

# Stefna íslenskir grunnskólar á afburðaárangur?

Brynja Dís Björnsdóttir<sup>1</sup>

Þessi grein er hluti af MPM námi höfundar í verkefnastjórnun (Master of Project Management) við Verkfræðideild Háskóla Íslands

*Útdráttur* – Rannsóknir á afburðafyrirtækjum leiða í ljós að þær aðferðir sem þau beita við stjórnun er lykiltríði árangurs þeirra. Í þessari rannsókn er skólastjórnun grunnskóla á Íslandi skoðuð með tilliti til þessara árangursaðferða. Spurningakönnun var lögð fyrir alla stjórnendur grunnskóla á Íslandi þar sem spurt var um þekkingu og notkun ýmissa þátta sem einkenna þessar aðferðir. Svör skólastjórnenda sem svöruðu hæsta gildi, eða *Á mjög vel við* eru flokkuð í átta áherslupætti sem taka mið af eldmóði leiðtogans, starfsfólki, viðskiptavinum, stefnumótun, ferlastjórnun, frammistöðu, árangursmælikvörðum og umbótastarfi. Niðurstöður eru settar upp í súlurit sem sýna aðskilin svör karla og kvenna og skoðaður kynjamunur þar sem við á. Einnig er gerður samanburður á þessum átta áherslupáttum með því að varpa meðaltalstölum hvers þáttar saman í eina mynd. Niðurstöður rannsóknarinnar leiða í ljós að áhugi og vilji er fyrir hendi meðal íslenskra skólastjórnenda til að verða bestir á Íslandi.

*Lykilorð* – Afburðaárangur, grunnskólar, gæðastjórnun, skólastjórnendur, stjórnunaraðferðir.

## 1. INNGANGUR

GRUNNSKÓLAR á Íslandi hafa gengið í gegnum miklar breytingar á undanförunum árum. Stærstu breytinguna, og jafnframt viðamesta verkefni sem ríkisvaldið hefur staðið frammi fyrir í íslensku stjórnkerfi má eflaust telja þá ákvörðun ríkisvaldsins að flytja grunnskólana frá ríkinu yfir til sveitarfélagana (Björn Bjarnason, 1995). Sú ákvörðun tók gildi 1. ágúst 1996. Þessi breyting var m.a. liður í að auka sjálfstæði skólanna og færa ákvarðanir um rekstur, skipulag og framkvæmd frá ríkisvaldinu til einstakra stofnana. Skólastjórnendur sem bera hita og þunga af stjórnun skólanna urðu þá fjárhagslega sjálfstæðari og fengu aukið faglegt svigrúm (Börkur Hanssen, Ólafur H. Jóhannsson og Steinunn Helga Lárussdóttir, 2004). Með tilliti til þessara breytinga er áhugavert að skoða hvort það hafi átt sér stað einhver þróun í aðferðum við skólastjórnun sem taki mið af þessu aukna sjálfstæði skólanna. Eru skólastjórnendur að horfa til þess sem vel hefur gengið úti í atvinnulífinu með það að markmiði að læra af því og nota það sem vel hefur reynst, stefna þeir markvisst á að ná árangri, jafnvel afburðaárangri? Hafa skólarnir yfirleitt skilgreint hvað er árangur í þeirra skólastarfi og hverju þeir stefni að?

Stjórnun sem miðar að markvissum árangri má rekja allt til loka seinni heimstyrjaldar m.a. með hugmyndafræði þeirra Edwards Demings (2000) og Joseph Juran (1999), kennda við altæka gæðastjórnun (e. Total Quality Management – TQM). Aðferðafræðin leggur áherslu á að árangur sé skilgreindur og starf fyrirtækis eða stofnunar miði að því að ná þessum skilgreinda árangri. Margar stjórnunaraðferðir og stjórnunarkenningar hafa síðan litið dagsins ljós frá upphafi iðnbyltingar. Þær hafa jafnframt þróast og aðlagast hinum ýmsu starfsgreinum í takt við tækni og breyttar áherslur með það að markmiði að bæta frammistöðu og skapa árangur.

