Er forysta um nám og kennslu föst í sömu hjólförunum?



Helgi Þorbjörn Svavarsson, Guðrún Ragnarsdóttir, Svava Björg Mörk, Sverrir Óskarsson, Eva Harðardóttir og Berglind Rós Magnúsdóttir

Innan vébanda Efnahags- og framfarastofnunarinnar (OECD) er talsverð áhersla lögð á að gera alþjóðlegar úttektir á menntakerfum aðildarlandanna. Mest umtalaða verkefnið á því sviði er án efa Programme for International Student Assessment-rannsóknin (PISA) sem reglulega er til umræðu hér á landi. Önnur áhugaverð könnun, sem almennt fær minni athygli, nefnist *Teaching and Learning International Survey* (TALIS). Þar er sjónum sérstaklega beint að starfsskilyrðum, starfsumhverfi og viðhorfum kennara og skólastjórnenda sem starfa á unglingastigi grunnskóla.

TALIS-könnunin hefur verið lögð fyrir á fjögurra ára fresti frá árinu 2008 og Ísland hefur tekið þátt frá upphafi. Þann 7. október sl. kom út landsskýrsla TALIS 2024 fyrir Ísland (Helgi Eiríkur Eyjólfsson, 2025). Þar kemur fram að skólakerfið stendur frammi fyrir margþættum vanda. Má þar nefna að kennarastéttin á Íslandi hefur yngst hratt og að mikill fjöldi kennara kemur úr öðrum starfsgreinum, sem er hæsta hlutfall á Norðurlöndum og að þeir hverfa brott úr starfi í mun meira mæli en á öðrum Norðurlöndum, líka þeir sem eru með kennsluréttindi. Jafnframt er skortur á skýrri menntasýn stjórnvalda. Núgildandi menntastefna þykir mótsagnakennd (Hermína Gunnþórsdóttir og Ingólfur Ásgeir Jóhannesson, 2022; Ingólfur Ásgeir Jóhannesson og Hermína Gunnþórsdóttir, 2025), og í umræðunni eru settar fram einfaldar lausnir á flóknum vanda. Þessir þættir eru ólíklegir til að stuðla að markvissri þróun skólastarfs heldur auka á glundroða í stefnu og framkvæmd og þar með forystu um nám og kennslu. Þetta eru allt ytri áhrif, þ.e. áhrif sem standa utan

við áhrifasvið skólastjórnenda. En hér verður sjónum beint að greiningu á gögnum sem varpa ljósi á innri þætti skólastarfsins og þá varðandi starfsþróun kennara og forystu skólastjórnenda um nám og kennslu.

Með hliðsjón af ytri áhrifaþáttum á forystu skólanna þá kalla niðurstöður TALIS skýrslunnar á gagnrýna umræðu um hvers vegna sami vandi birtist síendurtekið í gögnunum og hvaða leiðir eru færar til að bregðast við þessum vanda.

Hvað segir TALIS okkur?

Í niðurstöðum TALIS koma fram atriði þar sem hljóð og mynd fara ekki saman. Fyrra atriðið snýr að starfsþróun kennara. Í skýrslunni kemur fram að 97% kennara taka þátt í starfsþróun með einhverjum hætti, sem er umtalsvert yfir meðaltali OECD (84,5%). Þrátt fyrir þessa miklu þátttöku telja aftur á móti 57,7% íslenskra kennara að starfsþróunin nýtist þeim á jákvæðan hátt í kennslu, sem er einungis rétt yfir meðaltali OECD (55,2%). Þessi munur milli þátttöku og upplifaðrar gagnsemi vekur spurningar um innihald, skipulag og raunveruleg áhrif starfsþróunar. Í skýrslunni kemur jafnframt fram að rétt tæpur helmingur kennara nefnir tímaskort sem helstu ástæðu þess að starfsþróunin hafi ekki meiri áhrif á kennsluna þeirra.

