

Stöðugleiki skólastjóra í starfi í grunnskólum á Íslandi

Birt til heiðurs dr. Ingvari Sigurgeirssyni prófessor sjötugum
Ritrýnd grein



Börkur Hansen

Ágrip

Stöðugleiki góðra skólastjórnenda í starfi getur skipt miklu máli samkvæmt erlendum rannsóknum fyrir gæði skólastarfs. Hér á landi eru vísbendingar um að framundan séu miklar breytingar í starfsliði í grunnskólum, þar með talið meðal skólastjóra. Í greininni er fjallað um rannsóknir á stöðugleika skólastjóra í starfi. Dregin er upp mynd af stöðunni hér á landi, þ.e. starfsreynslu starfandi skólastjóra, hvaða störfum þeir gegndu áður en þeir tóku við núverandi stöðu og hvað hvatti þá einkum til að sækja um þá stöðu sem þeir nú gegna. Gagna var aflað með spurningalista sem var lagður fyrir alla starfandi skólastjóra í grunnskólum á Íslandi vorið 2017 og var svarhlutfallið 69%. Niðurstöðurnar sýna að talsverður fjöldi starfandi skólastjóra hefur ekki langa starfsreynslu sem skólastjórar en margir höfðu reynslu af starfi aðstoðarskólastjóra. Flestir segja áhuga á því að hafa áhrif á menntun barna og að veita forystu í skóla helstu hvata þess að þeir sóttu um starf sem skólastjóri. Breytingar eru mestar eftir þrjú ár í starfi sem skólastjórar.

Inngangur

Stöðugleiki góðra stjórnenda í starfi skiptir máli fyrir gæði forystu og farsæld í skólastarfi. (Béteille, Kalogrides og Loeb, 2011; Hargreaves og Fink, 2006; Seashore-Louis, Leithwood, Wahlstrom og Anderson, 2010). Hér á landi eru vísbendingar um að fram undan séu mikil mannaskipti í starfsliði skóla (e. employee turnover), skólastjórar þar með taldir. Samkvæmt Talis (Teaching and Learning International Survey) könnuninni á vegum OECD frá 2009 voru t.d. um 55% starfandi skólastjóra í grunnskólum með unglingastig (heildstæðir skólar og skólar eingöngu með unglingastig) um og yfir fimmtugt (Ragnar F. Ólafsson og Júlíus K. Björnsson, 2009) og í skýrslu Menntamálastofnunar um Talis 2018 segir að meðalaldur skólastjóra hér á landi í grunnskólum með unglingastig sé 51,8 ár (Ragnar F. Ólafsson, 2019). Samkvæmt vef Hagstofunnar eru 40% af starfsfólki við kennslu, þ.m.t. stjórnendur, árin 2015–2018, 50 ára og eldri, og rúmlega 14% 60 ára og eldri (Hagstofan, e.d.). Þessu til viðbótar er alltaf nokkuð um að kennarar og skólastjórar láti af störfum af öðrum ástæðum en vegna aldurs.

Að mati Ríkisendurskoðunar hafa stjórnvöld ekki hugað nægilega vel að dvínandi aðsókn í kennaranám og aðsteðjandi hættu á kennaraskorti. Ríkisendurskoðun hvetur stjórnvöld til að grípa til aðgerða til að sporna við þessari þróun svo að framfylgja megi markmiðum laga nr. 87/2008 um menntun og ráðningu kennara og skólastjórnenda við leik-, grunn- og framhaldsskóla. Nýlegar aðgerðir yfirvalda hafa stuðlað að aukinni aðsókn í kennaranám en tíminn mun leiða í ljós hvort sú aukning er varanleg (Lilja Alfreðsdóttir, 2019).

Sigurbjörg Róbertsdóttir, Börkur Hansen og Amalía Björnsdóttir (2019) segja að örar breytingar á starfsumhverfi skólastjóra hafi mikil áhrif á störf þeirra og telja að umhverfið hér á landi sé svipað og víða annars staðar hvað varðar vaxandi álag, auknar kröfur um árangur, meiri streitu, minnkandi starfsánægju, o.fl. Segja þau að þessi veruleiki hafi þau áhrif að skólastjórastarfið þyki ekki eins eftirsóknarvert og áður: „Svo virðist sem færri sækir nú um þær stöður sem auglýstar eru og víða þarf að framlengja umsóknarfresti, jafnvel á höfuðborgarsvæðinu“ (bls. 2). Víða um heim koma fram áhyggjur af sambærilegum toga um að ótímabær starfslok skólastjóra vegna álags verði tíðari og umsækjendum um stöður skólastjóra fari fækkandi. Þetta sé verulegt áhyggjuefni þar sem mikill fjöldi skólastjórnenda fari brátt á eftirlaun (Fuller og Young, 2009; Meyer, Macmillan og Northfield, 2011; Möller, Vedöy, Presthus og Skedsmo, 2011; Pont, Nusche og Moorman, 2008; Pritchard, 2019; Rand, 2004).

Í þessu sambandi minna Seashore-Louis, Leithwood, Wahlstrom og Anderson (2010) á að tíð og illa undirbúin skólastjóraskipti geti haft neikvæð áhrif á skólastarf, þ.m.t. námsárangur. Við slíkar aðstæður segja þau að hætta sé á að viðfangsefni sem skólastjórar hafi verið að

vinna að fari forgörðum með nýjum stjórnendum. Hargreaves og Fink (2006) eru sama sinnis og segja afar mikilvægt að sú forysta sem stjórnendur veita veikist ekki eða tapist við mannabreytingar.

Þetta vekur ýmsar spurningar um hvað einkenni feril skólastjóra í grunnskólum hér á landi. Sú rannsókn sem hér er greint frá var afmörkuð við að varpa ljósi á stöðuleika skólastjóra í starfi með því að kanna starfsaldur þeirra sem skólastjórar almennt, hve lengi þeir hafa starfað við núverandi skóla, fyrri störf þeirra og hvað helst hvatti þá til að sækja um við þann skóla sem þeir nú starfa við.

Hér á eftir verður gerð grein fyrir baksviði rannsóknarinnar, rannsóknaraðferð og niðurstöðum. Í lokin eru niðurstöðurnar ræddar og dregnar af þeim ályktanir. Þess ber að geta að stöðugleiki skólastjóra í starfi er svið sem virðist ekki mikið rannsakað utan Bandaríkjanna.

Baksvið

Rannsóknir Moos, Johansson og Day (2011) á árangursríkri stjórnun skóla í ýmsum löndum (International successful school principalship project - ISSPP) benda til þess að mikilvægt sé að skólastjórnendur veiti stöðuga og markvissa forystu. Þeir segja að niðurstöðurnar gefi vísbendingar um að í skólum þar sem hvorki dregur úr forystu né að hún leggist af við stjórnendaskipti hafi verið lögð áhersla á að dreifa forystu, skólastarf sé leitt á grundvelli gilda um árangur og mótuð hafi verið stofnanamenning þar sem áhersla er lögð á þróun í starfi. Benda þeir á að þar sem völdum er dreift og ábyrgð færð á margar herðar byggist forysta upp í samstarfi fólks. Stjórnendaskipti við slíkar aðstæður hafi því ekki jafnmikil áhrif og í stofnunum þar sem dreifing forystu hefur ekki átt sér stað. Á sama hátt skapi gildi, sem starfsfólk samsamar sig við, festu og grundvöll fyrir samstillingu áherslna og aðgerða.

Pritchard (2019) segir að hlutfall skólastjóra sem láti af störfum ár hvert í Bandaríkjunum sé svo hátt að líkja megi við faraldur. Segir hún að um 25% skólastjóra láti af störfum ár hvert og um 50% nýrra skólastjóra hætti eftir um þrjú ár í starfi; sumir vegna aðgerða fræðsluyfirvalda og aðrir að eigin frumkvæði. Hún segir að ýmis atriði liggi til grundvallar þessum ákvörðunum skólastjóranna, s.s. ytri þrýstingur um góðan námsárangur meðal nemenda, flækjustig starfsins, langur vinnudagur, streita, skortur á stuðningi, starfskjör og takamarkað vald þegar taka þarf mikilvægar ákvarðanir.