Afburðaárangur hefur verið skilgreindur sem árangur þeirra langbestu og árangur sem önnur fyrirtæki eða stofnanir leitast við að bera sig saman við. Slíkur árangur er ekki allra og munu einungis um 10% allra fyrirtækja í heiminum vera í þeim sérflökki að hafa náð afburðaárangri. Aftur á móti er um helmingur fyrirtækja undir meðallagi (Agnes Hólm Gunnarsdóttir og Helgi Þór Ingason, 2007). Það er því mikill ávinningur góðra stjórnenda að kynna sér hvað þessi 10% eru að gera öðruvísi en allir hinir.

Menntastofnanir um allan heim hafa í auknum mæli, allt frá um 1960, horft til árangurs fyrirtækja og þeirra stjórnunaraðferða sem skilað hafa þeim árangri. Á sama tíma hafa kröfur um rekstrarlega hagkvæmni og árangur menntastofnana sífellt verið að aukast (Hallinger og Snidvongs, 2008).

Skiptar skoðanir eru á meðal skólafræðinga á gagnsemi viðskiptamiðaðra aðferða í skólastarfi (Börkur Hansen og Smári S. Sigurðsson, 1998). Ekki er samstaða meðal þeirra á skilgreiningu viðskiptavina skólans sem er meginforsenda viðskiptahugsunar. Altæk gæðastjórnun er gagnlegt í iðnaði en á alls ekkert erindi inn í skólastofur menntastofnana, ekki frekar en aðrar aðferðir og hugmyndafræði viðskiptageirans (Svensson og Klefsjö, 2006). Gæðastjórnunaraðferðum fylgir mikil skýrslugerð og talnaflóð og horft er framhjá námskrá og verklagi. Gæðastjórnun getur þó verið gagnleg sem hagnýt leið til að stjórna og bæta nám, kennslu og skólastarfið í heild (Börkur Hansen og Smári S. Sigurðsson, 1998).

Að mati Robert Evans (2001) er mikilvægt að leggja áherslu á sérstöðu stjórnendahlutverks skólastjóra og telur hann að stjórnunaraðferðir viðskiptalífsins séu ýmist of almennar eða of sértækar til að þær henti skólum. Stjórnandi í viðskiptum taki einhliða ákvarðanir og láti aðra framkvæma. Hjá skólastjórum sé þetta mun flóknara, þeir verði fyrst og fremst að vera leiðtogar og fá fólk til að langa til að framkvæma hlutina. Megináhersla skólastjórnenda hafi verið á stjórnunina undangengin ár, nú sé mikilvægt að leggja áherslu á leiðtogann. Jafnframt sé það staðreynd að skólastjórum sé úthlutað meiri ábyrgð en valdi eins og oft gerist með

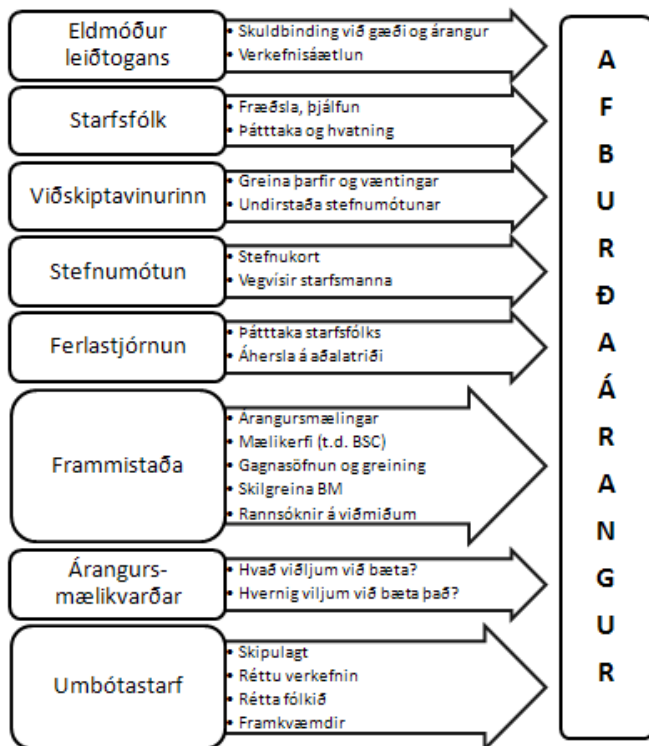
<sup>1</sup> **Höfundur** (1962 -), B.ed frá Kennaraháskóla Íslands, með lokapróf úr málun við Myndlista- og handíðaskóla Íslands, sjálfstætt starfandi verkefnastjóri ásamt því að vera starfandi verkefnastjóri við Hjallaskóla í Kópavogi. Netfang höfundar er: [brynjadisb@gmail.com](mailto:brynjadisb@gmail.com)