Seinna atriðið sem skapar ómstríðan hljóm í TALIS-skýrslunni snýr að stöðu og hlutverki skólastjóra. Könnunin sýnir að íslenskir skólastjórar hafa hvað mest sjálfræði og sjálfstæði yfir bæði faglegum og rekstrarlegum þáttum af því sem þekkist meðal OECD-landa. Engu að síður eru þeir ólíklegri en starfssystkini í öðrum OECD-löndum til að veita virka forystu um nám og kennslu. Það þýðir að stjórnendur eru ólíklegri en starfssystkini þeirra í OECD-löndum til að heimsækja kennslustofur, fylgjast með kennslu eða veita kennurum endurgjöf um kennslufræðileg atriði. Þessi staða kallar á gagnrýna skoðun á því hvað íslenskir skólastjórar eiga við þegar þeir skilgreina faglegt sjálfræði og hvernig þeir skilja það í tengslum við forystu um nám og kennslu.

Þrátt fyrir framangreint gefur TALIS-skýrslan jafnframt til kynna að traust innan íslenskra skóla sé með því mesta meðal þátttökulandanna. Alls segjast 93% kennara treysta samkennurum sínum og 95% telja að skólastjóri treysti faglegri sérþekkingu þeirra. Niðurstöðurnar benda til þess að í íslenskum skólum ríki sterk samvinnumenning og gagnkvæmt traust á milli kennara og á milli kennara og skólastjóra.

Samhliða þessu stöndum við illa í samanburði við önnur þátttökulönd þegar kemur að faglegu samtali, kennslufræðilegri endurgjöf og markvissri forystu um nám og kennslu. Sú staðreynd undirstrikar að skortur á trausti eða samvinnu skýrir ekki stöðuna heldur er

ástæða til að beina sjónum að því hvernig faglegt sjálfræði og ábyrgð skólastjórnenda birtist í daglegu skólastarfi.

Þessar niðurstöður draga upp mynd af kerfi þar sem traust, mikil þátttaka kennara í starfsþróun og sjálfstæði um rekstur og faglegt starf innan skólanna eru til staðar. Engu að síður virðist eitthvað vanta upp á til að þessir þræðir smelli saman og skili sér í því faglega samtali og forystu um nám og kennslu sem nauðsynleg er til að viðhalda öflugu skólastarfi.

Niðurstöðurnar gefa því til kynna að fagleg forysta í íslensku skólakerfi birtist ekki með nægjanlega skýrum hætti innan skólanna sjálfra. Hvar sú forysta liggur verður ekki ráðið af TALIS-úttektinni einni og sér. Innlendar og norrænar rannsóknir veita okkur mikilvægar vísbendingar um það sem veldur þessari stöðu og hvar forysta um nám og kennslu kann að vera staðsett en frekari rannsókna er engu að síður þörf.

Forysta í of þröngu ljósi

Í TALIS birtist fremur þröng skilgreining á því í hverju forysta um nám og kennslu felst og hvar hún eigi að liggja. Samkvæmt könnuninni felst slík forysta fyrst og fremst í því að skólastjóri fylgist með kennslustundum, leiðbeini og gefi kennurum endurgjöf á frammistöðu í kennslu.

Vandinn við þessa afmörkun er að skólastjóri er ekki endilega „besti kennarinn“ í skólanum. Þvert á móti er vel er hægt að sjá fyrir sér að forysta um nám og kennslu byggist mun frekar á faglegu samtali á jafningjagrundvelli innan skólans, þar sem þeir fagaðilar sem starfa þar deila ábyrgð, þekkingu og reynslu.

Með slíkri nálgun verður skilgreining um forystu um nám og kennslu víðari. Hún snýr þá ekki fyrst og fremst að beinni aðkomu skólastjóra heldur því að skólastjórnendur skapi skilyrði fyrir sameiginlega sýn skólasamfélagsins um markmið og tilgang náms. Jafnframt þá hugmynd að þeir styðji við faglegt lærdómssamfélag innan skólans sem byggir á ígrundun, samræðu og stöðugum umbótum á kennslu í ljósi aðstæðna og þarfa hvers skóla (Anna Kristín Sigurðardóttir, 2008). Með þessum hætti getur myndast sterk, breið og sjálfbær forysta um nám og kennslu innan skólanna sjálfra.

