216038941?accountid=28822>
- Reykjavíkurborg. (2017, 13. júlí). Nýr skólastjóri við Foldaskóla. Sótt af <https://reykjavik.is/frettir/nyr-skolastjori-vid-foldaskola>
- Service, B., Dalgic, G. E. og Thornton, K. (2016). Implications of a shadowing/mentoring programme for aspiring principals. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 5(3), 253–271. doi:10.1108/IJMCE-03-2016-0031
- Sigríður Margrét Sigurðardóttir. (2018). Stuðningur við skólastjóra í námi og starfi. *Netla – Vef tímarit um uppeldi og menntun*. Sótt af <http://netla.hi.is/greinar/2018/ryn/08.pdf>
- Skólastjóraskipti Ísland – Canada. (2018, október). *Um verkefnið*. Sótt af <https://skolastjoraskipti.weebly.com/um-verkefnieth.html>
- Stjórnsýslulög nr. 37/1993. Sótt af <http://www.althingi.is/lagas/144a/1993037.html>
- Swaffield, S. (2004). Critical friends: Supporting leadership, improving learning. *Improving Schools*, 7(3), 267–278. doi:10.1177/1365480204049340
- Upplýsingalög nr. 140/2012. Sótt af <http://www.althingi.is/lagas/144a/2012140.html>
- Whitmore, J. (2017). *Coaching for performance: The principles and practice of coaching and leadership* (5. útgáfa). London: Nicholas Brealey Publishing.



Sigurbjörg Róbertsdóttir, Börkur Hansen og Amalía Björnsdóttir (2019).
Stuðningur við skólastjóra í grunnskólum: staða og væntingar
Netla – Vef tímarit um uppeldi og menntun. Menntavísindasvið Háskóla Íslands.
Sótt af <http://netla.hi.is/greinar/2019/ryn/16>
DOI: <https://doi.org/10.24270/netla.2019.16>