- 2) EFQM – Afburðarlíkanið (e. EFQM Excellence Model). Þessi aðferð er gagnleg til að fá heildasýn yfir frammistöðuna.
- 3) Virðisstjórnun og EVA (e. Value Based Management & EVA). Aðferðin dregur fram hagsmuni eigenda, ólíkt hinum aðferðunum sem snúast um viðskiptavininn. Hún sýnir EVA, eða hinn raunverulega hagnað eigenda.
- 4) Hagnýt viðmið (e. Benchmarking – BM). Þessi aðferð snýst um að læra af reynslu annarra og setja sér háleit markmið.
- 5) Ferlastjórnun (e. Business Process Management). Aðferðin tekur á mörgum stjórnunaráherslum og með henni fæst skilningur á flæði starfseminnar og þeim ferlum sem skila virði til viðskiptavina.
- 6) Sex Sigma Straumlínustjórnun (e. Lean Six Sigma). Meginstyrkleiki aðferðarinnar liggur í mælingum og á vali umbótaverkefna.
- 7) Innleiðing og rekstur gæðastjórnunarkerfis á grundvelli ISO9001 staðals. Hann stuðlar að bættu skipulagi og auknu samræmi í allri starfseminni.  
(Agnes Hólm Gunnarsdóttir og Helgi Þór Ingason, 2007)

## 2.2 Snertifletir aðferðanna

Þegar aðferðunum er beitt samhliða myndast grunnur að nýju stjórnskipulagi. Þessi samhliða beiting aðferða framkallar grundvöll afburðaárangurs. Við skoðun á áhersluatriðum stjórnunaraðferðanna koma í ljós ákveðnir þættir sem eru einkennandi fyrir afburðafyrirtæki (Agnes Hólm Gunnarsdóttir og Helgi Þór Ingason, 2007). Hér er sett fram einfölduð mynd af niðurstöðum þeirra Agnesar og Helga Þórs og áhersluatriði aðferðanna látin mynda átta stjórnunarpætti.



Mynd 1: Snertifletir aðferða og árangurs

- 1) Leiðtoginn hefur til að bera þann eldmóð sem þarf til að virkja starfsfólkið með sér, hann er skuldbundinn gæðum og árangri, myndar stýrihóp og sér til þess að gerðar eru verkáætlanir.
- 2) Starfsfólk er virkjað og þálfað í samræmi við væntingar þeirra.
- 3) Leitað er eftir þekkingu á viðskiptavinum, væntingum þeirra og kröfum.
- 4) Stefnuþótun er byggð á þekkingaröflun þar sem settir eru fram árangursmælikvarðar ásamt því að framtíðarsýn og afburðaárangur eru skilgreind.
- 5) Hannað er kerfi sem er í samræmi við þessar áherslur og heldur utan um verkferli.
- 6) Fylgst er með árangri frammistöðumælinga, hagnýtum viðmiðum og sjálfsmati.
- 7) Væntingar gagnvart bættri frammistöðu eru skilgreindar og sett fram markmið og aðgerðir til að ná þeim.
- 8) Skipulagt er markvisst umbótastarf, það er stöðugt og agað, umbótaverkefni eru vel valin, rétta fólk fengið til að sinna þeim og árangur umbótaverkefna er mældur.