Vandinn er þó sá að þrátt fyrir að skilgreining um forystu um nám og kennslu sé víkkuð úr athöfnum formlegs stjórnanda yfir í afurð faglegs samtals og ígrundunar innan skólanna, gefur TALIS engu að síður til kynna að slíkt samtal eigi sér að mestu stað í óformlegu spjalli milli kennara. Það virðist að stórum hluta eiga sér stað án virkrar þátttöku skólastjórnenda, það er án þess að vera skipulagt með formföstum og markvissum hætti. Skoðum það nánar

út frá fyrirliggjandi rannsóknum.

Sjálfræði í orði en ekki á borði

Í fyrsta lagi benda bæði kennarar og skólastjórar á tímaskort til faglegs starfs og ígrundunar. Rannsóknir sýna að íslenskir kennarar og stjórnendur hafa mikið sjálfræði í starfi, en að það leiði jafnframt til þess að fagleg þróun kennara sé að mestu utan verksviðs stjórnenda (Trausti Þorsteinsson og Amalía Björnsdóttir, 2016).

Einnig eru vísbendingar um að þrátt fyrir að stjórnendur hafi mikið formlegt sjálfræði upplifi þeir hvað minnst sjálfræði í framkvæmd. Þeim tekst ekki að forgangsraða störfum sínum í samræmi við eigin fagleg gildi og áherslur. Skólastjórnendur telja sjálfir að tíma þeirra væri best varið í að veita faglega leiðsögn sem snýr að námi og kennslu (Börkur Hansen o.fl., 2018).

Ytri þrýstingur gerir það að verkum að stór hluti vinnutíma skólastjórnenda fer í það að standa skil á fjármálum, skýrsluskrifum, starfsmannamálum og ýmis konar stjórnsýslulegri umsýslu sem þjónar fyrst og fremst stjórnunarkerfum ríkis og sveitarfélaga (Börkur o.fl., 2018; Kristín Dýrfjörð o.fl., 2024; Sigríður Margrét Sigurðardóttir o.fl., 2023). Sama staða birtist í starfi aðstoðarskólastjóra, en hlutverk þeirra, samkvæmt reglugerðum og kjarasamningum er óskýrt og verkefni þeirra falla oftar undir daglega umsýslu en þátttöku í faglegri forystu um nám og kennslu (Dóra Margrét Sigurðardóttir og Guðrún Ragnarsdóttir, 2020).

Þessi raunskortur á sjálfræði í störfum skólastjórnenda gerir það að verkum að fagleg umræða og svigrúm fyrir markvisst faglegt samtal situr á hakanum í störfum skólastjórnenda. Hins vegar er þetta rekstrarlega sjálfstæði skólanna dýrmætt og mjög varhugavert væri að taka það af þeim en spurning hvort að ekki þurfi að skoða fyrst og fremst í hverju ábyrgðarskylda stjórnendanna liggur og hvort hún sé að éta upp tíma fyrir faglegt samstal innan skólanna.

Í Talis skýrslunni kemur fram að starfsþróun fer oftar en ekki fram utan vinnutíma og framboð hennar samrýmist ekki nægjanlega raunverulegum þörfum kennara. Kennarar benda á að lítill tími gefist til að prófa og innleiða breytingar sem þeir kynnast í starfsþróun sinni. Bilið á milli þess sem boðið er upp á og þess sem kennarar segjast þurfa er skýrasta vísbendingin um að ekki hafi tekist að sníða starfsþróun að aðstæðum í skólunum sjálfum. Þessi skortur á tíma og raunverulegu sjálfræði styður við niðurstöður íslenskra rannsókna sem sýna að forysta um nám og kennslu sé óskýr og ómarkviss þrátt fyrir að kjarasamningar allt frá árinu 2001 hafi átt að styrkja slíka forystu (Trausti Þorsteinsson og Amalía

Björnsdóttir, 2016). Sá ásetningur hefur augljóslega ekki gengið eftir í daglegu skólastarfi þar sem stjórnsýsluleg byrði starfsins á öllum skólastigum hefur aukist verulega (Kristín Dýrfjörð o.fl., 2024; Sigríður Margrét Sigurðardóttir o.fl., 2023). Þessi óskýrleiki er bagalegur því forysta um nám og kennslu verður ekki til í tómarúmi heldur í samspili tíma og trausts. Ef fólk hefur traust en ekki tíma, eða tíma en ekki traust, þá gerist lítið.