DiPaola og Tschannen-Moran (2003) benda á að störf skólastjóra hafi alltaf verið krefjandi en á síðustu árum hafi kröfurnar aukist; verkefnum sem þeir sinna hefur fjölgað og kröfur til skólanna um árangur færst í vöxt. Þá hafi eftirlit með skólum verið hert sem hafi áhrif á

væntingar foreldra og yfirvalda um árangur. Rannsóknir á áhrifum skólastjóra á námsárangur hafa einnig styrkt væntingar til skólastjóra um sterka kennslufræðilega forystu. Þá eru vísbendingar um að starfsánægja skólastjóra fari minnkandi. Fullan (2014) segir t.a.m. að á tímabilinu 2008–2014 hafi hlutfall bandarískra skólastjóra sem segjast vera ánægðir í starfi lækkað úr 68% í 59%. Skortur á góðum umsækjendum um skólastjórastöður kann því að eiga rætur að rekja til þessa umhverfis sem oft gerir óraunhæfar kröfur sem erfitt er að uppfylla.

Í svipaðan streng taka Owings, Kaplan og Chappell (2011) og segja að ofangreindar aðstæður séu ein helsta áskorunin sem stjórnvöld standa frammi fyrir í menntamálum í Bandaríkjunum. Þeir segja að skortur á umsækjendum sé einnig tengdur þáttum eins og því hvort skóli er í hverfi þar sem mikið er af félagslegum vandamálum, eða hvort skóli sé í fræðsluumdæmi sem sé vel stætt fjárhagslega. Telja þeir að við erfiðar aðstæður séu það einkum lítt reyndir skólastjórar sem fáist til starfa og þeir staldri jafnan stutt við. Þeir benda einnig á að kannanir sýni að starfandi skólastjórar kvarti um aukna streitu, laun sem séu ekki í samræmi við kröfur, sífellt erfiðari nemendahópa, nýjar kröfur í námskrám, mikla vinnu tengda félagslegum málefnum sem foreldrar sinntu áður, virðingarleysi, o.fl.

Samkvæmt rannsóknum Loeb, Kalogrides og Horng (2010) í stóru fræðsluhéraði í Bandaríkjunum er mikill munur á mannauði (e. human capital) milli skóla, þ.e. hæfileikum og getu fólks sem byggist á menntun þess og reynslu. Almennt liggja munurinn í því að þeir sem eru minna menntaðir og reynslulitlir starfi við skóla í skólahverfum sem eru efnahagslega illa stæð og mikið er um fátæka, þeldökka foreldra og nemendur. Að þeirra mati er þetta bagalegt þar sem rannsóknir sýni að reynslumiklir og vel menntaðir skólastjórar leika lykilhlutverk við að þróa og bæta skólastarf. Þeir séu hvetjandi, laði að vel menntaða kennara og móti menningu sem sé metnaðarfull og framsækin. Í þessu samhengi benda Béteille, Kalogrides og Loeb (2011) á að þeirra rannsóknir sýni að það sé algengt að lítt reyndir skólastjórar sækji um á svæðum þar sem árangur og aðstæður séu ekki góðar með það í huga að nota þá reynslu sem stökkpall til að sækja um skóla þar sem aðstæður eru betri, þ.e. námsárangur nemenda er góður og félagslegar og fjárhagslegar aðstæður hagfelldar. Þá telja þau að áherslur í stefnumörkun sveitarfélaga stuðli oft á tíðum að umskiptum skólastjóra, s.s. þegar sett eru af stað átaksverkverkefni til að auka námsárangur. Segja þau að við slíkar aðstæður sé algengt að fræðlustjórar færi skólastjóra á milli skóla, enda þótt rannsóknir sýni að það leiði jafnan til þess að það dragi úr námsárangri. Þá segja þau einnig að margir skólastjórar hætti vegna slíkra breytinga eða ákveði að færa sig til og sækja um í nálægum fræðsluumdæmum.

Hargreaves og Fink (2006) minna á að til sé fjöldi rannsókna um hvernig farsælt skólastarf dali við mannabreytingar og góðar hugmyndir falli milli skips og bryggju því ekki verði

samfella og framhald á þeirri forystu sem var til staðar á mikilvægum sviðum. Þeir segja mörg dæmi um að skólastjórar, sem hafi náð miklum árangri með markvissri þróun og breytingum, séu færðir í aðra skóla þar sem skólastarfið gangi ekki eins vel. Í slíkum tilvikum sé algengt að viðkomandi skólastjórar taki með sér reynda millistjórnendur til að leggja sér lið við nýjar aðstæður. Segja þeir að oftar en ekki hnigni skólastarfi hratt í þeim skólum sem þeir hurfu frá. Því telja Hargreaves og Fink að það sé afar mikilvægt að sú forysta sem stjórnendur veita veikist ekki eða hverfi við mannabreytingar, heldur viðhaldist og eflist.

Að mati Lee (2015) skiptir miklu að stjórnendaskipti séu vel undirbúin og að mat á aðstæðum eigi sér stað, svo sem hvort starfsemi skólans gangi vel og æskilegt sé að halda áfram á sömu braut, eða hvort breyta þurfi um áherslur. Illa undirbúin skólastjóraskipti grundvallist ekki á slíku mati; heldur sé tilviljun háð hvort hinn nýi skólastjóri hafi til að bera það sem þarf á viðkomandi stað við þær aðstæður sem þar ríkja. Béteille, Kalogrides og Loeb (2011) taka í sama streng en benda á að auðvitað séu dæmi um jákvæð áhrif tíðra umskipta skólastjóra, s.s. þegar lítt hæfir einstaklingar hafa valist til starfans. Þeir benda þó á ókosti þessu samfara, eins og kostnað vegna mannabreytinga, stofnanaminni (e. institutional memory) glatist við slíkar aðstæður og starfsfólk helgi sig síður störfum sínum.

Í þessu sambandi benda Hargreaves og Fink (2006) á að sérlega erfiðar aðstæður geti skapast við skólastjóraskipti þegar stjórnunaráherslur fráfarandi skólastjórnanda hafi byggst á miklum persónutöfrum (e. charismatic leadership). Segja þeir að stofnanamenningin sem slíkir stjórnendur móti byggist jafnan á mikilli tiltrú starfsfólks á hæfileikum viðkomandi stjórnanda fremur en trú þeirra sem í stofnuninni starfa á eigin getu. Að taka við stjórnartaumum við slíkar aðstæður getur því verið afar erfitt.

Af framangreindu má ráða að það eru ýmsir þættir sem koma við sögu þegar stöðugleiki skólastjóra í starfi er skoðaður. Það er því áhugavert að kanna starfsreynslu skólastjóra í grunnskólum landsins og hvað hvatti þá til að sækja um það skólastjórarstarf sem þeir gegna.

Aðferð

Framkvæmd

Vorið 2017 var spurningalisti á rafrænu formi sendur á netföng allra starfandi skólastjóra í grunnskólum landsins að frátöldum sex skólum sem voru með örfáa nemendur, þ.e. í 162 skóla. Menntavísindastofnun sá um gerð, fyrirlögn og úrvinnslu spurningalistans sem var forþröfaður tvisvar sinnum með því að leggja hann fyrir fjóra aðstoðarskólastjóra hvoru sinni og þeir beðnir að svara listanum og koma með ábendingar um óskýrt eða villandi orðalag

spurninga eða svarmöguleika. Listinn var í framhaldinu endurbættur. Sendir voru út tölvupóstar með kynningarbréfi og hlekk á spurningalistann. Voru tölvuóstarnir ítrekaðir fjórum sinnum. Spurningalistinn var gerður í Qualtrics.