## 3. RANNSÓKNARAÐFERÐ

### 3.1 Efniviður og tæki

Við gerð þessarar rannsóknar var valin sú leið að útbúa spurningar sem settar voru upp sem vefkönnun. Notað var vefforrit frá Create Survey. Forritið hélt utan um svör allra þátttakenda en svörin voru ekki rekjanleg.

### 3.5 Gerð spurninga

Spurningar könnunarinnar voru samdar með hliðsjón af snertiflötum þeirra stjórnunaraðferða sem miða að afburða-árangri fyrirtækja. Að auki var leitað eftir bakgrunnsupplýsingum s.s. kyn, aldur, stærð skóla, menntun og fleira sem gagnlegt var að hafa til hliðsjónar við mat á niðurstöðum rannsóknarinnar.

Spurningar könnunarinnar voru 29 talsins en margar voru með undirlíði þannig að raunverulegur heildarspurningafjöldi var 84. Spurningar voru ýmist í formi fullyrðinga sem höfðu fimm svarmöguleika: *á mjög vel við, á nokkuð vel við, á við að sumu leiti, á illa eða ekki við og kys að svara ekki*, eða beinar lokaðar spurningar. Tvær lokaðar spurningar gáfu möguleika á að bæta inn viðbótartexta.

Spurningalistinn var forprófaður af fjórum skólastjórnendum og fjórum einstaklingum sem starfað hafa við aðra stjórnun en skólastjórnun. Ýmsar gagnlegar ábendingar komu fram frá öllum þessum aðilum við forprófun sem tekið var mið af við endanlega útgáfu spurninganna.

### 3.4 Þátttakendur og framkvæmd

Vefkönnunin var send á netföng allra starfandi grunnskóla-stjóra samkvæmt heimasíðu Menntamálaráðuneytisins (Menntamálaráðuneytið, 2008), 177 talsins. Skólastjórar landsins skiptast þannig á milli kynja að konur eru 91 (51%) og karlar eru 86 (49%). Af þessum 177 skólum eru 166 reknir af sveitarfélögum og ellefu skólar eru einkareknir, þar af fjórir reknir af opinberum aðilum (Menntamálaráðuneytið, 2004).

Könnunin stóð yfir dagana 16. – 25. apríl og voru sendar út tvær ítrekanir á meðan hún stóð yfir. Svörun var um 60% eða 107 móttækin svör af 177 sendum.

#### 4. RANNSÓKNARNIÐURSTÖÐUR

Við greiningu á niðurstöðum er miðað við svörun hæsta gildis, það er: *Á mjög vel við*. Afburðastjórnun er á allan hátt framúrskarandi þannig að slíkt svar er metið sem vísbending um áherslu afburðastjórnandans og gengið út frá því í niðurstöðunum.

Svör skólastjórnenda eru flokkuð eftir áhersluatriðum árangursaðferðanna auk bakgrunnsupplýsinga, beitingu stjórnunaradferða og samunburði á stjórnunaráherslum. Áhugaverður kynjamunur kom víða fram í svörum og er tekið mið af því í framsetningu á niðurstöðum.

##### 4.1 Bakgrunnur þátttakenda

Þeir skólastjórnendur sem svара könnuninni skiptast svo til jafnt á milli kynja, 54 konur og 53 karlar. Yfir helmingur þeirra er eldri en fimmtugt, 66% karlskólastjóra en tæplega 43% kvennstjórnenda.

Starfsaldur kvennstjórnenda er áberandi lægri en karla. Um 78% kvenna hefur starfað níu ár eða færri sem skólastjórnandi á meðan 75% karla hefur starfað sem stjórnandi í tíu ár eða fleiri.