Forysta um nám og kennslu á forsendum skólanna

Ef við viljum raunverulega þróun og breytingar í íslenskum skólum þurfum við að hafa skýra framtíðarsýn um tilgang menntunar (stjórnvöld) og gera það sem við segjumst ætla að gera (skólafólk). Reglugerð um hæfniramma kennara og skólastjórnenda (nr. 1355/2022) setur forystu um nám og kennslu í forgang í starfi skólastjórnenda. Það kallar á markvissa vinnu við að þjálfa þá upp í að veita öfluga og sjálfbæra faglega forystu.

Þar steytum við þó á enn einu skerinu. Skólastjórnendur á Íslandi virðast síður en kennarar hafa svigrúm til að iðka eigin starfsþróun og hún lendir gjarnan neðarlega í forgangsröðun þeirra. Aðeins um 38% skólastjóra hafa lokið framhaldsnámi í stjórnun og forystu og á Íslandi er ekki gerð lögformleg krafa um formlega menntun í menntastjórnun til að gegna stöðu skólastjóra. Þetta er ólíkt því sem tíðkast víða á Norðurlöndum, þar sem slík menntun er skilyrði fyrir stjórnunarstöðum í skólum og í sumum löndum þurfa skólastjórnendur að bæta við sig formlegu námi í leiðtogafræðum samhliða nýráðningu (Gunnulfsen og Leo, 2023)..

Við teljum tímabært að breyta þessu. Við sem skrifum þessa grein vinnum að því að efla skólastjórnendur í forystu um nám og kennslu. Við Menntavísindasvið Háskóla Íslands er boðið upp á fjölbreyttar námsleiðir í formi örnáms, viðbótarnáms og meistaraprófs. Í náminu er lögð áhersla á að greina aðstæður í skólum, skilja áskoranir sem þar eru til staðar og finna raunhæfar, faglegar lausnir.

Sérstök áhersla er lögð á að virkja allt skólasamfélagið og kynna leiðir til að byggja upp lærdómssamfélög þar sem starfsþróun verður merkingarbær og áhrifarík. Námsleiðirnar hafa nýlega verið endurnýjaðar í samræmi við hæfniviðmið reglugerðarinnar sem vísað er í hér að framan.

Formleg menntun í kennslufræðilegri forystu er ekki munaður, hún er ein af forsendum fyrir faglegu skólastarfi. Slík menntun:

- styrkir fagstétt skólastjórnenda,
- stuðlar að betri gæðum í skólastarfi, þar sem hún byggir upp lærdómssamfélög meðal

starfsfólks og eflir faglegt samtal,
- bætir hæfni skólastjóra til að mæta nýjum kröfum, ekki síst í ljósi farsældarlaganna og aukinnar þverfaglegrar samvinnu,
- færir forystu um nám og kennslu aftur inn í skólana, þar sem fagþekkingin er fyrir hendi.

Markmið okkar er að starfa í nánu samstarfi við ríki og sveitarfélög til að efla forystu um nám og kennslu á öllum stjórnstigum skóla og tryggja að stjórnendur séu vel undirbúnir fyrir dagleg verkefni, faglega leiðsögn og þær áskoranir sem framtíðin ber í skauti sér. Hver veit, kannski myndi slík vinna jafnframt hafa jákvæð áhrif á niðurstöður PISA.

Heimildir

Anna Kristín Sigurðardóttir. (2008). Skóli sem lærdómssamfélag. Í Rúnar Sigþórsson, Rósa Eggertsdóttir og Guðmundur Heiðar Frímannsson (ritstjórar), *Fagmennska í skólastarfi: Skrifað til heiðurs Trausta Þorsteinssyni* (bls. 35–53). Háskólaútgáfan.