Þátttakendur

Alls opnuðu 111 (69%) skólastjórnanna spurningalistann en svör bárust frá 106 (65%) þeirra. Ekki svöruðu allir öllum spurningum á listanum. Upplýsingar um þátttakendur má sjá í töflu 1.

Tafla 1. Þátttakendur og bakgrunnur þeirra.

		Fjöldi (n)	Hlutfall (%)
<i>Kyn</i>	Kona	61	(60)
	Karl	37	(37)
	Vantar	3	(3)
<i>Aldur</i>	<39 ára	13	(13)
	40-49 ára	26	(26)
	50-59 ára	43	(43)
	≥60	18	(18)
	Vil ekki svara	1	(1)
<i>Stærð skóla</i>	<99 nemendur	36	(36)
	100-299 nemendur	29	(28)
	≥300 nemendur	35	(35)
	Vantar	1	(1)
<i>Staðsetning skóla</i>	Höfuðborgarsvæði	25	(25)
	Utan höfuðborgarsvæðis	72	(71)
	Vantar	4	(4)
<i>Menntun*</i>	Kennarapróf KÍ	12	(6)
	B.Ed.-próf KHÍ	68	(31)
	BA/BS og kennsluréttindi	20	(9)
	Framhaldsnám í stjórnun frá KHÍ/MVS	53	(24)
	Framhaldsnám í stjórnun frá öðrum háskólum	30	(14)
	Annað nám	34	(16)

* Sami einstaklingur getur verið með fleiri en eina gerð af námi.

Gagnasöfnun og gagnagreining

Eins og að framan greinir koma til ýmsir þættir þegar breytingar eiga sér stað í stjórnun skóla. Hvati þess að sækja um starf skólastjóra getur verið af ýmsum toga, s.s. vegna reynslu, áhuga á stjórnun eða ytri ástæðna af einhverju tagi. Í spurningalistanum voru því hafðar spurningar um starfsreynslu skólastjóra sem kennarar, millistjórnendur og skólastjórnendur, hvaða störfum þeir gegndu áður en þeir hófu störf við þann skóla sem þeir nú starfa við, og spurningar um hvað það var sem einkum hvatti þá til að sækja um skólastjórastöðuna sem þeir gegna. Þá var aflað upplýsinga um annars konar bakgrunn skólastjóranna og aðstæður í skólunum sem þeir störfuðu við.

Í rannsókninni var leitað svara við eftirfarandi spurningum:

- Hve lengi hefur þú starfað sem skólastjóri?
- Hve lengi hefur þú starfað við þann skóla sem þú starfar við?
- Hvaða störfum gegndir þú áður en þú hófst störf við þann skóla sem þú starfar við?
- Hvað hvatti þig til að sækja um stöðu skólastjóra við þann skóla sem þú starfar við?

Engin sérstök siðferðileg álitamál tengjast framkvæmd rannsóknarinnar en ekki var safnað viðkvæmum persónugreinanlegum upplýsingum og þátttakendur upplýstir um að þeir mættu hafna þátttöku og sleppa einstökum spurningum. Svarendum var heitið trúnaði og við úrvinnslu komu hvergi fram nöfn svarenda né skóla sem þeir störfuðu við.

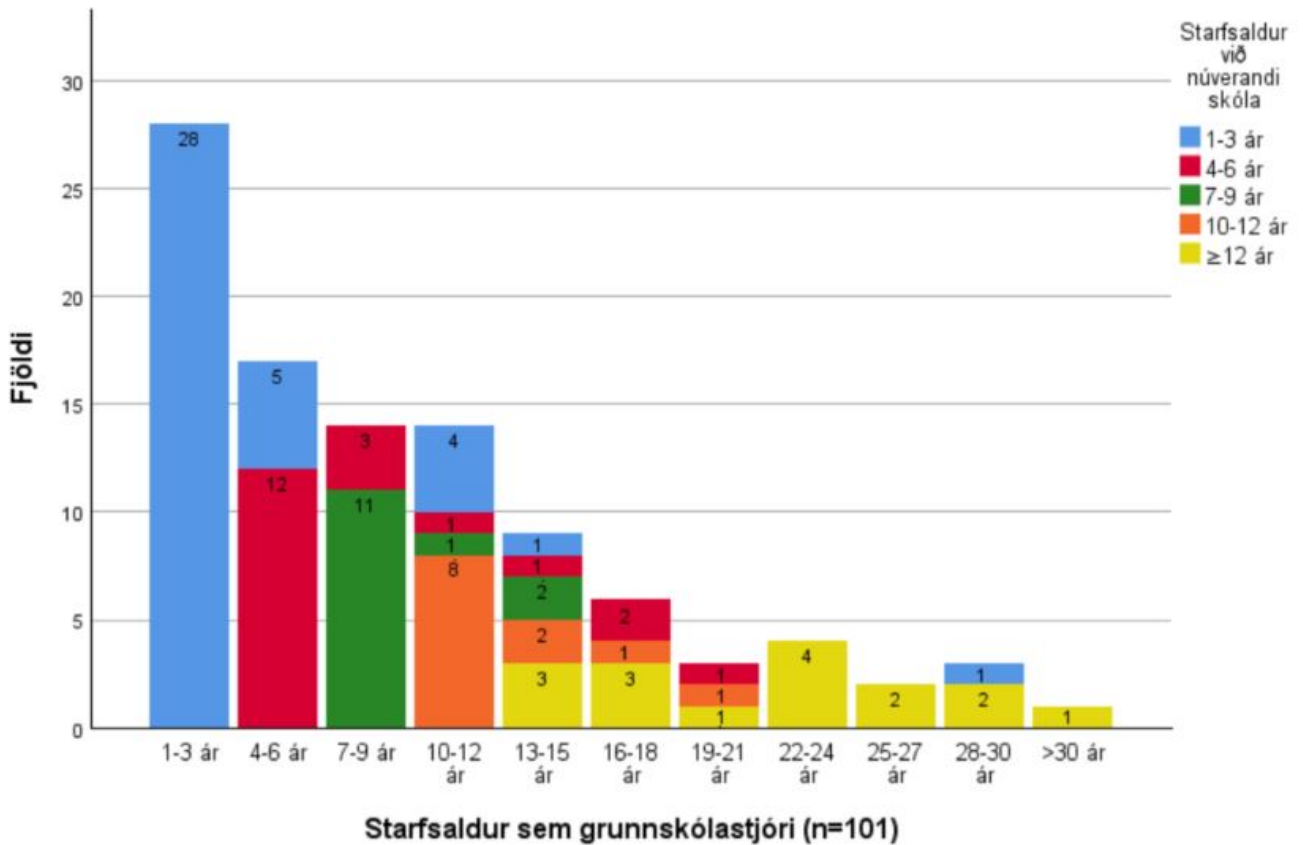
Þátttaka í rannsókninni hefði mátt vera meiri. Svör bárust frá 65% af starfandi skólastjórum í grunnskólum þegar könnunin var gerð. Þá voru 25% skólanna á höfuðborgarsvæðinu og 71% utan þess en upplýsingar um staðsetningu vantar um fjóra skóla. Enda þótt þessi hlutföll gefi ágæta samsvörun við stærð skóla almennt (Hagstofa Íslands, e.d.) hefði meiri þátttaka af höfuðborgarsvæðinu gefið enn betri mynd.

Í greininni eru niðurstöður kynntar með lýsandi hætti með með fjölda- og hlutfallstölum. Vegna smæðar hópsins sem tók þátt könnuninni og lítilla undirhópa við sundurgreiningu gagna voru engin marktækniþröf notuð við greininguna.