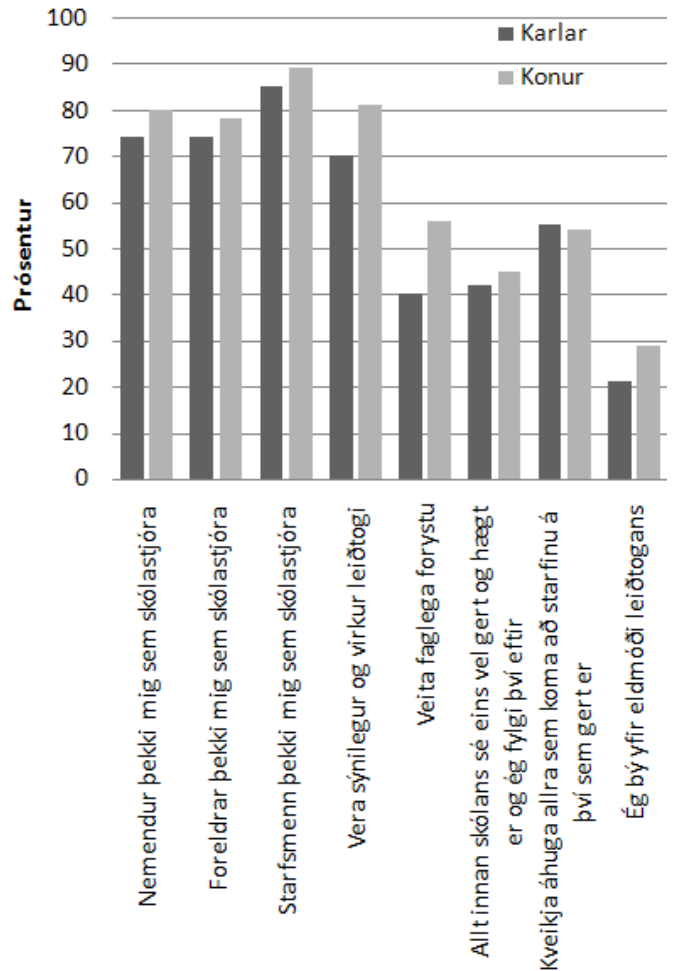
Um helmingur stjórnenda, eða 54% hefur stjórnendanám að baki (M.ed, diploma nám, annað mastersnám eða annað stjórnunarnám). Þar af eru konur 68% og karlar 45%. Yfir 85% kvenna og 75% karla hafa sótt stjórnunarnámskeið þrisvar sinnum eða oftast síðastliðin fjögur ár. Bæði kynin sækja sér fræðslu um stjórnun gegnum bækur, tímarit, vefsíður og námskeið. Til viðbótar því nefndu skólastjórar fagfélög og samskipti við aðra skólastjórnendur, ráðstefnur, skólaheimsóknir og samskipti við samstarfsfólk á vinnustað. Einungis fjögur prósent kvenna og ellefu prósent karla segjast ekki sækja sér fræðslu um stjórnun.

Fleiri karlar stjórna stærri skólum en konur, 38% karla stjórna skólum með 400 nemendum eða fleiri á móti 26% kvenna.

##### 4.2 Leiðtoginn og skuldbinding hans við gæði og árangur

Í svörum skólastjórnenda varðandi áherslur í starfi kemur fram að um og yfir 80% allra skólastjórnenda segja að það eigi mjög vel við að þeir leggi áherslu á að nemendur, foreldrar og starfsfólk skólans þekki sig sem skólastjóra. Það kemur heim og saman við áherslu þeirra sem sýnilegs og virks leiðtoga, um 75% þeirra telja að lýsingin eigi mjög vel þá.

Þegar spurt er um þá áherslu stjórnenda á að sýna faglega forystu, fylgja því eftir að allt sé gert eins vel og hægt er og kveikja áhuga starfsfólks á öllu sem gert er, er rétt um helmingur sem segir að þeir eiginleikar eigi mjög vel við sig. Færri telja eldmóð leiðtogans eiga mjög vel við. Í öllum þáttum er varða leiðtogaáherslur eru konur fleiri en karlar nema hvað varðar áhersluna á að kveikja áhuga starfsmanna á viðfangsefnum, þar eru karlar örlítið fleiri (Mynd 2).



