



Stuðningur við skólastjóra í námi og starfi

Sigríður Margrét Sigurðardóttir

► Abstract ► Um höfund ► About the author ► Heimildir

Í þessari grein eru kynntar niðurstöður rannsóknar þar sem markmiðið var að varpa ljósi á viðhorf og reynslu skólastjóra leik- og grunnskóla af stuðningi við þá af hálfu fræðslufyrvalda sveitarfélaga sem og annarra, bæði í starfi og til að sækja meistaranám í skólastjórnun. Gagna var aflað með viðtölum við 14 skólastjóra sem höfðu samtals starfað sem skólastjórar í um 14 sveitarfélögum. Niðurstöður benda til þess að sá stuðningur sem skólastjórnir fengu skipti þá miklu máli. Hann hafði áhrif á það hvernig þeir upplifðu starfið og hvernig þeim fannst sér ganga að sinna því og vinna samkvæmt eigin sannfæringu og þekkingu. Stuðningur fræðslufyrvalda sveitarfélaga var skólastjórum einna mikilvægastur en hann var breytilegur. Skólastjórnir túlkuðu stuðning fræðslufyrvalda aðallega út frá því að hvaða marki þeir upplifðu velvilja og skilning af hálfu sveitarfélaganna gagnvart sér og skólastarfinu. Skólastjórnir töldu þó að fræðslufyrvöld þyrftu yfirhöfuð að taka meiri ábyrgð á stuðningi við þá og skólana, og að stuðningur þyrfti að vera meiri, markvissari og betur lagaður að þeirra eigin aðstæðum. Jafnframt komu fram vísbendingar um að huga þyrfti sérstaklega að stuðningi við skólastjóra sem koma að sameiningarferli skóla. Niðurstöður benda til þess að stuðningur fræðslufyrvalda sveitarfélaga sé fremur lítill þegar kemur að meistaranámi í skólastjórnun og virðist vera lítið á slíkt nám sem einkamál skólastjóra (og kennara). Annars sóttu skólastjórar helst stuðning í eigið tengslanet, til maka, aðstoðarskólastjóra og stjórnendateymis, auk annarra skólastjóra.

Efnisorð: Stuðningur í starfi, leikskólastjórar, grunnskólastjórar, fræðslufyrvöld sveitarfélaga, viðtalsrannsókn.

Inngangur

Starf skólastjóra er talið vera með kröfuhörðustu störfum samtímans (Darling-Hammond, LaPointe, Meyerson, Orr og Cohen, 2007; Day og Armstrong, 2016). Breytingar á starfi þeirra víða um heim hafa verið hraðar síðustu áratugi og kröfur til þeirra um ábyrgð á bæði fjárhagslegu og faglegu starfi skólanna hafa vaxið (Ärlestig, Day og Johansson, 2016). Áhersla hefur víða verið lögð á aukna dreifstýringu í skólakerfinu, en það hefur meðal annars leitt til þessara nýju og auknu krafna á hendur þeim. Þessarar þróunar hefur mjög orðið vart hérlandis og rekstrarleg og fagleg ábyrgð á bæði leik- og grunnskólum verið í höndum sveitarfélaga og skólastjóra síðustu 20 ár (Börkur Hansen, 2004; Börkur Hansen, 2016). Samtímis hefur verið með skýrari hætti sýnt fram á gildi skólastjóra í innra starfi skóla, svo sem breytingastarfi, skólaþróun, starfsþróun, mati á skólastarfi, kennslufræði og stefnumótun, auk rekstrar. Því hafa fylgt auknar kröfur um að skólastjórar hafi þekkingu á þessum málum og veiti þar forystu (Fullan, 2016; Louis, Leithwood,

Wahlstrom og Anderson, 2010; Robinson, Lloyd og Rowe, 2008). Skólustjórar hérlendis sem erlendis eiga í erfiðri glímu við að halda jafnvægi milli rekstrarlegra og faglegra þátta starfsins (Börkur Hansen, Ólafur H. Jóhannsson og Steinunn Helga Lárusdóttir, 1997; 2002; 2004; 2008; 2010 og Börkur Hansen og Steinunn Helga Lárusdóttir, 2013; Trausti Þorsteinnsson og Amalía Björnsdóttir, 2016).

Bent hefur verið á mikilvægi stuðnings við skólustjóra til að takast á við þessar og aðrar áskoranir starfsins. Stuðningurinn er talinn þurfa að vera bæði faglegur og persónulegur og snúa ekki síst að því að efla starfsþróun skólustjóra (Davis og Darling Hammond, 2012; Gumus og Bellibas, 2016; Howley, Chadwick og Howley, 2002; Myers og Ginsberg, 1994). Eftir því sem starfsþróunin snýr meira að þeirra eigin aðstæðum, svo sem faglegu tengslaneti, handleiðslu og rannsóknum á eigin starfsvettvangi, virðist hún verða árangursríkari (Gumus og Bellibas, 2016). Í rannsókn Woods, Woods og Cowie (2009) kom fram að skólustjórar kalla eftir starfsþróun sem snýr að því að læra að dreifa forystu og efla forystuhæfni meðal starfsfólks, efla nám og kennslu og taka á starfsháttum sem brjóta í bága við stefnu skólans. Þeir sem voru nýir í starfi kölluðu jafnframt enn frekar eftir starfsþróun sem hjálpaði þeim að auka trú á eigin getu til að takast á við starfið. Þeir reyndari bentu á mikilvægi námsleyfa í tengslum við starfsþróun sína. Allir kölluðu þeir eftir tíma og tækifærum til fjölbreyttrar ígrundunar um eigið starf sem og um skólastarfið.

Mikilvægur þáttur í undirbúningi fyrir starf skólustjóra og starfsþróun þeirra er framhaldsnám á sviði skólustjórnunar (Davis og Darling-Hammond, 2012; Gates o.fl., 2014). Erlendar rannsóknir sýna samt að þó að framhaldsnám í skólustjórnun bæti undirbúning skólustjóra undir starfið og færni í skólustjórnun hafi ekki orðið þær miklu breytingar á árangri nemenda sem vonast hafi verið eftir (Hesbol, 2012, Levine, 2005; Lynch, 2012; McHatton, Boyer, Shaunessy og Terry, 2010). Ein af ástæðunum er talin vera sú að stuðning vanti við skólustjóra á vettvangi til þess að auðvelda þeim að yfirfæra þekkingu úr náminu á vettvang og vaxa í starfi (Davis og Darling-Hammond 2012; Hallinger og Jiafang, 2013; Hutton, 2013). Ekki síst hefur verið litið til hlutverks fræðsluyfirvalda í héraði eða sveitarfélaga í slíkum stuðningi (Ikemoto, Taliaferro, Fenton og Davis, 2014; Louis o.fl., 2010). Í auknum mæli er litið svo á að þau gegni mikilvægu hlutverki í því að efla skólustjóra, bæði með því að styðja þá til framhaldsnáms á sviði skólustjórnunar og í allri almennri starfsþróun, sem og með víðeigandi stuðningi á vettvangi til að sinna því sem krafist er af þeim. Athyglisvert er að tiltölulega fáar rannsóknir hafa farið fram á stuðningi við skólustjóra, og á það ekki síst við hér á landi.

Markmið þessarar rannsóknar er að afla þekkingar á stuðningi við skólustjóra sem snýr að starfsþróun þeirra, sem og stuðningi til að sinna starfi sínu almennt, og nýta má meðal annars til að bæta enn frekar stuðning fræðsluyfirvalda sveitarfélaga við skólustjóra og efla þá í starfi. Því er skoðuð reynsla skólustjóra leik- og grunnskóla af stuðningi við þá til að sinna starfi sínu og sækja meistaranám í skólustjórnun. Sérstaklega er litið til stuðnings af hálfu fræðsluyfirvalda sveitarfélaga en þó einnig til þess hvaða aðrir aðilar veita þeim helst stuðning. Rannsóknarspurningin er þessi:

- Hver er reynsla og viðhorf skólustjóra leik- og grunnskóla af stuðningi við þá, af hálfu fræðsluyfirvalda sveitarfélaga sem og annarra, til að sinna starfi sínu og sækja meistaranám í skólustjórnun?

Stuðningur fræðsluyfirvalda sveitarfélaga

Þær raddir hafa orðið háværari sem halda því fram að árangur í skólastarfi náist ekki nema með samstilltu átaki menntamálayfirvalda, fræðsluyfirvalda sveitarfélaga og skólanna sjálfra þar sem stuðningur við starf skólustjóra sé eitt af lykilatriðum til árangurs (Fullan og Quinn, 2016). Jafnframt hefur í erlendum rannsóknum verið sýnt fram á mikilvægi stuðnings fræðsluyfirvalda sveitarfélaga við skólustjóra (Bottoms og Fry, 2009; Davis og Darling-Hammond 2012; Hallinger og Jiafang, 2013; Honig, 2012; Hutton, 2013). Samkvæmt Darling-Hammond o.fl. (2007) þarf

slíkur stuðningur einkum að felast í því að hvetja skólastjóra og skapa þeim aðstæður til eigin starfsþróunar en ekki síst til að vinna með kennurum og öðrum sem koma að skólastarfinu á þann hátt að það efli nemendur. Í því felst að hafa skýra stefnumótun um starfsþróun skólastjóra sem og kennara. Hún þarf að taka til starfsþróunar skólastjóra á öllu hans starfstímabili og fela í sér símenntun í samstarfi við aðila innan skóla og utan, ekki síst háskólastofnanir. Samkvæmt Darling-Hammond o.fl. (2007) er það forsenda góðs árangurs að fræðslufirvöld sveitarfélaga tryggji viðeigandi fjárhagslegar bjargir, sem gagnast skólastjórum bæði til starfsþróunar utan skólans og innan.

Ikemoto o.fl. (2014) halda því fram að of mikil áhersla hafi verið á skólastjóra sem hetjur sem komi og hífi upp árangur skóla óháð þeim skilyrðum sem þeim hafi verið búin til þess, oft með þeim afleiðingum að þeir sjálfir brenni út í starfi. Þau benda á ábyrgð ríkis og sveitarfélaga á því að skapa aðstæður sem styðji skólastjóra almennt og dragi um leið úr eins manns ábyrgð skólastjórans. Þetta komi þó ekki í stað nauðsynlegrar færni og þjálfunar skólastjóra áður en þeir gerast skólastjórar, heldur séu þetta aðstæður sem þurfi að skapa í skólastarfinu til að styðja vel undirbúna skólastjóra í að nýta færni sína til frekari framþróunar. Þannig þarf að:

- Gera skólastjórum kleift að koma áætlunum í framkvæmd með því að fræðslufirvöld í sveitarfélagi stilli saman markmið, stefnu, skipulag og bjargir (ekki síst fjármagn), þannig að verk hvers starfsmanns styðji kerfisleg markmið sem miða að bættum árangri nemenda.
- Skapa skilyrði til þess að fræðslufirvöld, skólastjórar og aðrir í skólasamfélagi geti unnið í sameiningu að markmiðum skólastarfsins. Í því felst að skapa menningu sem byggist á trausti, hreinskilni í samskiptum, samábyrgð, jafnvægi í athafnafrelsi og starfsþróun allra þar sem fræðslufirvöldum og starfsfólki skólaskrifstofu ber að veita framúrskarandi þjónustu og styðja skólastjóra miðað við aðstæður hvers skóla.
- Skapa skilyrði til þess að hlutverk og ábyrgð skólastjóra sé raunhæf. Í því skyni þurfa fræðslufirvöld sveitarfélaga að stuðla að skilvirkri stjórnun og forystu skólastjóra og þróun þeirra í starfi með stuðningi og virkri endurgjöf.
- Skapa kerfi og stefnu sem gerir það kleift að unnið sé með hæfileika fólks í skólastarfinu þar sem skólastjórar hafi vald og stuðning til að manna kennara- og stjórnunarstöður þannig að það mæti þörfum skólastarfsins.