Niðurstöður

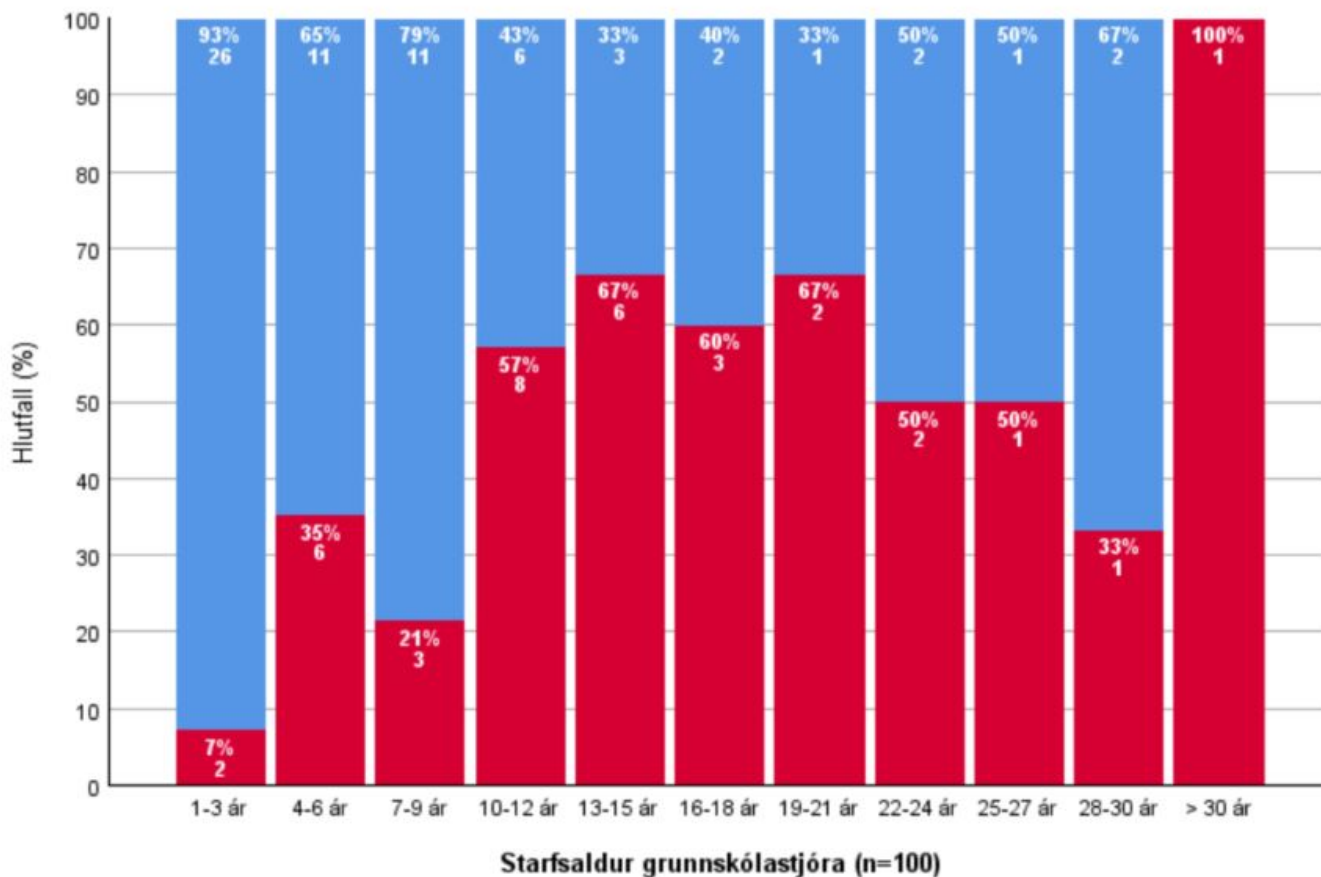
Starfsreynsla og tilfærslur

Í könnuninni voru þátttakendur spurðir um starfsaldur sem grunnskólastjóri og fjölda ára í núverandi skóla, sjá mynd 1.



Mynd 1. Starfsaldur sem grunnskólastjóri vorið 2017 flokkaður eftir starfsaldri við núverandi skóla.

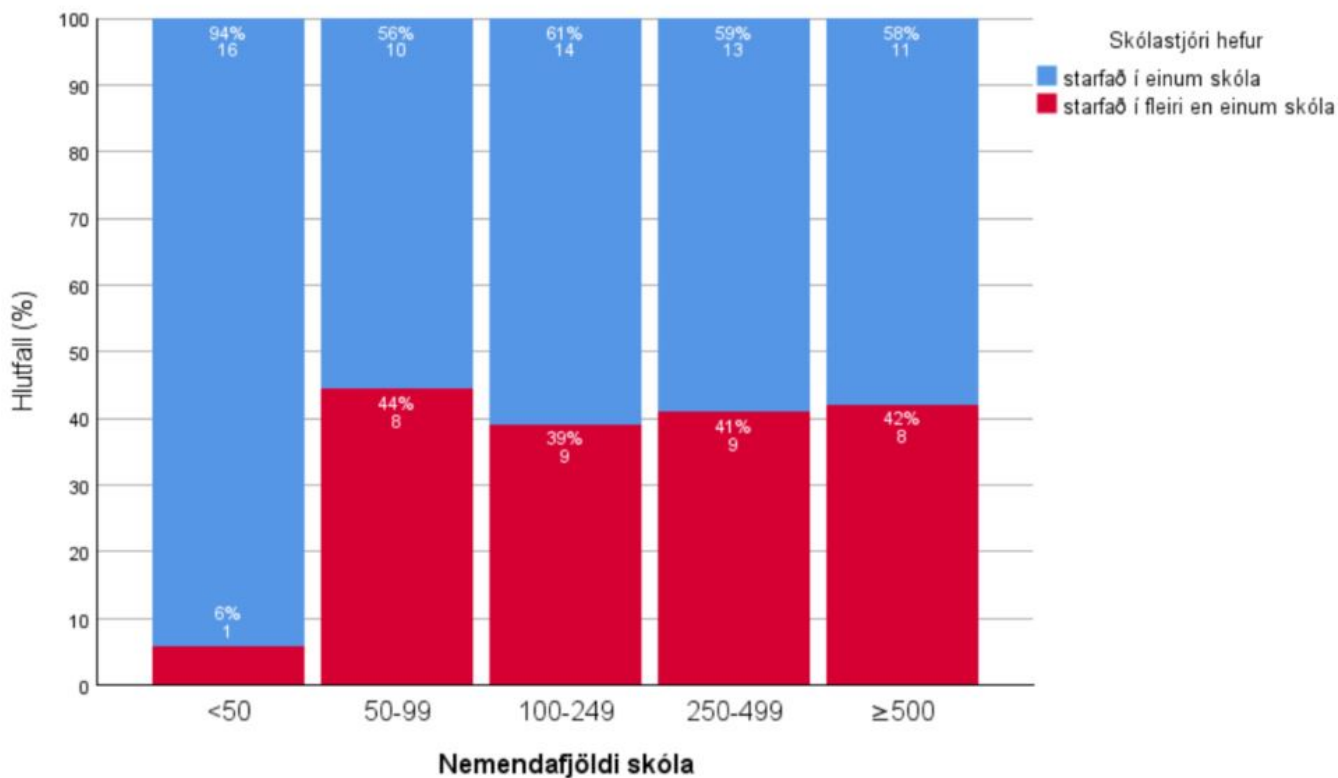
Súlurnar sýna starfsaldur þátttakenda sem grunnskólastjóri vorið 2017 og litirnir hve lengi þeir hafa starfað við núverandi skóla. Sjá má að talsvert margir starfandi grunnskólastjórar hafa litla starfsreynslu sem skólastjórar, en 28 þeirra (28%) eru með 1-3 ára reynslu og 45 (45%) með 1-6 ára reynslu. Þá vekur athygli hve fáir skólastjóranna eru með 16 ára reynslu og meira.