Mynd 2: Áherslur á eiginleika leiðtogans

Hvað varðar þætti sem flokkaðar eru sem áherslur í gerð verkefnisáætlunar, kemur í ljós töluverður munur á svörum karla og kvenna. Af þeim sjö liðum sem tekið er mið af hér eru karlar hlutfallslega fleiri í fimm liðum en konur fleiri í tveim.

Þeir þættir sem hæst prósentuhlutfall beggja kynja segir að eigi mjög vel við eru:

- að virkja starfsmenn til stjórnunarþátttöku.
- að haft sé að leiðarljósi að mynda stýrihóp sem taki þátt í og haldi utan um allt ferli mikilvægra breytinga frá upphaf til enda.

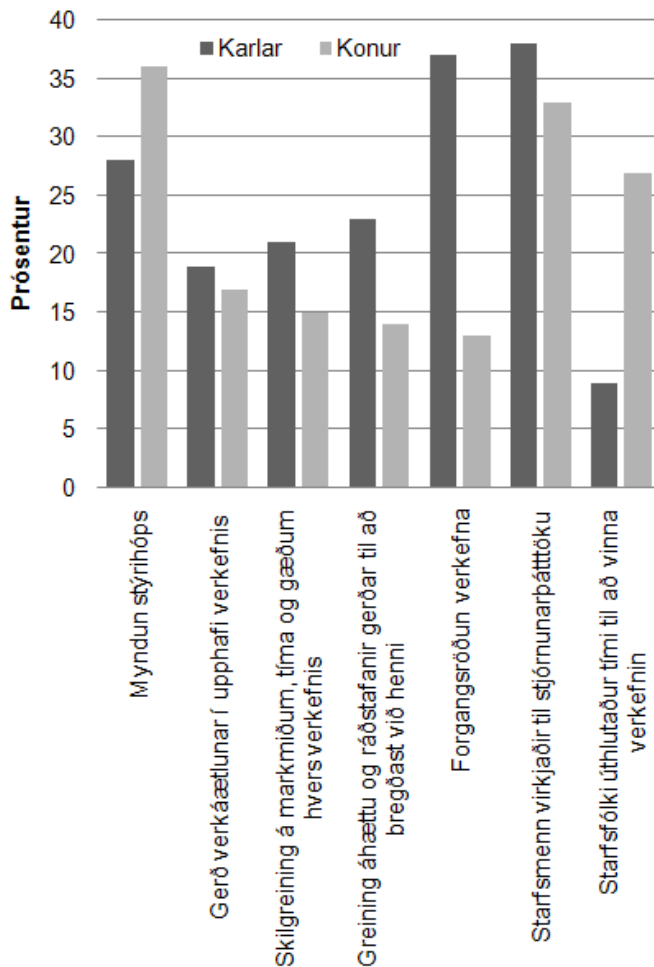
Sú fullyrðing að verkefni séu jafnan flokkuð eftir mikilvægi og þau mikilvægu framkvæmd fyrst fær hlutfallslega næst mest vægi hjá körlum en er minnst hjá konum.

Að starfsfólki sé ætlaður tími til að sinna þeim verkefnum sérstaklega er lúta að stjórnkerfisbreytingum fær þriðja mesta vægi kvenna en minnst vægi karla og er það lægsta í þessum samanburði, aðeins níu prósent karla segja þann þátt eiga mjög vel við.

Þrír þættir fá minna hlutfall beggja kynja í þessum samanburði. Þeir eru:

- að gerð er verkáætlun í upphafi viðamikilla verkefna er líta að breytingum á skólastarfi eða skólastjórnun.
- að markmið verkefna eru skilgreind, hvaða gæði á að uppfylla, hvað verkefnið má kosta og hvaða tíma það má taka.
- að í viðamiklum stjórnkerfisbreytingum á stjórnkerfi skólans er gerð athugun á því hvaða vandamál geta komið upp, þau skráð og metin og gerðar ráðstafanir til að bregðast við þeim.