Ikemoto o.fl. (2014) færa rök fyrir því að í fæstum tilvikum séu þessar aðstæður fyrir hendi, hvort heldur er innan skóla eða hjá fræðslufirvöldum. Þau telja að það þurfi umbyltingu í stefnu og áætlunum stjórnvalda og sveitarfélaga og í skólakerfinu öllu til að ná þessu fram og eru þar á sama máli og Honig (2012).

Því miður benda aðrar rannsóknir einnig til þess að oft séu sveitarfélög ekki í stakk búin til að veita nauðsynlegan stuðning eða að stuðningurinn sé ekki veittur nægilega markvisst eða á réttan hátt. Skólastjórnarnir hafa því takmarkaðan aðgang að skipulögðum stuðningi og handleiðslu til að yfirfæra faglega þekkingu yfir á raunverulegar starfsaðstæður. Þeir upplifa einangrun í starfi og treysta mjög á eigið tengslanet vina (oft skólastjóra) og fjölskyldu (Bottoms og Fry, 2009; Derrington og Campbell, 2015; Ikemoto o.fl., 2014; Tewel, 1987). Samkvæmt Bottoms og Fry (2009, sjá einnig Honig, 2012 og Ikemoto o.fl., 2014) felst vandi í þeirri fjarlægð sem er milli fræðslufirvalda og skólastjóra þar sem fræðslufirvöld krefji skólastjóra reikningsskila gerða sinna úr fjarlægð og án nægilegs stuðnings á vettvangi skólastarfs. Þau þurfi að stefna að náinni samvinnu við skólastjóra um skólastarfið og í því felist að útvega þeim stuðning inn í nærumhverfi þeirra sem geri þeim kleift að þróa færni sína og annarra til eflingar skólastarfs. Samkvæmt skýrslu The School Leaders Network (2014) eru afleiðingar ónógs stuðnings og óraunhæfra krafna til skólastjóra meðal annars kulnun og tíð skólastjóraskipti, og það kemur niður á árangri nemenda. Til að sporna við slíku verði að styðja skólastjóra bæði í undirbúningsnámi í skólastjórnun og til faglegrar framþróunar í starfi.

Bottoms og Fry (2009) komust að því að sumir skólastjórar fundu sig knúna til að starfa í hugmyndafræðilegri mótsögn við áherslur fræðslufyrirvalda til að sinna starfinu eins og þeir töldu best sökum þess að skoðanir þeirra og fræðslufyrirvalda á því hvað stuðlaði helst að góðum árangri í skólastarfi fóru ekki saman. Í stað þess að fræðslufyrirvöld styddu þá til góðra verka fannst þeim að þeir þyrftu í raun að berjast við þá sem ættu að standa með þeim. Þetta gerði allt skólastarfið miklu erfiðara, olli skólastjórunum vonbrigðum og jók á vanmáttarkennd þeirra. Að sama skapi hafa rannsóknir (Aguilar, Goldwasser og Tank-Crestetto, 2011; Honig, 2012; Louis, o.fl., 2010; National Association of Secondary School Principals and National Association of Elementary School Principals, 2013) sýnt hvers gott samband þessara aðila, og góður stuðningur við skólastjóra, getur verið megnugt.

Aukin áhersla er á að sveitarfélög beiti markvissri handleiðslu sem aðferð til að efla fagmennsku skólastjóra. Skólastjórar sjálfir telja að slíkur stuðningur sé mikilvægur (Guðrún Jóna Thorarensen, 2012; Ingibjörg Magnúsdóttir, 2013) og sýnt hefur verið fram á að sé honum rétt beitt efli hann meðal annars faglega og kennslufræðilega forystu þeirra (Gumus og Bellibas, 2016; Honig, 2012). Honig (2012) rannsakaði stuðning starfsmanna skólaskrifstofa í þremur skólaumdæmum í Bandaríkjunum sem höfðu það hlutverk að efla kennslufræðilega forystu skólastjóra í grunnskóla með persónulegri handleiðslu. Rannsóknin leiddi í ljós mikilvægi þess að sá sem handleiðsluna veitti kynni til verka. Fram kom að hefðu þeir sem handleiðsluna veittu góða færni til að handleiða hefði hún jákvæð áhrif á kennslufræðilega forystu skólastjóra. Hins vegar skorti marga þeirra nauðsynlega færni til starfans og skilning á því hvernig best væri að efla kennslufræðilega forystu skólastjóra og voru jafnvel með of marga skjólstaðinga til að geta sinnt þeim vel. Honig (2012) dregur þá ályktun að það skorti almenna færni og þekkingu á því á skólaskrifstofum hvernig best sé að veita skólastjórum leiðsögn um kennslufræðilega forystu og að umtalsverðar kerfislægar breytingar þurfi að verða á sýn fræðslufyrirvalda og þekkingu eigi að verða þar bót á.

Stuðningur fræðslufyrivalda sveitarfélaga hérlendis

Hér á landi bera sveitarfélögin ábyrgð á því að skapa leik- og grunnskólum skilyrði til þess að efla faglegt skólastarf (Aðalnámskrá leikskóla 2011; Aðalnámskrá grunnskóla 2011; Lög um leikskóla nr. 90/2008; Lög um grunnskóla nr. 91/2008). Samkvæmt lögunum ber sveitarfélögun að veita stuðning við skóla og skólastarf og þróun þess, meðal annars að gefa starfsfólki kost á símenntun og starfsþróun og styðja nýbreytni, skólaþróun og umbótastarf. Þá er mælt fyrir um að skólaþjónusta sveitarfélags styðji starfsemi skóla og starfsfólk þeirra og að sveitarfélög skuli setja almenna stefnu um skólalald (sjá einnig Reglugerð um skólaþjónustu nr. 584/2010). Í Skólamálastefnu Sambands íslenskra sveitarfélaga (2008) er hnykk á því að skólar skuli eiga vól á faglegum stuðningi og ráðgjöf á vegum sveitarfélags. Þótt sjaldan sé beint vikið að stuðningi við skólastjóra í þessum ritum felst í orðanna hljóðan að þannig skuli veita skólastjórum viðeigandi stuðning í starfi.

Árið 2012 skipaði mennta- og menningarmálaráðherra Fagråd um símenntun og starfsþróun kennara sem í sitja aðilar frá Sambandi íslenskra sveitarfélaga, háskólum, Kennarasambandi Íslands og Mennta- og menningarmálaráðuneytinu. Ráðinu var ætlað að bregðast við síaukinni þörf á samstarfi þessara aðila um starfsþróun kennara og skólastjórnenda og skipulegra utanumhaldi um málaflökkinn og þróun hans. Ein af niðurstöðum fagráðsins var að ástæða væri til að draga skýrar fram starfsþróun skólastjórnenda í vinnu þess og heitir endurskipað ráð nú *Samstarfsráð um starfsþróun kennara og skólastjórnenda* (Fagråd um símenntun og starfsþróun kennara, 2016).

Ljóst er að sveitarfélög hafa farið nokkrar ólíkar leiðir til að uppfylla skilyrði laganna um stuðning við skóla og skólastjóra. Sem dæmi rannsakaði Rúnar Sigþórsson (2013) sérfræðiþjónustu sveitarfélaga við leik- og grunnskóla út frá vef Sambands íslenskra sveitarfélaga. Hann komst að því að sérfræðiþjónustu 76 sveitarfélaga væri dreift á 31 skólaskrifstofu og að auki hefði nokkur fjöldi skóla ekki aðild að slíkri stofnun. Hann dregur þá ályktun að sveitarfélög hafi ekki skilgreint

hlutverk sérfræðipjónustu nægilega vel né sett það í forgang þannig að það feli í sér víðtækt samstarf sérfræðipjónustu og skóla við þróun skólastarfs og þróun starfshæfni kennara og skólastjóra. Hann kemst að svipaðri niðurstöðu um sérfræðipjónustu sveitarfélaga á Íslandi og Ikemoto o.fl. (2014) og Honig (2012) um þá bandarísku, þ.e. að umbylta þurfi skipulaginu í kringum sérfræðipjónustuna til að bregðast við þessu.

Guðrún Jóna Thorarensen (2012) rannsakaði reynslu leikskólastjóra í einu bæjarfélagi af jafningja- og einstaklingshandleiðslu. Þar kom fram mikil ánægja leikskólastjóra með handleiðsluna. Þeir töldu að handleiðslan hefði eflt þá persónulega og faglega og mikil ánægja var með færni þess aðila sem nýlega hafði verið ráðinn til að sinna einstaklingshandleiðslunni.

Ingibjörg Magnúsdóttir (2013) gerði rannsókn á stuðningi og handleiðslu við skólastjóra grunnskóla í eina sveitarfélaginu á höfuðborgarsvæðinu sem bauð skólastjórum sem voru að hefja störf hjá sveitarfélaginu handleiðslu reyndari skólastjóra fyrsta árið í starfi. Skólastjórar, sem þátt tóku í rannsókninni, töldu það einkum skipta máli að við handleiðsluna hafði verið tekið mið af þeirra sterku og veiku hliðum. Fram kom að handleiðslan hefði mátt vera markvissari, þurft hefði að gera hana formfastari og veita skólastjórunum sem tóku hana að sér þjálfun, en það hafði ekki tíðkast fram að þessu. Fjölbreytt önnur stuðningsúrræði voru einnig fyrir hendi, formleg og óformleg. Þó að skólastjórar væru ánægðir með þau úrræði sem voru í boði og teldu að þau hefðu hjálpað þeim í starfi var það mikið undir þeim sjálfum komið að leita eftir aðstoðinni. Eigið tengslanet skólastjóranna reyndist þeim jafnframt mikilvægur stuðningur og einhverjir höfðu nýtt það til að koma sér upp formlegum eða óformlegum jafningjastuðningi.