Mynd 2 sýnir starfsaldur þátttakenda í starfi skólustjóra flokkað eftir hvort þeir hafa starfað í einum skóla eða fleirum.

Blái hlutinn á myndinni sýnir hlutfall þeirra sem hafa starfað við einn skóla, flokkað eftir starfsaldri sem skólustjórar, og rauði hlutinn hlutfall þeirra sem hafa starfað við fleiri en einn skóla. Talsverðar tilfærslur milli skóla eiga sér stað eftir þrjú ár í starfi en jafnvægi virðist skapast þegar skólustjórnarnir hafa starfað í 10-12 ár. Ekki er unnt að draga ályktanir á grundvelli starfsreynslu, sem er 19 ár eða meiri, vegna þess hve fáir eru í hverjum flokki.

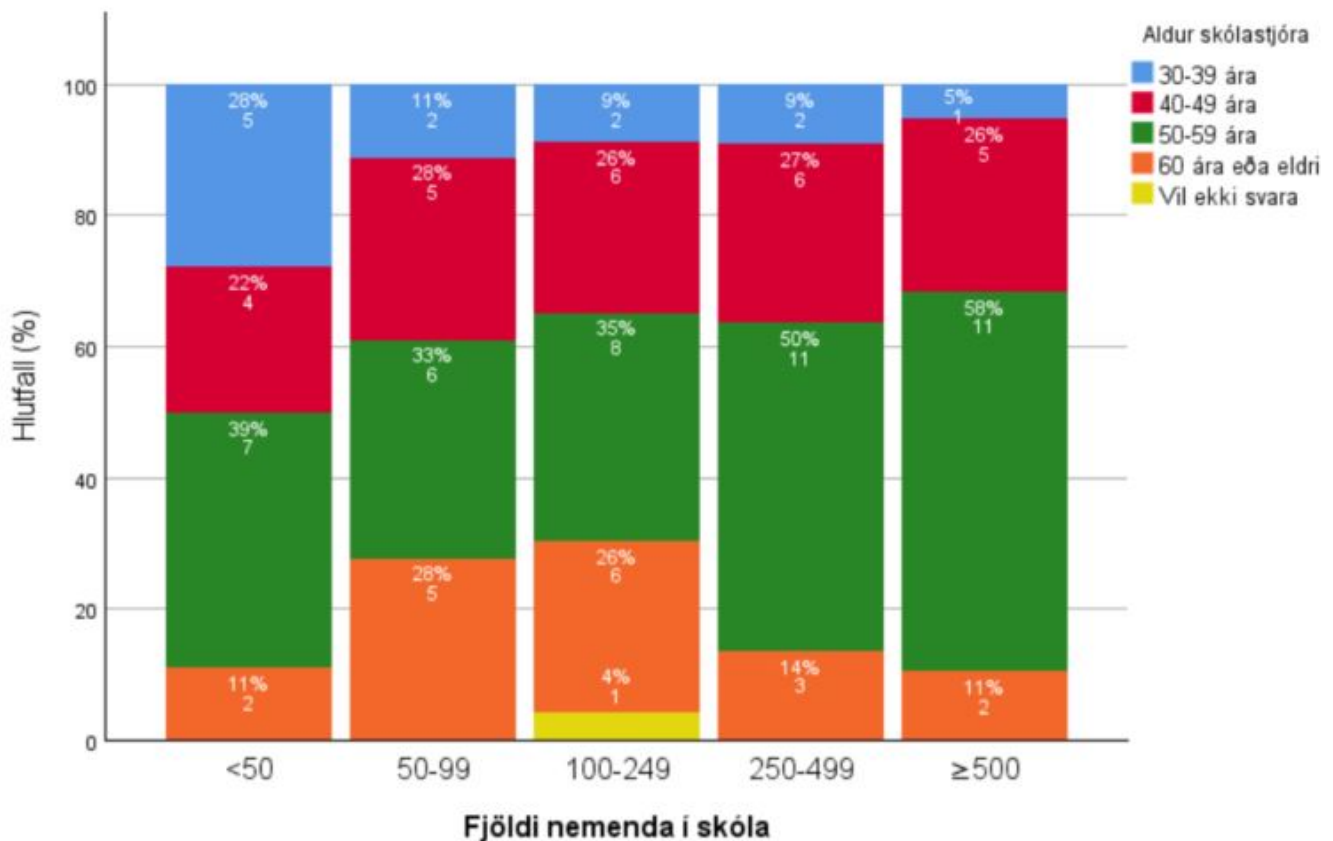
Athugað var hvort munur væri á tilfærslum milli skóla á grundvelli nemendafjölda í skóla, sjá mynd 3.



Mynd 3. Hlutfall skólustjóra sem hafa starfað í einum skóla eða fleirum, flokkað eftir nemendafjölda í skóla.

Eins og mynd 3 sýnir er hlutfall þeirra svipað sem hafa starfað sem skólustjórar í einum eða fleiri skólum, flokkað eftir stærð skóla, að undanskildum skólum með 50 nemendur eða færri - þar hafa allir nema einn skólustjóri aðeins verið skólustjóri í einum skóla.

Þá var athugað hvernig aldur skólustjóra tengdist skólustærð. Mynd 4 sýnir aldur skólustjóra, flokkað eftir nemendafjölda í skóla.



Mynd 4. Aldur skólastjóra flokkaður eftir nemendafjölda í skóla.

Samkvæmt mynd 4 eru hlutfallslega flestir skólastjóranna í aldurshópnum 30–39 ára í skólum með 50 nemendur eða færri. Þá sýnir myndin að skólastjórum á aldursbilinu 50–59 ára virðist fara hlutfallslega fjölgandi með auknum nemendafjölda í skóla. Ekki er unnt að draga ályktanir á grundvelli svara frá skólastjórum 60 ára eða eldri vegna þess hve fáir þeir eru. Þess má geta að enginn þátttakandi var á aldursbilinu 20–29 ára.

Starfsreynsla þátttakenda

Í könnuninni var spurt um hvaða störfum skólastjórarnir gegndu áður en þeir tóku við núverandi skólastjórastarfi. Voru þeir beðnir að tilgreina aðeins eitt atriði. Tafla 2 dregur upp mynd af því hvaða starfsreynslu skólastjórarnir höfðu áður en þeir tóku við núverandi starfi.

Tafla 2. Störfum gegnt áður en tekið var við núverandi skólastjórastarfi, flokkað eftir skólastærð (nemendafjölda).

	<50 (n=18)		50-99 (n=18)		100-249 (n=23)		250-499 (n=22)		≥500 (n=19)		Alls (n=100)	
	Fjöldi	(%)	Fjöldi	(%)	Fjöldi	(%)	Fjöldi	(%)	Fjöldi	(%)	Fjöldi	(%)
Skólastjóri við annan skóla í sama sveitarfélagi	0	(0)	1	(6)	4	(17)	2	(9)	3	(16)	10	(10)
Skólastjóri í öðru sveitarfélagi	1	(6)	3	(17)	3	(13)	4	(18)	2	(11)	13	(13)
Aðstoðarskólastjóri/yfirkennari við sama skóla	1	(6)	3	(17)	4	(17)	7	(32)	5	(26)	20	(20)
Aðstoðarskólastjóri/yfirkennari við annan skóla	1	(6)	2	(11)	4	(17)	2	(9)	6	(32)	15	(15)
Kennari við sama skóla	6	(33)	3	(17)	2	(9)	0	(0)	0	(0)	11	(11)
Kennari við annan skóla	4	(22)	2	(11)	3	(13)	0	(0)	1	(5)	10	(10)
Millistjórnandi við sama skóla	0	(0)	0	(0)	0	(0)	1	(5)	0	(0)	1	(1)
Millistjórnandi við annan skóla	1	(6)	1	(6)	1	(4)	2	(9)	0	(0)	5	(5)
Annað	4	(22)	3	(17)	2	(9)	4	(18)	2	(11)	15	(15)

Taflan sýnir að flestir þátttakendur störfuðu sem aðstoðarskólastjórar við sama eða annan skóla áður en þeir tóku við núverandi skólastjórarstarfi, samtals 35%. Næstflestir höfðu gegnt störfum skólastjóra í öðru sveitarfélagi eða við annan skóla í sama sveitarfélagi eða 23%. Þá hafði 21% þátttakenda verið kennarar við sama skóla eða annan skóla. Athygli vekur hvað hlutfallslega fáir tilgreina millistjórnun við sama skóla eða annan skóla sem það starf sem þeir síðast gegndu, eða um 6%. Um 15% þátttakenda tilgreindu önnur störf en þau sem að ofan greinir. Í athugasemdum kom fram að sumir höfðu starfað á öðrum skólastigum, starfað á öðrum vettvangi en í skólakerfinu, við störf tengd fræðslustjórnun hjá sveitarfélögum, o.fl.