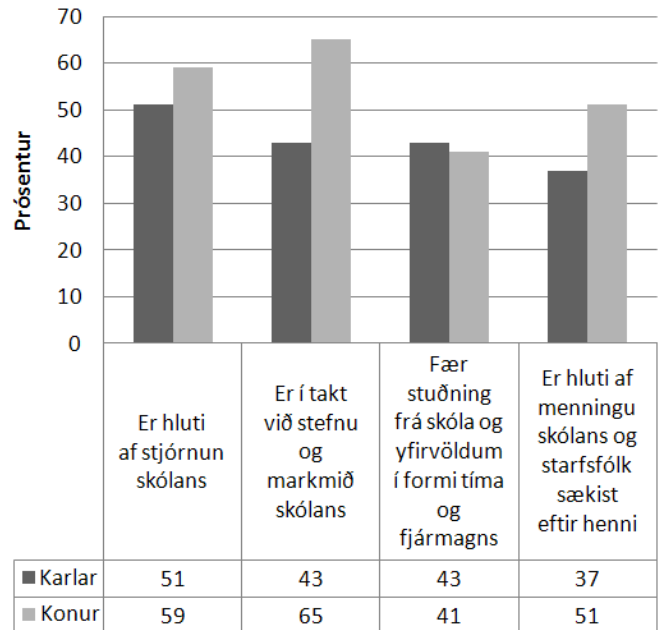
Karlar eru hlutfallslega fleiri í öllum þessum þremur þáttum (Mynd 3).



Mynd 3: Áherslur í gerð verkáætlunar

#### 4.3 Áhersla á starfsfólk

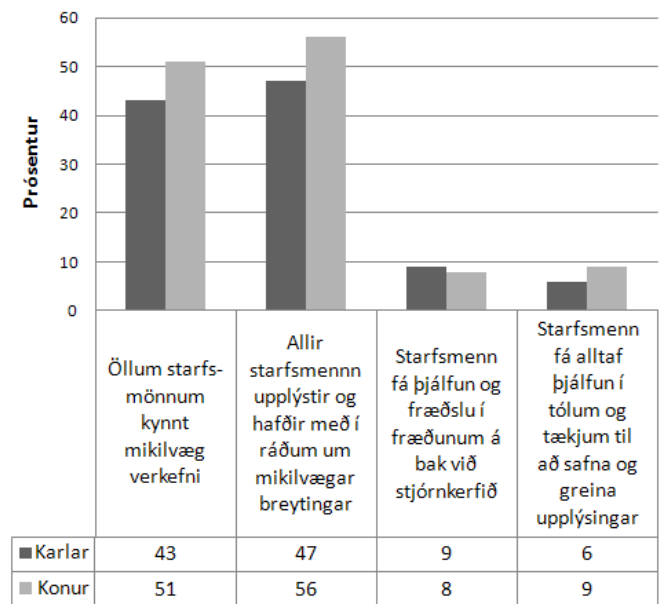
Um helmingur skólastjórnenda telur þær fullyrðingar eiga mjög vel við að menntun og þjálfun starfsfólks sé hluti af stjórnun skólans og sé í takt við stefnu og markmið hans. Einnig að menntun og þjálfun njóti bæði tíma og fjármagns skólastjórnenda og yfirvalda og að endurmenntun starfsfólks sé hluti af menningunni og fólk sækist eftir henni. Nokkur kynjamunur kemur fram í þessum svörum, hlutfall kvenna er töluvert herra en karla í flestum þáttum (Mynd 4).