Það virðist því vera að hérlendis séu að minnsta kosti fáin sveitarfélög að þróa stuðning við skólastjóra sem miðast við þeirra eigin aðstæður og þarfir og hjálpar þeim að takast á við starfið og bæta starfshætti sína. Ýmislegt bendir þó til þess að betur þyrfti að gera. Í spurningakönnun um kulnun (Gerður Ólína Steinþórsdóttir, Amalía Björnsdóttir og Börkur Hansen, 2015) leik- og grunnskólastjóra kom fram að töluverður hópur þeirra glímur við kulnun. Fram kom að 29% leikskólastjóra og um 15% grunnskólastjóra sýndu merki um mikla líkamlega og andlega ör-mögnun gagnvart starfi sínu og starfsfólki. Marktæk tengls voru milli kulnunar leikskólastjóra og stuðnings fræðslufirvalda og var kulnun þeirra því meðal annars rakin til ónógs stuðnings við þá frá fræðslufirvöldum. Þessi tengls voru ekki marktæk meðal grunnskólastjóra. Að sama skapi var kulnun meiri meðal leik- og grunnskólastjóra á landsbyggðinni en á höfuðborgarsvæðinu (Gerður Ólína Steinþórsdóttir o.fl., 2015).

Stuðningur annars staðar frá

Sýnt hefur verið fram á að tengslanet skólastjóra er þeim mikilvægur faglegur og persónulegur stuðningur (Gumus og Bellibas, 2016). Í spurningakönnun sem Myers og Ginsberg (1994) lögðu fyrir 250 kven- og karlskólastjóra kom fram að skólastjórar sóttu bæði persónulegan og faglegan stuðning til maka og vina. Einna mest sóttu þeir þó stuðning til samstarfsfólks síns og í einhverjum tilvikum líka til aðila sem veitti þeim handleiðslu. Í rannsókn á reynslu landsbyggðarskólastjóra í Ohioríki í Bandaríkjunum, sem voru nýir í starfi skólastjóra, af þátttöku í starfsþróunartengdu námi á háskólastigi stóð áhersla á eflingu eigin faglegs tengslanets á námstímanum upp úr að námi loknu og reyndist vera þeim einna mestur stuðningur í starfi (Howley o.fl., 2002).

Mortimore, Sammons, Stoll, Lewis og Russel (1988) komust að því að aðstoðarskólastjórar og aðrir stjórnendur væru mikilvægur stuðningur við skólastjóra, meðal annars við að skapa menningu skólans og forystu hefðir, og mikilvægur hlekkur í árangri af skólastarfi. Að svipaðri niðurstöðu komust Sigríður Margrét Sigurðardóttir og Rúnar Sigþórsson (2012; 2016), en náði samstarf skólastjóra við aðstoðarskólastjóra, og einnig stjórnendateymi skólans, var mikill styrkur fyrir skólastjóranum í starfi og hafði jákvæð áhrif á starfsþróun hans og það hversu vel honum gekk að koma markmiðum sínum í framkvæmd í skólastarfinu.

Í raun er lítið vitað um stuðning við skólastjóra leik- og grunnskóla á Íslandi, hvort heldur sem er skólastjóra sem hafa framhaldsmenntun eða þá sem hafa hana ekki. Hins vegar sýna erlendar rannsóknir að réttur stuðningur við skólastjóra getur skipt sköpum um framgang þeirra í starfi og árangur nemenda, ekki síst þegar hann snýr að starfsþróun þeirra og námi í skólastjórnun. Í því ljósi er hér leitast við að draga fram viðhorf og reynslu skólastjóra leik- og grunnskóla af stuðningi við þá í starfi og við að sækja meistaranám í skólastjórnun. Sérstaklega er athyglinni beint að stuðningi fræðslufirvalda sveitarfélaga þótt einnig sé grennslast fyrir um stuðning frá öðrum aðilum.

Aðferð

Rannsóknin er hluti af rannsókn sem gerð var meðal leik- og grunnskólastjóra sem lokið höfðu meistaranámi í stjórnun skólastofnana við kennaradeild Háskólans á Akureyri á reynslu þeirra af náminu og starfsaðstæðum. Gagna var aflað með hálförmsgerðum einstaklingsviðtölum við 14 skólastjóra haustið 2014. Á þeim tímapið höfðu 47 einstaklingar lokið meistaranámi með áherslu á stjórnun skólastofnana við kennaradeild HA. Færri höfðu þó starfað sem skólastjórar í leik- eða grunnskóla eftir að námi lauk, en það var sett sem skilyrði fyrir þátttöku. Af þeim hópi voru 16 viðmælendur valdir handahófskennt. Þeir samþykktu allir þátttöku en tveir voru ekki viðláttnir þegar viðtöl fóru fram.

Þátttakendur innrituðust á tímabilinu 2000–2008 og luku námi 2003–2013 og voru á aldrinum 25–56 ára þegar námið hófst. Tólf höfðu töluverða kennslu- og stjórnunarreynslu þegar þeir hófu námið en tveir litla sem enga reynslu. Níu voru skólastjórar í upphafi náms, tveir urðu skólastjórar á meðan á námi stóð og þrír fljótlega að námi loknu. Langflestir stunduðu námið meðfram vinnu, nokkrir gerðu lengri eða skemmri hlé á námstímanum og nokkrir fengu námsleyfi hluta námstímans. Viðmælendur höfðu starfað sem skólastjórar í samtals 14 sveitarfélögum frá námsbyrjun. Sveitarfélögin voru öll á landsbyggðinni og allt frá því að vera mjög fámenn yfir í að vera allfjöldmenn. Allir nema þrír voru enn starfandi skólastjórar þegar viðtölin voru tekin. Viðmælendum voru gefin leyninöfn sem vísað er til í niðurstöðukafla og eru þau tilgreind í töflu 1, en þar má einnig sjá skiptingu í leik- og grunnskólastjóra.

Í viðtölunum, sem tóku um og yfir 60 mínútur hvert, var spurt um reynslu skólastjóranna af stuðningi í starfi, bæði er sneri að starfsþróun og almennt til að sinna starfinu. Spurt var í hverju stuðningur við þá fælist og hvaðan hann kæmi. Þá var spurt hvort og þá frá hverjum skólastjórnir hefðu fengið stuðning til þess að fara í meistaranám og meðan á því stóð auk þess sem spurt var um stuðning að námi loknu. Sérstaklega var spurt út í aðkomu fræðslufirvalda sveitarfélaga að stuðningi við skólastjórana. Viðtölin voru hljóðrituð og afrituð orðrétt. Við úrvinnslu voru þau lykluð og þemagreind (Brinkmann og Kvale, 2015).

Tafla 1. Skipting viðmælenda í leik- og grunnskólastjóra

Grunnskólastjóri	Leikskólastjóri
Arnar	Dóra
Magnús	Edda
Fjalar	Íris
Jóhann	Katrín
Lárus	Nanna
Bára	Petra
Hrönn	
Ólafía	

Þemur sem komu fram sneru annars vegar að stuðningi fræðslufyrivalda sveitarfélaga; velvilja og skilningi, fjárveitingum, sérsniðnum og skipulegum stuðningi við skólastjóra, stuðningi í tengslum við sameiningar, stuðningi við nýja skólastjóra, stuðningi í fjölmennasta sveitarfélaginu og stuðningi við að fara í meistaranámið. Hins vegar sneru þemur að stuðningi annars staðar frá; eigin faglegu og persónulegu tengslaneti skólastjóra, stuðningi fjölskyldu og vana, aðstoðarskólastjóra og annarra starfsmanna skóla og annarra skólastjóra. Frá þessum þemum er greint í niðurstöðum og þau síðan rædd í umræðum.

Niðurstöður

Niðurstöðurnar gefa til kynna að stuðningur sem skólastjórnir fengu hafi ráðið miklu um það hvernig þeir upplifðu starfið og hvernig þeim fannst sér ganga að sinna því. Skólastjórnunum varð tíðrætt um stuðning fræðslufyrivalda sveitarfélaga, sem var þeim mikilvægur, en frásagnir þeirra benda til þess að hann sé með ýmsu móti. Þeir sem höfðu reynslu af skólum í fleiri en einu sveitarfélagi lýstu greinilegum mun á viðhorfi til sín og skólastarfsins milli sveitarfélaga og þeir töldu það hafa haft áhrif á hvernig þeim gekk í starfi. Að auki leituðu þeir helst stuðnings í eigið tengslanet, hjá maka og fjölskyldu, vinum, aðstoðarskólastjóra og hjá stjórnendateymi, auk annarra skólastjóra og háskólasamfélagsins.

Stuðningur fræðslufyrivalda sveitarfélaga

Meira en helmingur skólastjóranna starfaði í sveitarfélagi þar sem var skólaskrifstofa eða þjónustusamningur við slíka stofnun. Oftar en ekki gildi það þó, hvort sem skólastjórnir höfðu aðgengi að skólaskrifstofu eða ekki, að þeir hefðu sjálfir þurft að mynda stuðningsnet sitt. Lítil eða engin skipulögð endurmenntun var fyrir hendi af hálfu fræðslufyrivalda nema í stærsta sveitarfélaginu. Fram kom hjá þeim sem ekki höfðu aðgang að skólaskrifstofu að þeir töldu það ókost og leiða frekar til einangrunar í starfi. Þó kom einnig fram það viðhorf að það gæfi ákveðið frelsi til að haga málum eins og þeir töldu best.

Velvilji og skilningur fræðslufyrivalda aðalatriðið

Flestir viðmælenda höfðu jákvæða reynslu af velvilja og skilningi fræðslufyrivalda gagnvart skólunum og starfi þeirra, að minnsta kosti í einhverju því sveitarfélagi sem þeir höfðu starfað í. Það að finna traust til sín og skólans, og hafa um leið frelsi og fjárrád til að sækja sér þær bjargar sem þeir töldu skólann þurfa, virtist vera það sem mestu máli skipti. Ólafía, skólastjóri í grunnskóla, orðaði það svo:

Hér upplifi ég það að vera bara treyst 100% sem fagmanni. Mér finnst það skipta öllu að hafa bak við sig fólk sem ekki er stöðugt að leita að veilum heldur treystir því bara að það sé verið að gera hlutina vel þegar maður sýnir að maður sé að því.

Skólastjórnir virtust jafnframt meta stuðning við sig í starfi af hálfu fræðslufyrivalda mikið til út frá þessum þáttum, þ.e. skilningi, trausti og frelsi sem þeir fengu til að mæta þörfum skólastarfsins. Þeir töldu þá endurspeglar vilja sveitarfélagsins til þess að styðja og gera vel við skólann sinn. Þeir sem voru ánægðir lýstu þessum þáttum sem einkennum hjá fræðslufyrivöldum í sínu sveitarfélagi en þeir sem voru óánægðir töluðu um að þetta skorti.

Lítill skipulegur stuðningur af hálfu fræðslufyrivalda

Skólastjórnir voru sammála um að skipulegur stuðningur fræðslufyrivalda við þá í námi og starfi væri lítið í boði. Yfirleitt væri það á ábyrgð þeirra sjálfra að leita eftir honum, hvort sem það var til skólaskrifstofunnar eða annað. Sumir töluðu um að þeim líkaði vel það frelsi sem það

veitti þeim til að taka ákvarðanir um starfsþróun sína. Þeir voru þó allir sammála um að meiri stuðningur og skipulegri þyrfti að koma til. Þeir töldu að það væri til hagsbóta fyrir skólastarf að fræðslufirvöld tækju meiri ábyrgð á stuðningi við þá til starfsþróunar og í starfinu sjálfu. Þeir nefndu stuðning eins og þann sem felst í því að sækja námskeið og ráðstefnur. Það var skólastjórunum mikilvægt til að, eins og Bára (skólastjóri grunnskóla) sagði, „hlaða batteríin til þess að vera síðan leiðtogi kennaranna og styðja þá“. Flestir töluðu um að þeir fengju einhver tækifæri til slíks. Ólafía (skólastjóri grunnskóla) sagði þó að í einu af þeim þremur sveitarfélögum sem hún hafði starfað í sem skólastjóri hefði verið lítill skilningur á þörf hennar á að sækja sér endurmenntun og „bara sagt, bíddu, ert þú ekki nýkomin úr námi?“.