Athygli vekur að tafla 2 sýnir að flestir þeirra sem starfa í skólum með 50 nemendur eða færri gegndu áður kennarastörfum við sama skóla eða aðra skóla. Þá fer hlutfall þeirra sem koma beint úr störfum sem kennarar minnkandi með auknum nemendafjölda.

Hvatar til að sækja um stöðu skólastjóra

Skólastjórnarnir voru spurðir um helstu hvata þess að sækja um þá skólastjórstöðu sem þeir nú gegna. Þeir voru beðnir um að merkja einungis við tvö atriði - nr. 1 það sem mestu skipti og nr. 2. það sem kom næst á eftir. Í töflu 3 er greint frá hvað helst hvatti þá til að sækja um núverandi starf. Svörin eru flokkuð eftir stærð skóla.

Tafla 3. Hvatar til að sækja um núverandi starf - röðun í sæti flokkuð eftir stærð skóla.

	<100 nemendur				100 - 299 nemendur				> 300 nemendur			
	1. sæti		2. sæti		1. sæti		2. sæti		1. sæti		2. sæti	
	Fjöldi	(%)	Fjöldi	(%)	Fjöldi	(%)	Fjöldi	(%)	Fjöldi	(%)	Fjöldi	(%)
Áhugi á því að hafa áhrif á menntun barna	15	(42)	9	(26)	11	(38)	12	(41)	16	(46)	9	(26)
Áhugi á því að veita forystu í skóla	12	(33)	9	(26)	12	(41)	10	(34)	15	(43)	16	(46)
Hvatning frá fyrrverandi skólastjóra þessa skóla	5	(14)	3	(9)	4	(14)	2	(7)	0	(0)	3	(9)
Hvatning frá sveitarstjórn/skólanefnd	3	(8)	7	(21)	1	(3)	2	(7)	0	(0)	3	(9)
Annað	1	(3)	0	(0)	1	(3)	1	(3)	0	(0)	1	(3)
Hvatning frá samkennurum	0	(0)	1	(3)	0	(0)	1	(3)	2	(6)	3	(9)
Hvatning frá yfirmanni í annarri stofnun	0	(0)	0	(0)	0	(0)	0	(0)	1	(3)	0	(0)
Hvatning úr röðum foreldra	0	(0)	2	(6)	0	(0)	0	(0)	0	(0)	0	(0)
Launakjör	0	(0)	3	(9)	0	(0)	1	(3)	1	(3)	0	(0)
	36	100	34	100	29	100	29	100	35	100	35	100

Samkvæmt töflu 3 eru það *áhugi á því að hafa áhrif á menntun barna* og *áhugi á því að veita forystu í skóla* sem flestir skólastjórnanna segja helstu hvata þess að þeir sóttu um núverandi starf sem skólastjóri. Sömu atriði skora hæst í sæti tvö. Stærð skóla virðist ekki skipta máli í þessu sambandi. Athygli vekur hve fáir skólastjórnanna telja að *hvatning frá fyrrverandi skólastjóra, samkennurum, úr röðum foreldra, frá sveitarstjórn eða skólanefnd, eða frá yfirmönnum í öðrum stofnunum* hafi haft áhrif á að þeir sóttu um núverandi starf.

Þá var athugað hvort munur væri á svörum eftir því hvort þeir hefðu starfað í einum skóla eða fleiri.

Tafla 4. Hvatar til að sækja um núverandi starf - röðun í sæti flokkuð eftir hvort skólastjórnarnir höfðu starfað í einum skóla eða fleiri.

	Starfað í einum skóla				Starfað í fleiri en einum skóla			
	1. sæti		2. sæti		1. sæti		2. sæti	
	Fjöldi	(%)	Fjöldi	(%)	Fjöldi	(%)	Fjöldi	(%)
Áhugi á því að veita forystu í skóla	25	(38)	21	(33)	14	(40)	14	(40)
Áhugi á því að hafa áhrif á menntun barna	25	(38)	19	(30)	18	(51)	11	(31)
Hvatning frá fyrrverandi skólastjóra þessa skóla	7	(11)	8	(13)	1	(3)	1	(3)
Hvatning frá sveitarstjórn/skólanefnd	3	(5)	9	(14)	1	(3)	3	(9)
Hvatning frá samkennum	2	(3)	4	(6)	0	(0)	1	(3)
Annað	2	(3)	0	(0)	0	(0)	2	(6)
Hvatning frá yfirmanni í annarri stofnun	1	(2)	0	(0)	0	(0)	0	(0)
Hvatning úr röðum foreldra	0	(0)	0	(0)	0	(0)	1	(3)
Launakjör	0	(0)	2	(3)	1	(3)	2	(6)
Alls	65	100	63	100	35	100	35	100

Í töflu 4 má sjá að fram kemur lítilsháttar munur á hvað helst hvatti skólastjórana til að sækja um núverandi starf eftir því hvort þeir höfðu starfað í einum skóla eða fleiri. Helsti munurinn virðist liggja í launakjörum, þ.e. að þau hafi verið hvati til að sækja um stöðu skólastjóra á nýjum stað.

Umræða

Niðurstöður þessarar rannsóknar benda til þess að allmikil nýliðun í hópi skólastjóra standi yfir, en 39% þeirra sem þátt tóku í könnuninni voru 49 ára eða yngri, og stór hluti þeirra eða 72% með tólf ára heildarstarfsreynslu eða minni sem skólastjórar. Þá vekur athygli hve fáir eru með 13 ára eða lengri starfsreynslu.

Niðurstöðurnar benda til þess að flestir skólastjórnendur huga að breytingum eftir þrjú ár í starfi. Algengt virðist að þeir sem ætla að starfa sem skólastjórar afli sér reynslu sem skólastjórar í fámennum skólum í dreifbýli, en færi sig eftir stuttan tíma í fjömenntari skóla sem flestir eru á þéttbýlissvæðum. Í þessu samhengi má minna á niðurstöður Béteille, Kalogrides og Loeb (2011) sem sýna að það er algengt að lítt reyndir skólastjórar sækji um á svæðum þar sem árangur og aðstæður eru ekki þær bestu og noti síðan þá reynslu sem stökkpall til að sækja um skóla þar sem aðstæður eru betri.

Þá er athyglisvert að þeir sem hafa aðeins starfað í einum skóla eru flestir í fámennum skólum með 50 nemendur eða færri og tilheyra yngsta aldurshópnum sem er á bilinu 30–39 ára. Það starf sem þeir síðast gegndu var einkum kennsla í sama skóla eða öðrum, en hlutfall þeirra sem kemur beint úr kennslu lækkar með aukinni skólastærð. Hafa verður í

huga að fámenna skóla er einkum að finna utan þéttbýlissvæða (Hagstofan, e.d.).