Börkur Hansen, Ólafur H. Jóhannsson, Steinunn Helga Lárusdóttir. (2018). Grunnskólastjórar á öndverðri 21. öldinni: Hlutverk og gildi. *Tímarit um uppeldi og menntun*, *27*(2), 111−133 https://doi.org/10.24270/tuuom.2018.27.6

Dóra Margrét Sigurðardóttir og Guðrún Ragnarsdóttir. (2020). Fagleg forysta eða stjórnun í erli dagsins. Hlutverk aðstoðarskólastjóra í grunnskólum Reykjavíkur. *Tímarit um uppeldi og menntun*, *29*(2), 91–112. https://doi.org/10.24270/tuuom.2020.29.

Gunnulfsen, A. E., Leo, U. (2023). Principals' roles in a Nordic education context: Shared responsibility and pedagogical engagement. Í A. E. Gunnulfsen, H. Ärlestig &, M. Storgaard (ritstjórar), *Education and democracy in the Nordic countries* (bls. 115-132). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-33195-4_8

Helgi Eiríkur Eyjólfsson. (2025). *TALIS 2024: Landsskýrsla fyrir Ísland*. Mennta- og barnamálaráðuneytið.

Hermína Gunnþórsdóttir og Ingólfur Ásgeir Jóhannesson. (2022). Óreiðukennd fyrsta aðgerðaáætlun í menntamálum. *Skólaþræðir. Tímarit samtaka áhugafólks um skólaþróun*. https://skolathraedir.is/2022/11/04/oreidukennd-fyrsta-adgerdaaaetlun-i-menntamalum

Ingólfur Ásgeir Jóhannesson og Hermína Gunnþórsdóttir. (2025). Safn sundurleitra aðgerða:

Önnur aðgerðaáætlun í menntamálum. *Skólaþræðir. Tímarit samtaka áhugafólks um skólaþróun.* https://skolathraedir.is/2025/09/07/safn-sundurleitra-adgerda-onnur-adgerdaaaetlun-i-menntamalum/

Kristín Dýrfjörð, Berglind R. Magnúsdóttir og Valgerður S. Bjarnadóttir (2024). Principals' financial and pedagogical challenges when choosing programs and educational materials: The scope of the private education industry for preschools. *Education Inquiry*, *15*(1), 47–62. https://doi.org/10.1080/20004508.2023.2291887

Sigríður Margrét Sigurðardóttir, Skedsmo, G., Ärlestig, H. (2023). Principals' Preparation and Professional Development in Nordic Countries. Í Gunnulfsen, A.E., Ärlestig, H., Storgaard, M. (ritstjórar), *Education and Democracy in the Nordic Countries. Educational Governance Research* (bls. 153 – 172). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-33195-4_10

Trausti Þorsteinsson og Amalía Björnsdóttir. (2016). Stjórnun og fagleg forysta í grunnskólum. *Stjórnmál og stjórnsýsla*, *12*(2), 487–510. https://doi.org/10.13177/irpa.a.2016.12.2.14



Myndin er tekin af TALIS-vef OECD. Smellið á myndina til að fræðast um TALIS-rannsóknina.

Um höfunda

Berglind Rós Magnúsdóttir (brm(hja)hi.is) er prófessor og deildarforseti í Deild menntunar og margbreytileika við Háskóla Íslands. Hún lauk kennaraprófi árið 1998 og starfaði m.a. sem stærðfræði- og leiklistarkennari í grunnskólum, jafnréttisfulltrúi HÍ, og sem ráðgjafi ráðherra í menntamálum. Hún lauk doktorsprófi í uppeldis- og menntunarfræði frá Cambridge háskóla í Bretlandi árið 2014 og varð prófessor við HÍ 2021. Hún er aðili að fjölþjóðlegum rannsóknarhópum á sviði félagsfræði menntunar, menntastefnu- og samanburðarmenntunarfræði. Sjá nánar um feril hér: https://hi.is/starfsfolk/brm

Eva Harðardóttir (evahar(hja)hi.is) er lektor við Deild menntunar og margbreytileika á Menntavísindasviði Háskóla Íslands og formaður Félags Sameinuðu þjóðanna á Íslandi. Hún lauk sameiginlegri meistaragráðu í menntastefnumótun og stjórnun menntastofnana frá Árósarháskóla í Danmörku og Deusto háskóla á Spáni og síðar doktorsgráðu frá Háskóla Íslands. Rannsóknaráhugi hennar liggur á sviði alþjóðlegra stefnufræða með áherslu á hnattræna borgaravitund og lýðræðislega þátttöku ungs fólks. Eva hefur starfað sem sérfræðingur á sviði menntamála hjá UNICEF í Malaví og sem framhaldsskólakennari á Íslandi.