Þá töldu skólastjórnarnir að stuðningur fræðslufirvalda sveitarfélaga þyrfti að tengjast hverjum og einum betur með beinum hætti, jafnvel í formi skipulegrar handleiðslu. Skólastjórunum fannst gjarnan að þeir stæðu einir og þegar þeir lýstu því hvernig þeir hefðu komið sínum málum áfram notuðu þeir orð eins og „þrjósku“ og „gefast ekki upp“. Jafnframt kom fram að þeir hefðu gjarnan viljað meiri endurgjöf á störf sín. Arnar, skólastjóri í grunnskóla, sagði að þótt hann hefði fundið fyrir velvilja yfirmanna og samfélagsins í sinn garð hefði hann ekki fengið endurgjöf að ráði, hvorki frá starfsmannahópnum, samfélaginu né sveitastjórn, fyrr en hann hætti. Hana hefði hann þó gjarnan þegið: ... það er náttúrulega bara kostulegt að setja undir sig hausinn ... og láta það ekki draga úr sér máttinn“.

Þegar mest mæddi á virðist hafa skipt sköpum hvort þeir upplifðu velvilja fræðslufirvalda sveitarfélaganna eða ekki. Þetta endurspeglast ekki síst í upplifun þeirra þriggja skólastjóra sem höfðu reynslu af sameiningu skóla og sveitarfélaga.

Stuðningur fræðslufirvalda í tengslum við sameiningar

Fram kom neikvæð reynsla þeirra þriggja skólastjóra sem höfðu reynslu af sameiningu skóla og sveitarfélaga, bæði hvað snerti fjármál og skilning meðal yfirmanna skólamála í sveitarfélögum á faglegu starfi og breytingastarfi. Íris (skólastjóri leikskóla) og Hrönn (skólastjóri grunnskóla) upplifðu umskipti í viðhorfi fræðslufirvalda eftir slíka sameiningu. Þær lýstu barningi við nýja sveitarstjórn og miklum skorti á stuðningi og skilningi á skólamála, sem þær töldu hafa haft skaðleg áhrif á skólastarfið og þær sáu í raun ekki fyrir endann á. Ólafía (skólastjóri grunnskóla), sem í einum af þeim sveitarfélögum sem hún hafði reynslu af tók við skóla sem hafði verið sameinaður úr tveimur í einn, sagðist ekki hafa haft stuðning fræðslufirvalda sveitarfélagsins og skólaskrifstofu og það hefði tekið á, svo mjög að hún yfirgaf skólann. Hún sagðist hafa „setið uppi með það að það átti náttúrulega að spara himin og haf í þessari sameiningu ... Það átti að bæta árangur en það átti nú ekki að gera mikið til þess. Bara að laga hann, snöggvast.“ Þessu hefði fylgt að viðhorf fræðslufirvalda hefði verið að allir „sem einhvern tímann höfðu átt börn“ hefðu vit á því hvernig sinna ætti skólastarfi:

En það var kannski erfiðast að ég þurfti ... meira að ala upp baklandið mitt [sveitarstjórn og skólaskrifstofu] heldur en nokkurn tímann kennarana, börnin og foreldrana ... Það var einhvern veginn svo erfið. Erfiðara að þurfa að slást við þá sem eiga að vera baklandið manns.

Tími hennar hafði því mikið farið í að setta sjónarmið fræðslufirvalda og kennara og hún taldi að þetta viðhorf fræðslufirvalda hefði verulega hamlað sér í starfi.

Stuðningur og fjárhagur sveitarfélaga

Fyrir flesta skólastjórana hafði fjárhagurinn íþyngjandi áhrif, án þess þó að vera sligandi. Þetta var þó misjafnt eftir sveitarfélögum og staðan virtist ekki síst erfið í stærsta sveitarfélaginu meðal leikskólastjórana og þar sem sameiningar voru í gangi. Þeir sem voru jákvæðastir gagnvart stuðningi sveitarfélagsins töluðu einnig um að ekki væri horft í hverja krónu heldur væri þeim

treyst til að fara vel með. Má þar t.d. nefna grunnskólastjórana Lárus, Magnús, Arnar og Ólafíu (í tveimur af þeim þremur sveitarfélögum sem hún hafði reynslu af).

Þeir skólastjórar sem voru hvað neikvæðastir gagnvart stuðningi og viðhorfi fræðslufyrivalda töldu að fjármál stæðu í vegi fyrir því að þeir gætu þróað skólastarfið, eflt eigin starfsþróun og kennaranna eða brugðist við kröfum um innleiðingu nýrra starfshátta, eins og nýrrar aðalnámskrár, eða sótt endurmenntun. Má þar nefna reynslu Ólafíu og Hrannar (skólastjórar grunnskóla), Dóru og Eddu (skólastjórar leikskóla). Í sumum tilvikum voru sveitarfélögin í þeirri stöðu að þau þurftu að halda um hverja krónu. Í öðrum, eins og hjá Ólafíu í einu af þeim þremur sveitarfélögum sem hún hafði reynslu af, virtist það þó fyrst og fremst vera viðhorf og hugmyndafræði sveitarstjórnar gagnvart skólastarfi fremur en fjárráð sveitarfélagsins sem reyndust hamla stuðningi við skólastjórana þótt það hefði meðal annars birst í viðhorfum sveitarfélaganna til fjármála.

Stuðningur við nýja skólastjóra

Almennt höfðu skólastjórnarnir ekki fengið mikinn stuðning af hálfu fræðslufyrivalda þegar þeir hófu störf, hvort heldur sem þeir höfðu hafið störf sem skólastjórar áður en þeir fóru í meistaranámið, á meðan á því stóð eða að því loknu. Bára, skólastjóri grunnskóla, lýsti því svo: „Í rauninni fékk ég enga leiðsögn. Skólastjórinn sem var á undan mér, hann var bara farinn ... og sveitarstjóri var lítið inni í skólamálu ...“ Hún sagði að námið, reynsla af starfi deildarstjóra, aðstoðarskólastjóri og aðrir stjórnendur skólans hefðu bjargað sér í gegnum þennan erfiða tíma þegar hún var að hefja störf sem skólastjóri í slíku umhverfi. Þótt reynsla hennar hefði verið nokkuð dæmigerð fyrir töluverðan hóp skólastjóra lýstu tveir grunnskólastjórar öðrum veruleika, þeir Fjalar og Lárus (skólastjórar grunnskóla). Þeir sögðust hafa fengið góðan stuðning fræðslufyrivalda þegar þeir voru að hefja störf sem skólastjórar. Sá stuðningur hefði skipt verulegu máli fyrir þá til að fóta sig í starfi skólastjóra.

Stuðningur í fjölmennasta sveitarfélaginu

Í fjölmennasta sveitarfélaginu bjuggu skólastjórar við nokkuð aðrar aðstæður en í flestum hinna þar sem þar var meiri skipulegur stuðningur af hálfu skólaskrifstofu. Fram kom hjá þeim fjórum skólastjórum sem þar störfuðu, leikskólastjórunum Dóru, Eddu og Katrínu og Fjalari, skólastjóra grunnskóla, að þar væru haldnir reglulegir fundir skólastjórnenda sem skipulagðir væru af skólaskrifstofu. Einnig kom fram að gerð hefði verið tilraun með jafningjastuðning stjórnenda sem tvö þeirra hefðu tekið þátt í. Dóra (skólastjóri leikskóla) sagði þó að það vantaði að hún væri „markvisst í gangi“. Auk þess var þar skipulögð ýmis sameiginleg endurmenntun stjórnenda, svo sem námskeið tengd rekstri, stjórnáslu og sameiginlegu faglegu starfi skólanna sem Fjalar (skólastjóri leikskóla) og Katrín (skólastjóri leikskóla) sögðu að væru oft mjög hagnýt og fylltu upp í göt í náminu.

Edda (skólastjóri leikskóla) sagðist þó hafa fengið lítinn stuðning þegar hún hóf starf sem skólastjóri í sveitarfélaginu og hún, Katrín og Dóra (skólastjórar leikskóla) sögðu að stuðningurinn væri frekar almennur og fjarlægur og sneri ekki beint að þeirra eigin aðstæðum innan hvers skóla. Dóra var gagnrýnust fjórmeninganna á stuðning við sig í starfi. Hún sagði álag á skólastjóra mikið, fræðslufyrivöld krefðust skýrslu sem hún taldi lítið gert með, sífelldar kröfur væru um innleiðingar á hinu og þessu sameiginlegu með skólunum og skorið væri niður í fjárveitingum. Þá taldi hún álag á starfsmenn skólaskrifstofunnar gríðarlegt og af þeim sökum veigraði hún sér við því að leita þangað þótt það stæði til boða. Um það sagði hún:

Skólaskrifstofan ... þau gætu gert betur ... en það er ekki komið til vegna þess að það sé ekki vilji til þess heldur er bara búið að yfirkeyra fólk þar líka á vinnu ... það eru allir með of mörg verkefni ...

Fjalar (skólastjóri grunnskóla) var jákvæðastur þeirra fjórmenninganna gagnvart stuðningi þessa sveitarfélags og hafði aðra sögu að segja. Eins og áður sagði taldi hann sig ekki hafa getað staðið undir starfinu við þær aðstæður sem voru þegar hann tók við nema fyrir dyggan stuðning frá skólaskrifstofu. Hann sagðist geta leitað þangað þegar hann þyrfti og gera það.

Stuðningur við að fara í meistaranám

Þegar rætt var við skólastjórana um stuðning við þá til að fara í meistaranám í skólastjórnun kom í ljós að einungis þrír höfðu upplifað hvatningu af hálfu yfirmanna sinna, þ.e. sveitarstjórn eða skólastjóra. Jóhann og Ólafía, skólastjórar í grunnskóla, sögðu að þegar þau hefðu ákveðið að fara í meistaranám í skólastjórnun á sínum tíma hefði sveitarstjórn sýnt því velvilja og áhuga á meðan á því stóð. Auk þeirra sagði Nanna, skólastjóri í leikskóla, að skólastjórinn hennar hefði hvatt hana til að fara í námið. Níu viðmælendanna sögðu að þeir hefðu ekki fundið fyrir áhuga yfirmanna á náminu eða hvatningu þaðan annarri en þeirri að þeir sem voru starfandi skólastjórar hefðu fengið að fara í námslotur á launum, en vinnan hefði beðið heima. Hins vegar greindu Edda (skólastjóri leikskóla) og Bára (skólastjóri grunnskóla), sem voru kennarar þegar þær hófu námið, frá því að þær hefðu upplifað neikvæða fremur en jákvæða strauma frá skólastjórunum sínum í tengslum við námið. Yfirleitt upplifðu viðmælendur námið sem sitt einkamál og reyndu eftir megni að láta það ekki trufla starf sitt sem skólastjórar eða kennarar. Námsleyfi reyndist þeim sem það fengu dýrmætur stuðningur og skipti sköpum um lok meistaraþrófsritgerðar og þar með námsins. Fleiri hefðu óskað sér þess að fá námsleyfi.