Niðurstöður um hvað helst hvatti skólastjórana til að sækja um þá stöðu sem þeir nú gegna eru athyglisverðar en langflestir tilgreina *áhuga á því að hafa áhrif á menntun barna og áhuga á að veita forystu í skóla*. Þessar niðurstöður hljóta að teljast mjög jákvæðar.

Lítilsháttar munur kom fram milli þeirra sem höfðu starfað í einum skóla og þeirra sem höfðu fært sig til milli skóla en svo virðist sem launakjör hafi þar ráðið miklu. Þá vekur athygli hvað hvatning frá öðrum virðist skipta litlu máli í þessu samhengi sem ef til vill markast af menningu og hefðum sem ástæða er til að skoða gagnrýnið. Hér má einnig benda á að fleira getur skipt máli en áhugi og hvatning. Loeb, Kalogrides og Horng (2010) telja að þeir sem eru minna menntaðir og reynslulitlir starfi oft við skóla þar sem skólarnir og skólahverfin eru fjárhagslega illa stæð og aðstæður ekki góðar. Hvatar til að sækja um stöðu skólastjóra og færa sig milli skóla geta því jafnframt byggst á þáttum af slíkum toga.

Samkvæmt umfjöllun fræðimanna eins og Béteille, Kalogrides og Loeb (2011), Hargreaves og Fink (2006) og Seashore-Louis, o.fl. (2010), er ljóst að mikilvægi góðs undirbúnings er ótvírætt þegar skólastjóraskipti eiga sér stað. Minnt skal á að þar sem gott skólastarf er unnið geta vel undirbúin skólastjóraskipti viðhaldið því sem vel er gert og stuðlað að frekari þróun og framförum. Illa undirbúin skólastjóraskipti geta aftur á móti stuðlað að bakslagi í skólastarfinu og dregið úr árangri. Því er mikilvægt að þeir sem sjá um ráðningar skólastjóra hjá sveitarfélögum missi ekki sjónar á mikilvægi þess að viðhalda því sem vel gengur í skólastarfinu og stuðlar að framförum. Tíð og illa undirbúin skólastjóraskipti geta stuðlað að losung í skólastarfi sem gengið hefur vel.

Frekari rannsókn er þörf á stöðugleika skólastjóra í starfi og hvernig staðið er að mannabreytingum og undirbúningi við ráðningar nýrra skólastjóra. Í þessu samhengi má minna á aðstæður í Bandaríkjunum en Pritchard (2019) segir að um 25% skólastjóra láti af störfum ár hvert og um 50% nýrra skólastjóra hætti eftir um þrjú ár í starfi. Þá segir Fullan (2014) að hlutfall skólastjóra í Bandaríkjunum fari lækkandi sem segjast vera ánægðir í starfi. Hér má hafa í huga athugasemd Sigurbjargar Róbertsdóttur og félaga (2019) þegar þau segja að örar breytingar á starfsumhverfi skólastjóra í grunnskólum hér á landi hafi mikil áhrif á störf þeirra, s.s. vegna aukins álags, vaxandi krafna um árangur, meiri streitu og minnkandi starfsánægju. Segja þau þessar breytingar í starfsumhverfi hafi haft þau áhrif að skólastjórastarfið þyki ekki eins eftirsóknarvert og áður.

Mikilvægt er að fræðslufirvöld geri störf skólastjóra í grunnskólum eftirsóknarverð með því að skapa um þau umgjörð sem er hvetjandi og stuðlar að því að gott fólk endist í starfi. Frekari rannsóknir á stöðugleika skólastjóra í starfi og ráðningarferli nýrra skólastjóra er því málefni sem þarfnast gaumgæfilegrar skoðunar.

Heimildir

Béteille, T., Kalogrides, D. og Loeb, S. (2011). *Stepping stones: Principal career paths and school outcomes*. CALDER Working Paper No. 58. Sótt af <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED529253.pdf>

DiPaola, M. og Tschannen-Moran, M. (2003). The principalship at a crossroads: A study of the conditions and concerns of principals. *NASSP Bulletin*, 87(634), 43-65.

Fullan, M. (2014). *The principal: Three keys to maximizing impact*. Jossey-Bass.

Fuller, E. og Young, M. D. (2009). *Tenure and retention of newly hired principals in Texas*. University Council for Educational Administration, Department of Educational Administration, University of Texas at Austin.

Hagstofan. (e.d.). Starfsfólk við kennslu eftir kyni, aldri og réttindum 1998-2019. Sótt af https://px.hagstofa.is/pxis/pxweb/is/Samfelag/Samfelag__skolamal__2_grunnskolestig__1_gs/Starfsfolk/SKO02303.px/table/tableViewLayout1/?rxid=f9d1e168-e935-4dfa-b297-a0b7d2ccaa39

Hagstofa Íslands. (e.d.). Meðalfjöldi nemenda eftir bekkjardeildum 2002-2019. Sótt af https://px.hagstofa.is/pxis/pxweb/is/Samfelag/Samfelag__skolamal__2_grunnskolestig__0_gs/Nemendur/SKO02106.px

Hargreaves, A. og Fink, D. (2006). *Sustainable leadership*. Jossey-Bass.

Helgi Eiríkur Eyjólfsson og Stefán Hrafn Jónsson (2017). *Skýrsla til starfshóps um nýliðun og bætt starfsumhverfi grunnskólakennara í Reykjavík. Könnun á meðal útskriftarárganga úr kennaranámi HÍ/KHÍ og HA árin 2000-2012*. Háskóli Íslands, Félagsvísindasvið.

Lee, L. C. (2015). School performance trajectories and the challenges for principal succession. *Journal of Educational Administration*, 53(2), 262-286.
[Doi.org/10.1108/JEA-12-2012-0139](https://doi.org/10.1108/JEA-12-2012-0139).

Lilja Alfreðsdóttir (2019, 24. maí). Stóraukin aðsókn í kennaranám. *Morgunblaðið*. Sótt af <https://www.stjornarradid.is/gogn/raeda/2019/05/24/Storaukin-adsokn-i-kennaranam/>

Loeb, S., Kalogrides, D. og Horng, E. L. (2010). Principal preferences and the uneven distribution of principals across schools. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 32(2),

205-229. DOI: 10.3102/0162373710369833

Lög um grunnskóla nr. 91/2008.

Lög um menntun, hæfni og ráðningu kennara og skólastjórnenda við leikskóla, grunnskóla og framhaldsskóla nr. 95/2019.

Meyer, J. M., Macmillan, R. B. og Northfield, S. K. (2011). Principal succession and the micropolitics of educators in schools: Some incidental results from a larger study. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 117, 1-26.

Moos, L., Johansson, O. og Day, C. (2011). Introduction to the international successful school principalship project. Í L. Moos, O. Johansson og C. Day (ritstjórar), *How school principals sustain success over time. International perspectives* (1-14). Springer.

Möller, J., Vedøy, G., Presthus, A. M. og Skedsmo, G. (2011). Sustainable improvement. The significance of ethos and leadership. Í L. Moos, O. Johansson og C. Day (ritstjórar), *How school principals sustain success over time. International perspectives* (55-71). Springer.

Owings, W.A., Kaplan, L.S. og Chappell, S. (2011). Troops to teachers as school administrators: A national study of principal quality. *NASSP Bulletin*, 95(3), 212-236. DOI: 10.1177/0192636511415254

Pont, B., Nusche, D. og Moorman, H. (2008). Improving school leadership: Volume 1: Policy and practice. <https://www.oecd.org/education/school/44374889.pdf>

Pritchard, T. N. (2019). *Institutional and non-institutional factors that lead to principal retention in urban school districts* (doktorsritgerð, Bowie State University, Maryland, USA).