Guðrún Ragnarsdóttir (gudrunr(hja)hi.is) er prófessor á Menntavísindasviði Háskóla Íslands. Hún er lífeindafræðingur og kennari að mennt. Að auki er hún með diplómagráðu í opinberri stjórnsýslu, MPH gráðu í lýðheilsufræðum og doktorsgráðu í menntavísindum frá Háskóla Íslands. Guðrún hefur starfað sem millistjórnandi og grunn- og framhaldsskólakennari. Einnig hefur hún tekið að sér fjölbreytt verkefni á sviði menntunar fyrir Evrópuráðið. Rannsóknasvið hennar eru kennslufræði, starfstengd leiðsögn, menntastjórnun og menntastefnufræði.

Helgi Þorbjörn Svavarsson (hts(hja)hi.is) er aðjúnkt og starfar á námsbraut um menntun, forystu og fræðslustarf á Menntavísindasviði Háskóla Íslands. Helgi hefur víðtæka starfsreynslu úr ólíkum kimum menntakerfisins. Hann hefur starfað sem tónmennta- og tónlistarkennari í grunn- og tónlistarskólum, verið skólastjóri tónlistarskóla, verkefnastjóri hjá símenntunarmiðstöð og tengiliður Íslands í Norrænu tengslaneti um ævinám. Helgi er með meistaragráðu í stjórnun menntastofnana frá Háskóla Íslands og er doktorskandidat í menntavísindum frá Háskóla Íslands. Rannsóknarsvið Helga eru rannsóknir tengdar menntastjórnun og forystu, svo sem hvað varðar aukið félagslegt réttlæti í menntun, faglega forystu sem og stefnumótun og aðgengi að ævimenntun.

Svava Björg Mörk (svavabm(hja)hi.is) er dósent og formaður námsbrautar um menntun, forystu og fræðslustarf á Menntavísindasviði Háskóla Íslands. Hún er leikskólakennari að

mennt og hefur víðtæka starfsreynslu úr leikskólum, þar sem hún hefur gegnt hlutverkum deildarstjóra, verkefnastjóra og leikskólastjóra, auk kennslu í grunnskóla. Svava er með meistaragráðu í stjórnun menntastofnana frá Háskólanum á Akureyri og doktorsgráðu í menntavísindum frá Háskóla Íslands. Hún hefur sinnt fjölbreyttum verkefnum á sviði menntunar og lagt áherslu á þróun og eflingu faglegs starfs í leikskólum og leikskólakennaranámi. Rannsóknarsvið hennar eru starfstengd leiðsögn, leikskólakennaranám, menntastjórnun og samstarf í leikskólakennaranámi.

Sverrir Óskarsson (oskarsson(hja)hi.is) er aðjúnkt á námsbraut í menntun, forystu og fræðslustarfi við Menntavísindasvið Háskóla Íslands og starfar jafnframt í hlutastarfi sem stefnufulltrúi við sviðið. Hann lauk námi í félagsfræði og félagsráðgjöf frá Háskóla Íslands árið 1996, meistaraprófi í stjórnsýslu frá Roskilde Universitet árið 2004 og kennaranámi frá Háskólanum á Akureyri árið 2011. Hann hefur víðtæka reynslu úr velferðar- og menntamálum og hefur starfað sem félagsráðgjafi, kennari og þjálfari, meðal annars hjá Svæðisskrifstofu málefna fatlaðra, Tryggingastofnun og Menntamálastofnun. Þá hefur hann setið í stjórnum og nefndum, sinnt norrænu samstarfi, veitt sérfræðiráðgjöf til opinberra aðila og komið að rannsóknum og þróunarverkefnum. Um þessar mundir sinnir Sverrir kennslu í matsfræði, skólaþróun, námskrá, námsmati og forystu, samhliða doktorsrannsókn á stjórnsýslu skólamála.

SKÓLAÞRÆÐIR

Grein birt 14. apríl 2026