Stuðningur annars staðar frá

Langflestir viðmælenda gátu þess að fjölskyldan, sérstaklega makar, hefðu veitt sér dýrmætan stuðning, einkum í náminu en einnig í daglegu starfi. Þau hefðu sýnt skilning á aðstæðum þeirra og fjarveru, hvatt þá áfram og verið til viðræðu um nám og starf.

Annar stuðningur sneri ekki síst að tengslaneti skólastjóranna. Það var þeim mikill styrkur og hafði stækkað við að fara í meistaranámið. Þeir sóttu stuðning til fyrrverandi samnemenda og kennara, ekki síst leiðbeinanda í meistaraverkefninu. Var þá bæði um að ræða faglegan og persónulegan stuðning. Þetta kom sterkast fram hjá Jóhanni, Lárusi, Ólafíu og Magnúsi (skólastjórar grunnskóla) og Katrínu (skólastjóri leikskóla). Ólafía sagði að í þeim skóla þar sem hún hefði haft lítið traust og stuðning fræðsluyfirvalda hefði verið „rosa öflugt að vera að koma úr [framhaldsnáminu] og hafa bakland í þeim sem þar voru,“ bæði samnemendum og fyrrverandi kennurum. Auk þessa höfðu skólastjórnir myndað tengsl við háskólasamfélagið sjálft sem þeir töldu einkar dýrmætt og leiddi til þess að þeir áttu auðveldara með að sækja skipulegan faglegan stuðning þangað fyrir sig sjálfa og skólastarfið.

Stuðningur aðstoðarskólastjóra og annarra starfsmanna skóla

Ríflegur helmingur viðmælenda nefndi aðstoðarskólastjóra sem sinn helsta stuðningsaðila í starfinu almennt en ekki síst í náminu og að því loknu. Við þá hefðu þeir helst getað talað um námið og þær kenningar sem þeir voru að velta fyrir sér og heimfæra upp á eigin skóla. Auk þess voru þeir þeirra helstu stuðningsmenn í daglegu amstri. Í sumum tilvikum voru þeir einnig persónulegir vinir viðkomandi, og Jóhann sagði: „[Ég] átti nú ágætan vin sem er aðstoðarskólastjóri ... Ég var heppinn með það ... við gátum nánast rætt um öll mál í trúnaði.“ Arnar sagðist líka hafa verið með „mjög sterka manneskju með mér sem aðstoðarskólastjóra sem var mjög faglega sterk“. Hrönn orðaði það svo að „mestan stuðningur í skólasamfélaginu myndi ég telja að ég hafi fengið frá aðstoðarskólastjóra meðan á náminu stóð“. Hún missti frá sér aðstoðarskólastjóranum um það leyti sem hún lauk námi og sagði um það: „eftir að náminu lauk fannst mér ég standa uppi alin“.

Nokkrir viðmælendur töluðu einnig um stuðning deildarstjóra og teymis skólastjórnenda við

skólann, bæði í námi og starfi. Nokkrir skólastjórar, meðal annarra Arnar og Magnús (skólastjórar grunnskóla) og Edda (skólastjóri leikskóla), gátu þess að stuðningur kennara og almenns starfsfólks skólanna hefði verið þeim dýrmætur en þó frekar í tengslum við starfið sjálft en námið sem slíkt. Þó kom einnig fram hjá nokkrum, til dæmis Hrönn (skólastjóra grunnskóla), að þeir hefðu upplifað gjá milli sín og samkennara sem myndast hefði af því sem þeir lærðu og lásu um í náminu. Þekking þeirra sjálfra hefði aukist og hugsanagangur þeirra breyst miðað við þá sem ekki voru í náminu og þeir hefðu ekki talað sama tungumál og aðrir. Þetta hafði reynst þeim erfitt en eftir því sem fleiri úr skólanum hefðu farið í framhaldsnám hefði þessi gjá minnkað og þeir fundið meiri stuðning. Um leið hefði hugmyndafræðin og tungutakið breiðst meira út um skólann.

Stuðningur annarra skólastjóra

Mikilvægur stuðningur kom einnig frá öðrum skólastjórum, hvort sem það var með skipulegum fundum skólastjóra eða í óformlegum samskiptum. Allir skólastjórnir sóttu óformlegan stuðning til að takast á við starfið til kollega sem þeir þekktu. Oft var um að ræða skólastjóra í nágrenninu. Katrín (skólastjóri leikskóla) og Ólöf (skólastjóri grunnskóla) höfðu líka sótt stuðning til annarra skólastjóra með virkri þátttöku í nefndum á vegum Félags skólastjóra. Það samstarf hefði hjálpað þeim að þroskast í starfi og glíma við erfiðar aðstæður vegna þess að þær gátu deilt reynslu sinni og lært af samstarfsfélögum.

Hjá þeim fjórum, Dóru, Eddu, Katrínu (skólastjórum leikskóla) og Fjalari (skólastjóra grunnskóla), sem störfuðu í fjölmennasta sveitarfélaginu var, eins og fyrr sagði, um reglulega fundi skólastjóra að ræða og sameiginleg námskeið. Þótt flestir hittu aðra skólastjóra nokkuð reglulega á formlegri fundum var fyrirkomulagið misjafnt, sem og tíðni fundanna. Nokkrir sögðu að lítið samstarf hefði verið við aðra skólastjóra vegna þess að ekki væru fleiri skólar í sveitarfélaginu.

Þar sem fræðslufirvöld skipulögðu ekki fundi skólastjóra höfðu margir skólastjórnanna, meðal annarra Petra og Íris (skólastjórar leikskóla) og Bára (skólastjóri grunnskóla), haft frumkvæði að því að tengjast skólastjórum í næstu sveitarfélögum. Það hafði verið mikill stuðningur fyrir þær. Bára gekk inn í samstarf skólastjóra í stærra sveitarfélagi þar sem töluvert samstarf var þegar fyrir hendi milli skólastjórnanna. Íris kom af stað reglulegum fundum með nágrennaskólastjórunum. Þeir höfðu lagst niður aftur þegar sveitin sameinaðist nágrennasveitarfélaginu og hún hætti þar sem skólastjóri. Hrönn, skólastjóri grunnskóla, sagði hins vegar að slíkir fundir hefðu verið hjá skólastjórum á svæðinu undir stjórn skólaskrifstofu. Þegar sveitarstjórn sagði sig úr samningi við viðkomandi skólaskrifstofu hefðu henni ekki lengur staðið þeir til boða. Nokkrir sögðu að áhugaleysi eins skólastjóra sveitarfélagsins hefði komið í veg fyrir fundi eða dregið úr samstarfi. Allir viðmælendur voru þó sammála um að þeir myndu þiggja formlegra stuðningsnet annarra skólastjóra sem fræðslufirvöld sæju þá betur um að skipuleggja.

Umræður

Í þessum kafla eru niðurstöður ræddar í ljósi þeirra fræða sem sett eru fram frammar í greininni. Rætt er um reynslu og viðhorf skólastjóra leik- og grunnskóla varðandi stuðning við þá til að sinna starfi sínu og sækja meistaranám í skólastjórnun. Í fyrri undirkaflanum er rætt um stuðning af hálfu fræðslufirvalda en í þeim síðari um stuðning annarra.

Stuðningur fræðslufirvalda

Niðurstöður sýna að stuðningur við skólastjóra er breytilegur eftir sveitarfélögum. Sá stuðningur sem skólastjórnir finna fyrir og hafa aðgang að hefur mikið að segja um það hvernig þeir upplifa starfið og finnst sér ganga að sinna því. Það samræmist því sem fram hefur komið í öðrum innlendum (Guðrún Jóna Thorarensen, 2012; Ingibjörg Magnúsdóttir, 2013) og erlendum rann-

sóknum (sjá t.d. Davis og Darling-Hammond, 2012; Derrington og Campbell, 2015; Ikemoto o.fl., 2014).

Í flestum sveitarfélaganna höfðu skólustjórnir ekki að miklum skipulögðum stuðningi að ganga af hálfu fræðslufyrvalda. Skólustjórnar tóku því yfirleitt sjálfir ábyrgð á bæði starfsþróun sinni og stuðningi við sig. Hvort þeir upplifðu að þeim gengi það vel eða illa valt að töluverðu leyti á því að hvaða marki þeir skynjuðu velvilja, skilning og traust fræðslufyrvalda til sín og þeirrar kennslufræðilegu hugmyndafræði sem þeir aðhylltust. Jafnframt valt það mjög á því hvernig þeim voru búnar bjargir, aðallega fjárráð, til að sækja sér stuðning og annað það sem skólustarfið þarfnadist. Þessar niðurstöður endurspeglar því það sem fram hefur komið í erlendum rannsóknum (Bottoms og Fry, 2009; Ikemoto o.fl., 2014) um mikilvægi þessara þátta í því umhverfi sem skólustjórnir er búin af hálfu viðkomandi fræðslufyrvalda. Það er jákvætt að svo virðist sem fleiri en færri sveitarfélaganna sem skólustjórnir höfðu reynslu af hefðu skapað aðstæður þar sem skólustjórnir upplifðu góð tengsl við þau.

Nokkrir skólustjórnir lýstu neikvæðri reynslu af stuðningi fræðslufyrvalda við þá í starfi. Sumir höfðu jafnvel starfað í fleiri en einu sveitarfélagi þar sem þeir upplifðu gerólik viðhorf. Sú neikvæða upplifun sem þessir skólustjórnir lýstu á sér hliðstæðu í niðurstöðum rannsókna Bottoms og Fry (2009) um þá reynslu skólustjóra að finna þar þurfa að berjast á móti fræðslufirvöldum í sveitarfélaginu sem ættu, að þeirra mati, að vera helsta stoð þeirra og stytta. Þessu fylgdi að þurfa jafnvel að starfa í hugmyndafræðilegri mótsögn við áherslur fræðslufyrvalda til að sinna starfinu eins og þeir töldu best. Augljóst er af niðurstöðum að þessi reynsla var skólustjórnunum erfið og hún dró mjög úr starfsánægju þeirra og þeim fannst þeir síður ná árangri. Samkvæmt Louis o.fl. (2010) og The School Leaders Network (2014) felst í slíku raunveruleg hættu á að skólustjórnir yfirgefi skólann og sveitarfélagið sem þeir starfa við með tilheyrandi fórnarkostnaði fyrir nemendur. Að minnsta kosti einn viðmælandi (Ólafía) virtist hafa valið þá leið.