Sótt af

http://gateway.proquest.com/openurl?url_ver=Z39.88-2004&rft_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:dissertation&res_dat=xri:pqm&rft_dat=xri:pqdiss:13884951

Ragnar F. Ólafsson og Júlíus K. Björnsson. (2009). TALIS. *Staða og viðhorf kennara og skólastjórnenda. (Teaching and Learning International Study). Alþjóðleg samanburðarrannsókn unnin í samvinnu við OECD fyrir menntamálaráðuneytið.* Námsmatsstofnun.

Ragnar F. Ólafsson. (2019). *TALIS 2018: Starfshættir og viðhorf kennara og skólastjóra á unglingastigi grunnskóla.* https://mms.is/sites/mms.is/files/vefutgafa_-_talis_2019.pdf

Rand. (2004). *The careers of public school administrators. Policy implications from an analysis of state-level data*. Rand Corporation Research. Sótt af http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/research_briefs/RB9054/RB9054.pdf

Ríkisendurskoðun (2017). *Kostnaður og skilvirkni kennaramenntunar. Háskóli Íslands og Háskólinn á Akureyri*. Skýrsla til Alþingis. Sótt af https://rikisendurskodun.is/wp-content/uploads/2017/02/SU_kostnadur_og_skilvirkni_kennaramenntunar_HI_og_HA.pdf

Seashore-Louis, K., Leithwood, K., Wahlstrom, K.L. og Anderson, S.E. (2010). *Investigating the links to improved student learning. Final report of research findings*. <http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/school-leadership/key-research/Documents/Investigating-the-Links-to-Improved-Student-Learning.pdf>

Sigurbjörg Róbertsdóttir, Börkur Hansen og Amalía Björnsdóttir. (2019). Stuðningur við skólustjóra í grunnskólum: Staða og væntingar. *Netla - Veftímarit um uppeldi og menntun*. Sótt af <https://ojs.hi.is/netla/article/view/3060/1799>

Abstract

Compulsory school principals in Iceland - retention and impetus for the principalship

Retention of successful school principals can be vital for sustaining good practices and student learning (Béteille, Kalogrides og Loeb, 2011; Hargreaves og Fink, 2006; Seashore-Louis, Leithwood, Wahlstrom and Anderson, 2010). Considerable turnover of teachers and principals is taking place in compulsory schools in Iceland, largely due to aging of the profession (Statistics Iceland, n.d.; Ragnar F. Ólafsson and Júlíus K. Björnsson, 2009; Ragnar F. Ólafsson, 2019). Retention of school principals is also an issue in other countries; Pritchard (2019), for example, says that 25% school principals in the US quit their job every year and around 50% of new principals quit after three years.

Róbertsdóttir, Hansen and Björnsdóttir (2019) say that the role of compulsory school principals in Iceland is changing rapidly, primarily due to the addition of various new task areas to their role and pressure for academic achievement. They claim that this development has facilitated a decrease in job satisfaction, increase in stress, and fewer applications for vacant positions of compulsory school principals. Fullan (2014), DiPaola and

Tschannen-Moran (2003) and Owings, Kaplan og Chappell (2011) draw a similar picture of the situation in the US and say that demands put on principals have become unrealistic, resulting in high turnover and fewer people applying for the job.

Seashore-Louis, Leithwood, Wahlstrom and Anderson (2010) state that exchanges of principals that are poorly planned can have negative effects on student learning. They say that successful work may go to disarray with new people with poor planning. Hargreaves and Fink (2006) agree and say that it is important that leadership of principals does not weaken or vanish when a new person is hired. The findings of the International successful school principalship project (ISSPP) point in the same direction (Moos, Johansson og Day, 2011).

Hargreaves and Fink (2006) claim that there is extensive research available that emphasizes the importance of carefully planned succession of school principals. Lee (2015) agrees and says that succession of principals may not be left to chance. She says that when a new principal is hired many questions arise: why did the previous principal leave, was the leadership emphasis in line with conditions within the school, were the right development projects put in action, should the new principal continue in the same direction as the previous one or put an emphasis on new areas? and so forth.

Considering the above, it is of interest to explore aspects of the experience profile of compulsory school principals in Iceland as well as their impetus for applying for the principalship.

The data for the study was collected during the spring of 2017. A questionnaire was sent to all the 162 practicing compulsory school principals with a return rate of 69%. The collection and analysis of the data was conducted by the Research Institute at the School of Education (Menntavísindastofnun), University of Iceland.

The findings show that the age of the principals that responded to the questionnaire was variable; 13% were 39 and younger, 26% 40-49, 43% 50-59 and 18% 60 and older. 28% of the respondents had 1-3 years of experience as principals, 17% 4-6 years - that is 45% had 1-6 years of experience as principals. The findings also revealed that 93% of the principals with 1-3 years of experience have been working as principals in one school, 65% with 4-6 years of experience, 79% with 7-9 years of experience, 43% with 10-12 years of experience, 33% with 13-15 years of experience, to mention a few of the results.

When the experience of principals that have worked in one school was explored in relation to school size (number of students), the findings show that in schools with 50 students or

less, 94% of the principals have experience as principals in one school, 56% in schools with 50-99 students, 61% in schools with 100-249 students, 59% in schools with 250-499 students and 58% in schools with 500 or more students.

The age of the principals was also explored according to school size indicating that most of the youngest group (age 30-39 years) was in relatively small schools: 28% in schools with 50 students or less, 11% in schools with 50-99 students, 9% in schools with 100-249 students, 250-499 students 9%, and 5% in schools with 500 or more students.

The exploration of the role respondents had before entering their current position showed that most of them had served as assistant principals or 35%. 23% had worked as principals in another school, 21% as teachers, 6% as middle managers and 15% had other jobs of various kind. When this was explored according to school size, most of the principals in schools with 50 students or less had worked as teachers before taking on the current position as principals.

In addition to the above, respondents were asked to rank items concerning motives when applying for their current position, i.e. place two items in seat one and two out of nine choices. The choices included interest in influencing student learning, providing leadership, being encouraged by parents and different coworkers and leaders within and outside schools, and wage matters. The findings reveal that the main impetus for applying for the current job as principal was primarily an interest in *having an influence on student learning* and to *provide leadership*. These two reasons ranked highest and were not dependent upon school size. When this was explored with relation to whether the principals had worked in one or more schools, the difference was minimal, but *wage matters* ranked a little higher amongst those with experience as principals in more than one school.

These findings show that the number of compulsory school principals in Iceland with relatively little experience as principals is quite high, but 28% of the respondents had 1-3 years of experience and 17% 4-6 years of experience as principals. It should be noted, however, that several of the respondents had worked as assistant principals before taking on the current position as principal. However, this fairly high ratio of principals with relatively short experience as principals reminds of the importance of providing them with good support for professional development and to retain them on the job.

These findings also indicate that youngest group of principals with relatively short experience usually work in small schools. It should be noted that in Iceland small schools tend to be in rural areas, but the country is sparsely populated. This suggests that young principals tend to obtain experience as school leaders outside urban areas. Furthermore,

the findings showed that *wage matters* ranked a little higher amongst principals with experience in two or more schools, suggesting salary imperatives as motives for transfers.

The main impetus for applying for the current position as principal was interest in *having an influence on student learning* and to *provide leadership* – a very positive finding. However, the low ranking of encouragement from coworkers and leaders within and outside schools is of interest. This suggests that prospective leaders tend not to be recruited indicating that existing recruiting policies and practices need to be addressed as being important. Sustaining good leadership practices is a highly important issue for quality schooling.

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

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

Gestaritstjórn afmælisgreina Ingvars Sigurgeirssonar: Anna Kristín Sigurðardóttir prófessor, Baldur Sigurðsson dósent og Gerður G. Óskarsdóttir fyrrverandi fræðslustjóri Reykjavíkur.

SKÓLAÞRÆÐIR
TÍMARIT SAMTAKA ÁHUGAFÓLKIS UM SKÓLAÞRÖUN

Ritrýnd grein birt 26.3. 2021