Í stærsta sveitarfélaginu, þar sem skipulegur stuðningur var hvað mestur, var misjafnt hvernig skólustjórnir upplifðu hann. Á meðan einum fannst stuðningurinn persónulegur og hagnýtur fannst öðrum hann fjarlægur og ekki snúast nægilega um þeirra eigin aðstæður á vettvangi. Þessi mismunandi upplifun innan sama sveitarfélags er athyglisverð og beinir sjónum að því hversu persónu- og aðstæðubundinn stuðningur við skólustjóra þarf í raun að vera til að nýtast þeim sem best í starfi (Honig, 2012). Einn skólustjórnir í því sveitarfélagi talaði um að kröfur um samræmda innleiðingu og samræmingu væru íþyngjandi og upplifði ekki að hann fengi stuðning til að ráða við þær með góðu móti. Í ljósi þessa og þess að skólustjórnunum fannst stuðningurinn ekki nægilega tengdur vettvanginum gætu þarna kristallast aðstæður eins og Bottoms og Fry (2009) lýsa. Í því felst að fræðslufirvöld krefja skólustjóra um reikningsskil gerða sinna úr fjarlægð í stað þess að veita þeim þann stuðning inn í starfið sem þeir telja sig sjálfir þurfa og til dæmis Ikemoto o.fl. (2014) og Louis o.fl. (2010) leggja áherslu á að virki best. Sveitarfélagið lagði upp með ýmsa þá þætti sem taldir eru mikilvæg stuðningsúrræði fyrir skólustjóra af hálfu fræðslufyrvalda, svo sem jafningjastuðning og handleiðslu (sjá Honig, 2012). Það virðist þó sem að einhverju leyti hafi mistekist að skapa aðstæður þar sem hlutverk og ábyrgð skólustjóra eru raunhæf og stuðningur og fjármagn fylgir með. Það benda Ikemoto o.fl. (2014) á að sé nauðsynlegt til þess að skólustjórnir takist að rækja hlutverk sitt.

Hvort heldur sem skólustjórnir höfðu jákvæða eða neikvæða reynslu af samskiptum sínum við sveitarfélögin töldu þeir nær undantekningarlaust að fræðslufirvöld þyrftu að taka meiri ábyrgð á stuðningi við þá í námi og starfi. Ennfremur vilja þeir að stuðningur sé lagður betur að aðstæðum á vettvangi og felst meðal annars í handleiðslu, jafningjastuðningi og reglulegri fundum með öðrum skólustjórnir. Það er mjög í takt við niðurstöður Ingibjargar Magnúsdóttur (2013) og erlendra rannsókna á þessu sviði (Bottoms og Fry, 2009; National Association of Secondary School Principals and National Association of Elementary School Principals, 2013). Í rannsókn Önnu Þóru Baldursdóttur og Sigríðar Margrétar Sigurðardóttur (2016), sem byggir á viðtölum við sömu skólustjóra og þessi grein gerir, kom fram að einna hagnýtast fyrir skólustjórnir á

meistaránáminu var að dýpka nám sitt í lokaverkefnum. Sé þetta skoðað í samhengi sést að ákall skólastjóranna um stuðning snýst að miklu leyti um þætti sem rannsóknir hafa sýnt að efli starfsþroska skólastjóra og faglega forystu þeirra, þ.e. þátttöku í faglegu tengslaneti, handleiðslu og rannsóknum (Gumus og Bellibas, 2016; Howley o.fl., 2002; Woods o.fl., 2009). Það er því vert að huga vel að því hvernig hægt sé að efla þessa þætti í starfi skólastjóra með markvissari hætti. Þar veltur auðvitað mikið á vilja og aðgerðum skólastjóra sjálfra. Þetta kallar þó jafnframt á að fræðslufirvöld sveitarfélaga og menntamálayfirvöld vinni ötullega að því að skapa aðstæður sem styðja skólastjóra þannig að þeir fái raunveruleg tækifæri til starfsþróunar og faglegrar forystu.

Nærtækt væri að líta til handleiðslu fyrir skólastjóra í ljósi óska þeirra og þess að rannsóknir sýna að hún skilar víða árangri þar sem hún hefur verið reynd (Aguilar o.fl., 2011; Guðrún Jóna Thorarensen, 2012; Honig, 2012; Ingibjörg Magnúsdóttir, 2013). Þær rannsóknir sem hér er vísað til benda til þess að það þurfi að huga vel að skipulagi slíks stuðnings og færni þess sem hann veitir því ónógt eða óskýrt skipulag og ónóg hæfni eða vanhæfni þess sem leiðögn veitir takmarkar að sjálfsögðu gagnið fyrir skólastjórana (Honig, 2012). Miklu skiptir einnig aðbúnaður og vinnuskilyrði þeirra sem starfa á fræðsluskrifstofum og sinna skólastjórum. Einn viðmælandi sagðist telja að starfsmaður sem hún átti að geta leitað til á skólaskrifstofu væri ofhlaðinn störfum og það væri því að bera í bakkafullan lækinn að bæta vandamálum sínum á hann. Þær aðstæður eru ekki líklegar til að samræmast áherslum Ikemoto o.fl. (2014) á mikilvægi þess að fræðslufirvöld og starfsfólk skólaskrifstofu veiti framúrskarandi þjónustu, vinni í þágu skólanna og styðji þá í þeim aðstæðum sem ríkja í hverjum skóla.

Athyglisvert er að flestir skólastjóranna upplifðu áhugaleysi fræðslufirvalda á framhaldsnámi þeirra í skólastjórnun. Einungis fáir skólastjórar töldu að fræðslufirvöld hefðu stutt þá eða hvatt þá til að fara í meistaránám eða meðan á náminu stóð en í þeim tilvikum mátu skólastjórnir stuðning þeirra mikils. Það virðist sem í flestum tilvikum hafi fræðslufirvöld litið á það sem einkamál skólastjóra að sækja sér framhaldsmenntun á sviði skólastjórnunar, þrátt fyrir einhvern fjárhagslegan stuðning í formi þess að þeir gátu sótt námslotur á launum. Athyglisvert er að það virtust skólastjórnir yfirleitt einnig gera. Í ljósi þeirra fræða sem vitnað hefur verið í um mikilvægi framhaldsmenntunar á sviði skólastjórnunar og hlutverk fræðslufirvalda í faglegri frampróun skólastarfs (Davis og Darling-Hammond, 2012) þyrftu fræðslufirvöld að huga betur að því að styðja skólastjóra sína í slíku námi og taka með því frekari ábyrgð á starfsþróun eigin skólastjóra skólastarfinu til hagsbóta.

Niðurstöður sýna að þeir þrjú skólastjórar sem tóku þátt í sameiningarferli sveitarfélags og/eða skóla höfðu neikvæða reynslu af stuðningi fræðslufirvalda við sig og skólastarfið í ferlinu og upplifðu jafnvel umskipti til hins verra. Það bendir til þess að fræðslufirvöld þyrftu að vanda betur allan stuðning við skólastjóra og skólastarf á slíkum umbrotatímum. Lýsingar skólastjóranna benda til þess að fræðslufirvöldum hafi ekki tekist að stilla saman markmið, stefnu, skipulagningu og bjargir (t.d. fjármagn), sem Ikemoto o.fl. (2014) tala um sem grundvallarþátt í því að skólastjórum takist að koma í framkvæmd aðgerðum í skólastarfinu sem bæta árangur nemenda. Í niðurstöðum kemur fram að einn þáttur í neikvæðri upplifun skólastjóra sem tóku þátt í sameiningarferli, sem og nokkurra annarra skólastjóra, var fjárhagslegar aðstæður skólanna og ekki síst viðhorf fræðslufirvalda til fjárveitinga til skólastarfsins sem þeim fannst endurspeglar ónógan skilning á aðstæðum þeirra og þörfum skólastarfsins, auk skorts á trausti.

Í heild benda niðurstöður til þess að raunverulegt stuðningsnet, sem nær til starfsumhverfis skólastjóra og er sérsniðið að því, og aðstoðar þá við að taka á þeim vandamálum sem þeir glíma við, sé sjaldan fyrir hendi. Það má því segja að þessi rannsókn styðji niðurstöður Rúnars Sigþórssonar (2013) um að stuðningur fræðslufirvalda sveitarfélaga við skólastjóra sé ekki nægur og breytinga sé þörf, líkt og sýnt hefur verið fram á að er víða erlendis (Ikemoto o.fl., 2014).

Það var ekki sérstakt viðfangsefni þessarar rannsóknar að skoða mun á reynslu leik- og grunn-

skólastjóra af stuðningi við sig í starfi. Hins vegar gefa niðurstöður tilefni til þess að velja því upp hvort hann sé að finna, þar sem leikskólastjórar voru yfirleitt neikvæðari en grunnskólastjórar í lýsingum sínum á stuðningi fræðslufirvalda. Samhljómur er milli þess og rannsóknar Gerðar Ólínu Steinþórsdóttur o.fl. (2015) þar sem marktæk tengsl fundust milli stuðnings fræðslufirvalda sveitarfélaga og kulnunar leikskólastjórastjóra en ekki grunnskólastjóra. Má því ætla að fræðslufirvöld þurfi að skoða sérstaklega í hverju stuðningur við leikskólastjóra felst og leita ráða til að bæta starfsaðstæður þeirra, jafnvel umfram grunnskólastjóra. Hafa ber þó í huga að allir leikskólastjórar voru kvenkyns á meðan grunnskólastjórar voru fleiri karlkyns þannig að þarna gæti líka verið að birtast mismunandi reynsla kvenskólastjóra og karlskólastjóra af stuðningi við sig í starfi. Ekki síst ber að hafa það í huga þar sem karlkyns grunnskólastjórar voru yfirleitt ánægðari með stuðning en kvenkyns grunnskólastjórar.

Stuðningur annarra

Í niðurstöðum kemur fram að skólastjórar mátu tengslanet sitt mikils sem stuðningur við sig í starfi og stuðningurinn meiri eftir því sem netið varð víðara. Þannig jók það stuðningur við skólastjóra að fara í meistaranám þar sem þeir nutu góðs af tengslum bæði við fyrrverandi kennara og samnemendur og það reyndist skólastjórunum, líkt og í rannsókn Howley o.fl. (2002), mikilvægtur þáttur námsins. Eins stækkaði netið með virkri þátttöku í nefndarstarfi á vegum Skólastjórafélags Íslands og með því að stuðla að og taka þátt í skipulegum fundum með öðrum skólastjórum. Að finna að faglegt tengslanet þeirra drægist saman var skólastjórunum erfitt. Gildi tengslanets skólastjóra sem þáttar í starfsþróun þeirra hefur verið staðfest í rannsóknunum og er meðal annars talið efla faglega forystu (Gumus og Bellibas, 2016). Það er því mikilvægt að huga að því hvernig efla má tengslanet skólastjóra, meðal annars með því að hvetja þá og skapa aðstæður fyrir þá til að taka þátt í fjölbreyttum verkefnum um skólastarf og í reglulegum fundum með skólastjórum.

Þær niðurstöður sem hér hafa verið kynntar benda í sömu átt og þær rannsóknir sem vísað var til í fræðilega kaflanum (Gumus og Bellibas, 2016; Myers og Ginsberg, 1994; Sigríður Margrét Sigurðardóttir, Rúnar Sigþórsson, 2012, 2016), að skólastjórar meta mikils stuðning frá samstarfsfólki, svo sem kennurum, aðstoðarskólastjórum, deildarstjórum og stjórnendateymum. Áberandi var þó sá faglegi og persónulegi stuðningur sem margir skólastjóranna lýstu að þeir hefðu fengið frá aðstoðarskólastjórum sínum í námi sem og í daglegu starfi. Gott samstarf við aðstoðarskólastjóra hjálpaði þeim að ígrunda bæði námið og starfið og að koma þekkingu sinni og markmiðum í framkvæmd. Samræmist það niðurstöðum bæði Mortimore o.fl. (1988) og Sigríðar Margrétar Sigurðardóttir og Rúnars Sigþórssonar (2012, 2016) um gildi aðstoðarskólastjóra sem faglegs og persónulegs stuðningsaðila skólastjóra. Lýsing sumra skólastjóranna bendir til þess að aðstoðarskólastjórar hafi þegar best lét verið ígildi jafningjastuðnings eða óformlegrar handleiðslu sem skólastjórar söknðu aðgang að.

Þessi rannsókn staðfestir niðurstöður annarra rannsókna (s.s. Myers og Ginsberg, 1994) um að skólastjórar sækja stuðning til fjölskyldu og maka, sem og vana. Þó virtust skólastjórar frekar orða þann stuðning í tengslum við meistaranámið en í tengslum við skólastjórastarfið sjálft. Stuðningur fjölskyldu er því ákveðin forsenda fyrir því að geta stundað námið þar sem í flestum tilvikum var það viðbót við starf og jók álag á viðkomandi og fjölskyldu hans. Það er vert að huga að því hvernig hægt sé að minnka það álag sem slíkt veldur skólastjórum, t.d. með því að auðvelda þeim að fá námsleyfi.

Samantekt og lokaorð

Þessar niðurstöður draga fram reynslu og viðhorf 14 skólastjóra í leik- og grunnskólum af stuðningi við sig af hálfu fræðslufyrivalda sveitarfélaga sem og annarra til að sinna starfi sínu og sækja meistaranám í skólastjórnun. Skólastjórar telja stuðning fræðslufyrivalda mikilvægan. Þeir túlka stuðning sveitarfélaga við sig aðallega út frá viðhorfi og skilningi fræðslufyrivalda sveitarfélaga gagnvart sér og skólastarfinu. Finni þeir að það sé jákvætt eru þeir yfirleitt jákvæðari gagnvart stuðningi sveitarfélaganna en neikvæðari þar sem þeir telja því ábótavant.

Einungis fáir fundu fyrir stuðningi fræðslufyrivalda við sig í meistaranáminu. Skólastjórar virðast ekki gera kröfu eða hafa væntingar um að þeir fái mikinn stuðning fræðslufyrivalda umfram velvilja í sinn garð og virðast taka því sem sjálfögðum hlut að meistaranámið sé þeirra einkamál. Samt sem áður eru þeir yfirleitt gagnrýnir á stuðning sveitarfélaganna og telja að þau sinni ekki nægilega vel hlutverki sínu þegar kemur að stuðningi við þá, hvorki í námi né starfi. Þeir kalla á mun öflugra, skipulagðara og sérsniðnara stuðningsnet. Mikilvægt er að fræðslufyrivöld sveitarfélaga sem og menntamálayfirvöld taki höndum saman við skólastjóra í viðleitni til þess að bæta úr.

Athyglisvert er jafnframt að þar sem einna mestur skipulegur stuðningur var fyrir hendi virtust kröfur til skólastjóranna og álag draga úr gagnsemi stuðningsins og jafnvel bæta á álagið í stað þess að þjóna sem stuðningur. Svo virðist því sem huga þyrfti betur að þeim vinnuáðstæðum sem skólastjórum eru skapaðar. Í ljósi niðurstaðna væri jafnframt áhugavert að skoða nánar hvernig áhrif mismunandi áðstæður og áherslur sveitarfélaga hafa á stuðning við skólastjóra.

Sérstakt áhyggjuefni var neikvæð upplifun skólastjóra sem höfðu þurft að ganga í gegnum sameiningu sveitarfélaga og/eða skóla af stuðningi fræðslufyrivalda, en í þeim krefjandi áðstæðum sem slíkar sameiningar eru ætti það að vera grundvallaratriði að styðja vel við skólastjóra. Þótt niðurstöður gefi ekki tilefni til að alhæfa um stuðning þegar unnið er að sameiningu skóla og sveitarfélaga hljóta þær að vera umhugsunarefni fyrir fræðslufyrivöld. Ástæða væri til að rannsaka frekar hvernig staðið er að stuðningi við skólastjóra á slíkum umbrotatímum.

Þarft væri einnig að rannsaka nánar mismunandi skilyrði skólastjóra í grunnskóla annars vegar og leikskóla hins vegar til að athuga hvað sé til í því að leikskólastjórar hafi neikvæðari upplifun en grunnskólastjórar af stuðningi fræðslufyrivalda við sig í starfi, í hverju sá mismunur felst og hvað sé til ráða til að takast á við það. Einnig þyrfti að skoða nánar hvort hið sama gildi um kvenkyns skólastjóra.

Vert er að benda á að rannsóknin tekur til upplifunar og reynslu skólastjóranna sjálfra af stuðningi við sig í námi og starfi. Mikilvægt væri að skoða hvernig stuðningi við skólastjóra og skólastarf er háttað út frá sjónarhóli fræðslufyrivalda sveitarfélaga til að varpa ljósi á það hvernig þau geti best stutt faglegt starf og framþróun leik- og grunnskóla í sveitarfélaginu. Ekki síst er það mikilvægt í ljósi þeirrar áherslu sem lögð er á að þessir aðilar vinni saman á grundvelli trausts og jafnræðis á þeirri vegferð að bæta nám nemenda.

Personal and professional support for principals

The importance of providing support to principals to help them tackle increased and varied demands regarding schoolwork has been pointed out. It is believed that both professional and personal support is needed that also aims for the principals' professional development (Davis and Darling Hammond, 2012; Gumus and Bellibas, 2016; Howley, Chadwick and Howley, 2002; Myers and Ginsberg, 1994). The support should be adapted to the principals' situation in each school and focus on empowering them as principals and enhancing their leadership capacities (Woods, Woods and Cowie, 2009). Preferably this should be done through formal leadership programs, mentoring, research work and learning engagement within their schools etc. (Davis and Darling-Hammond, 2012; Gates et al., 2014; Gumus and Bellibar, 2016).

In many countries, including Iceland, the local authorities (municipalities) are financially and professionally responsible for pre- and compulsory school education. It is increasingly seen as the responsibility of local school authorities to provide necessary support to principals, both with regard to formal postgraduate education and in their professional development in general (Darling-Hammond, LaPointe, Meyerson, Orr and Cohen, 2007; Ikemoto, Taliaferro, Fenton and Davis, 2014; Louis, Leithwood, Whalstrom and Anderson, 2010). Little research has been conducted in Iceland on what kind of support principals receive or need. Existing research indicates that they receive only limited backing, and that local school authorities are not well prepared to provide the necessary assistance, possibly with the exception of the largest districts (Ingibjörg Magnúsdóttir, 2013; Rúnar Sigþórsson, 2013).

The aim of the study was to explore the personal and professional support principals in pre- and compulsory schools experience from local school authorities and others, in their professional work, as well as in attending postgraduate programs. The findings generate knowledge in an under-researched field and, more particularly, inform how municipal support for principals can be improved.

Data was gathered in autumn 2014, through semi-structured individual interviews with 14 principals, 60-70 minutes each. The principals had all completed a master's program in school management and leadership at the University of Akureyri. The participants were principals when they began their master's program or became principals during or after the program and had experience of working in 14 municipalities, all outside the capital area. Six of the participants were pre-school principals and eight compulsory school principals. Two main themes emerged; support from local school authorities and; support from others, such as from their own networks, family, deputy heads, leadership teams and teachers and other principals.

The findings indicate that the support received influenced how well the principals felt they were able to do their job, and apply their knowledge and skills. The principals valued support from the local school authorities, which, however, differed between municipalities. Most of the principals reported no interest on behalf of the local school authorities regarding their master's program, but those few who did valued that kind of attention. It would appear that completing a master's degree in school management and leadership was considered a private issue of the principals (and teachers).

Most of the principals had a positive relationship with their local school authorities although this was not always the case. How they experienced support from local

authorities strongly depended on whether they sensed trust and goodwill, and had access to moderate funds for the school and for professional development. It was generally in the hands of the principals themselves to organize their support. In the largest municipality, where support was more organized, the principals found it distant, although it differed between individuals. Work overload appeared to adversely affect how well the support suited the principals' needs. Of special concern was the lack of support from local school authorities to principals, who had to deal with municipal or school amalgamations since the backing and support of principals is essential in such challenging situations.

To a great extent the principals depended on their own personal network for building personal and professional backing, both in their master's programs and generally in their work. They sought advice from other principals, fellow students and teachers in the master's program, their spouses and friends, as well as from colleagues and leadership teams in their schools, especially their deputy heads.

The principals were of the opinion that the local school authorities should take more initiative in assisting them; support could be better adapted to their own circumstances, and should include more organized networking with other principals, as well as mentoring. These findings strengthen the conclusion that support for principals from local school authorities is neither sufficient nor individualized enough and needs to be reorganized, as has been shown to be the case in some other countries. How local school authorities should help and support principals needs further investigation, however, especially from their point of view. Furthermore, the findings suggest that pre-school principals may experience less support from local school authorities than compulsory school principals, a trend which needs further clarification.

Key words: Personal and professional support, preschool principals, compulsory school principals, local school authorities, interview research.

Um höfund

Sigríður Margrét Sigurðardóttir (sigridurs@unak.is) er lektor við kennaradeild Háskólans á Akureyri. Hún útskrifaðist í grunnskólakennarafræðum frá Det Nödvendige Seminarium í Danmörku 1998. Hún hefur leyfisbréf til kennslu á leik- og grunnskólastigi og reynslu úr grunnskóla sem kennari og skólastjóri. Hún útskrifaðist með M.Ed.-gráðu í menntunarfræði með áherslu á stjórnun skólafangna frá Háskólanum á Akureyri 2010. Frá hausti 2016 hefur hún stundað doktorsnám í menntavísundum við Háskóla Íslands. Helstu rannsóknarviðfangsefni eru á sviði forystu, skólastjórnunar, skólaþróunar og starfsþróunar.

About the author

Sigríður Margrét Sigurðardóttir (sigridurs@unak.is) is an Assistant Professor at the Faculty of Education, University of Akureyri, Iceland. She graduated from teacher training college in Denmark in 1998 and has a teacher certificate in pre- and compulsory schools and experience as a compulsory school teacher and principal. She completed an M.Ed. with emphasis on school leadership and management from the University of Akureyri in 2010. Since 2016 she is doing a PhD at the University of Iceland. Her research includes school leadership and professional and school development.

Heimildir

- Aðalnámskrá grunnskóla 2011: Almennur hluti /2011.
- Aðalnámskrá leikskóla 2011 /2011.
- 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.
- Ärlestig, H., Day C. og Johansson, O. (2016). International school principal research. Í H. Ärlestig, C. Day og O. Johansson (ritstjórar), *A decade of research on school principals: Cases from 24 countries* (bls. 1–12). Cham: Springer. Doi: <https://doi.org/10.1007/978-3-319-23027-6>
- Bottoms, G. og Fry, B. (2009). *The district leadership challenge: Empowering principals to improve teaching and learning. Skýrsla fyrir The Wallace Foundation*. Sótt af <http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/Documents/District-Leadership-Challenge-Empowering-Principals.pdf>
- Brinkmann, S. og Kvale, S. (2015). *Interviews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (3. útgáfa). Los Angeles: Sage.
- Börkur Hansen. (2004, 15. maí). Heimastjórnun. Áhersla í stefnumörkun um grunnskóla. *Netla – Vef tímarit um uppeldi og menntun*. Sótt af <http://netla.hi.is/greinar/2004/003/index.htm>
- Börkur Hansen. (2016). Iceland: Research on principals in Iceland. Í H. Ärlestig, C. Day og O. Johansson (ritstjórar), *A decade of research on school principals: Cases from 24 countries* (bls. 39–60). Cham: Springer. Doi: <https://doi.org/10.1007/978-3-319-23027-6>
- Börkur Hansen, Ólafur H. Jóhannsson og Steinunn Helga Lárusdóttir. (1997). Áherslur í starfi skólastjóra í íslenskum grunnskólum. *Uppeldi og menntun*, 6(1), 97–108.
- Börkur Hansen, Ólafur H. Jóhannsson og Steinunn Helga Lárusdóttir (2002). Hlutverk skólastjóra og mat þeirra á yfirfærslu grunnskólans til sveitarfélaga. *Uppeldi og menntun*, 11(1), 191–206.
- Börkur Hansen, Ólafur H. Jóhannsson og Steinunn Helga Lárusdóttir. (2004, 1. nóvember). Yfirfærsla grunnskólans til sveitarfélaga – valdreifing eða miðstýring? *Netla – Vef tímarit um uppeldi og menntun*. Sótt af <http://netla.hi.is/greinar/2004/007/index.htm>
- 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.
- Börkur Hansen, Ólafur H. Jóhannsson og Steinunn Helga Lárusdóttir. (2010). Faglegt sjálfstæði grunnskóla – viðhorf skólastjóra. *Uppeldi og menntun*, 19(1–2), 51–70.
- Börkur Hansen og Steinunn Helga Lárusdóttir. (2013). „Þetta er á langtíma planinu hjá okkur“. *Kennslufræðileg forysta skólastjóra við íslenska grunnskóla. Tímarit um menntarannsóknir*, 10, 33–60.
- Darling-Hammond, L., LaPointe, M., Meyerson, D., Orr, M. T. og Cohen, C. (2007). *Preparing school leaders for a changing world: Lessons from exemplary leadership development programs. Final Report*. Stanford, CA: Stanford University, Stanford Educational Leadership Institute. Sótt af: https://edpolicy.stanford.edu/sites/default/files/publications/preparing-school-leaders-changing-world-lessons-exemplary-leadership-development-programs_1.pdf
- Davis, S. H. og Darling-Hammond, L. (2012). *Innovative principal preparation programs: What works and how we know. Planning and Changing*, 43(1/2), 25–45.
- Day, C. og Armstrong, P. (2016). England: School leadership research in England. Í H. Ärlestig, C. Day og O. Johansson (ritstjórar), *A decade of research on school principals: Cases from 24 countries* (bls. 245–268). Cham: Springer. Doi: <https://doi.org/10.1007/978-3-319-23027-6>
- Derrington, M. L. og Campbell, J. W. (2015). Principal concerns and superintendent support during teacher evaluation changes. *AASA Journal of Scholarship and Practice*, 12(3), 11–22.
- Fullan, M. (2016). *The new meaning of educational change* (5. útgáfa). New York: Teachers College.
- Fullan, M. og Quinn, J. (2016). *Coherence: The right drivers in action for schools, districts, and systems*. Thousand Oaks: Corwin.
- Fagræð um símenntun og starfsþróun kennara. (2016). *Fagræð um símenntun og starfsþróun kennara: Skýrsla til mennta- og menningarmálaráðherra*. Sótt af <http://starfsthrounkennara.is/ny-framtidasyn-um-starfsthroun-kennara-og-skolastjornenda/>
- Gates, M. G., Hamilton, L. S., Martorell, P., Burkhauser, S., Heaton, P., Pierson, A., ... Gu, K. (2014). *Preparing principals to raise student achievement: Implementation and effects of the New Leaders Program in ten districts*. Rannsóknarskýrsla nr. RR507, Santa Monica, CA: RAND Education.
- Gerður Ólína Steinþórsdóttir, Amalía Björnsdóttir og Börkur Hansen. (2015). Grunn- og leikskólastjórar á Íslandi – Kulnun í starfi? *Uppeldi og menntun*, 24(2), 33–56.
- Guðrún Jóna Thorarensen. (2012). *Gagnsemi handleiðslu fyrir leikskólastjóra* (óútgefin meistara ritgerð). Sótt af <http://hdl.handle.net/1946/13429>
- Gumus, E. og Bellibas, M. S. (2016). The effects of professional development activities on principals' perceived instructional leadership practices: multi-country data analysis using TALIS 2013. *Educational Studies* (03055698), 42(3), 287–301. Doi: <https://doi.org/10.1080/03055698.2016.1172958>
- Hallinger, P. og Jiafang, L. (2013). Preparing principals: What can we learn from MBA and MPA programmes? *Educational Management, Administration and Leadership*, 41(4), 435–452.

- Hesbol, K. (2012). Learning to lead: An examination of innovative principal leadership preparation practices. *Planning and Changing*, 43(1/2), 3–9.
- Honig, M. (2012). District central office leadership as teaching: How central office administrators support principals' development as instructional leaders. *Educational Administration Quarterly*, 48(4), 733–774.
- Howley, A., Chadwick, K. og Howley C. (2002). Networking for the nuts and bolts: The ironies of professional development for rural principals. *Journal of Research in Rural Education*, 17(3), 171–187.
- Hutton, D. M. (2013). Programme for secondary school principals: Evaluating its effectiveness and impact. *Journal of Educational Preparation*, 8(1), 31–48.
- Ikemoto, G., Taliaferro, L., Fenton, B. og Davis, J. (2014). *Great principals at scale: Creating district conditions that enable all principals to be effective*. Rannsóknarskýrsla unnin fyrir New Leaders og The Bush Institute. Sótt af http://www.new-leaders.org/wp-content/uploads/GPAS_FullReport_Final.pdf
- Ingibjörg Magnúsdóttir. (2013). *Áð bera sig eftir björginni: Stuðningur við nýja skólustjóra í starfi* (óbirt meistararitgerð). Sótt af <http://hdl.handle.net/1946/16897>
- Levine, A. (2005). *Educating school leaders*. New York: Teachers College.
- Louis, K. S., Leithwood, K., Wahlstrom, K. L. og Anderson, S. E. (2010). *Learning from leadership: Investigating the links to improved student learning*. Lokaskýrsla til The Wallace Foundation. St. Paul: University of Minnesota.
- Lynch, J. M. (2012). Responsibilities of today's principal: Implications for principal preparation programs and principal certification policies. *Rural Special Education Quarterly*, 31(2), 40–47.
- Lög um grunnskóla nr. 91/2008.
- Lög um leikskóla nr. 90/2008.
- McHatton, P. A., Boyer, N. R., Shaunessy, E. og Terry, P. M. (2010). Principals' perceptions of preparation and practice in gifted and special education content: Are we doing enough? *Journal of Research on Leadership Education*, 5(1), 1–22.
- Mortimore, P., Sammons, P., Stoll, L., Lewis, D. og Russel, E. (1988). *School matters. The junior years*. Somerset: Open Books.
- Myers, S. og Ginsberg, R. (1994). Gender, marital status, and support systems of public school principals. *The Urban Review*, 26(3), 209–223. Doi: <https://doi.org/10.1007/BF02354959>
- National Association of Secondary School Principals and National Association of Elementary School Principals. (2013). *Leadership matters: What the research says about the importance of principal leadership* [Rannsóknarskýrsla]. Virginia: Höfundar.
- Reglugerð um skólaþjónustu nr. 584/2010.
- Robinson, V. J., Lloyd, C. A., og Rowe, K. J. (2008). The Impact of Leadership on Student Outcomes: An Analysis of the Differential Effects of Leadership Types. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635–674. Doi: <https://doi.org/10.1177/0013161X08321509>
- Rúnar Sigþórsson. (2013). Sérfræðiþjónusta við leik- og grunnskóla. Í Rúnar Sigþórsson, Rósa Eggertsdóttir og Guðmundur Heiðar Frimannsson (ritstjórar), *Fagmennska í starfi: Skrifð til heiðurs Þrausta Þorsteinsyni* (bls. 191–216). Reykjavík: Háskólaútgáfan.
- Samband íslenskra sveitarfélaga. *Skólamálastefna. 22. febrúar 2008*. Sótt af <http://www.samband.is/media/skolamal/SKOL-AMALASTEFNA.pdf>
- Sigríður Margrét Sigurðardóttir og Rúnar Sigþórsson. (2012). Forystuhegðun skólustjóra við að þróa forystuhæfni skóla. *Uppeldi og menntun*, 21(1), 9–26.
- Sigríður Margrét Sigurðardóttir og Rúnar Sigþórsson. (2016). The fusion of school improvement and leadership capacity in an elementary school. *Educational Management Administration and Leadership*, 44(4), 599–616, Doi: <http://doi.org/10.1177/1741143214559230>
- Tewel, K. J. (1987). Urban high school principals need a new kind of support system. *NASSP Bulletin*, 71(489), 101–112.
- The School Leaders Network. (2014). Churn: The high cost of principal turnover. *The School Leaders Network*. Sótt af http://connectleadsucceed.org/sites/default/files/principal_turnover_cost.pdf
- Trausti Þorsteinsson og Amalía Björnsdóttir. (2016). Stjórnun og fagleg forysta í grunnskólum. *Stjórnsmál og stjórnsýsla*, 12(2), 487–510. Doi: <https://doi.org/10.13177/irpa.a.2016.12.2.14>
- Woods, P. A., Woods, G. J. og Cowie, M. (2009). 'Tears, laughter, camaraderie': professional development for headteachers. *School Leadership & Management*, 29(3), 253–275. Doi: <https://doi.org/10.1080/13632430902793825>



Sigríður Margrét Sigurðardóttir. (2018). Stuðningur við skólustjóra í námi og starfi. Netla – Vef tímarit um uppeldi og menntun. Netla – Vef tímarit um uppeldi og menntun. Menntavísindasvið Háskóla Íslands. Sótt af <http://netla.hi.is/greinar/2018/ryn/08>
DOI: <https://doi.org/10.24270/netla.2018.8>