Mynd 4: Áhersla á menntun og þjálfun starfsfólks

Spurt var um þátt starfsmanna í viðamiklum breytingum í skólastarfi eða stjórnun skólans. Um helmingur skólastjórnenda segir að það eigi mjög vel við að allir starfsmenn séu vel upplýstir og hafðir með í ráðum og einnig að mikilvæg verkefni séu vel kynnt meðal allra starfsmanna.

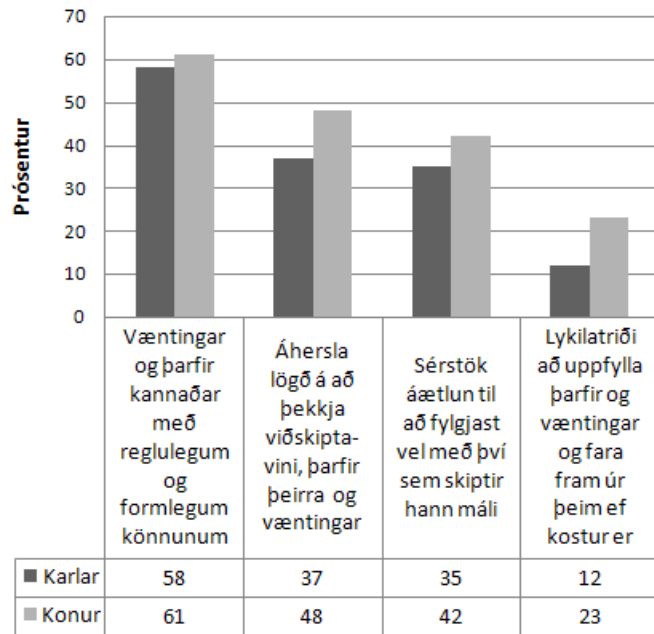
Þegar fullyrt er að starfsmenn fái þjálfun og fræðslu á bak við stjórnkerfi skólans og að starfsmenn fái þjálfun í tölum og tækjum til að safna og greina upplýsingar eru áberandi færri sem segja að það eigi allaf við, eða innan við 10% (Mynd 5).



Mynd 5: Áhersla á þátttöku starfsmanna í mikilvægum verkefnum

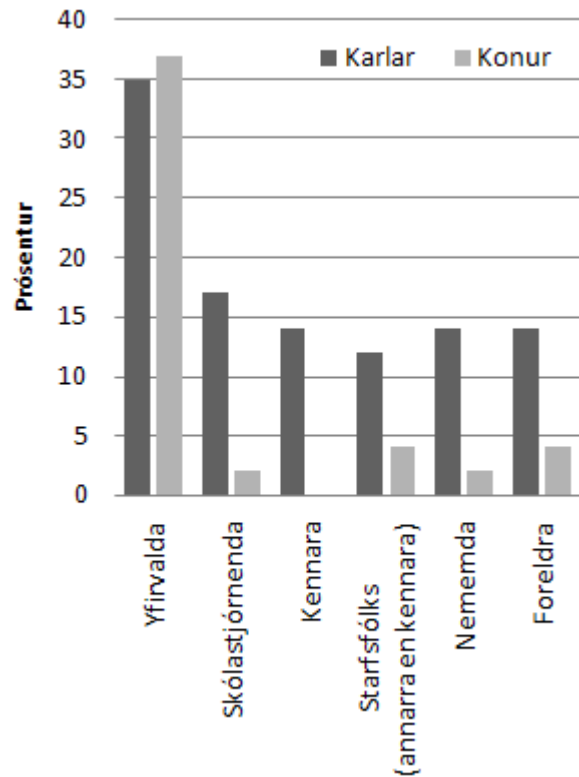
#### 4.4 Áhersla á að þekkja viðskiptavinum

Formlegar kannanir eru notaðar af um 90% skólastjórnenda ymist reglulega (60%) eða þegar þurfa þykir (30%) til að kanna þarfir og væntingar viðskiptavina. Heldur færri segja það eiga mjög vel við að áhersla sé lögð á að þekkja viðskiptavinum, þarfir þeirra og væntingar, enn færri segja það eiga mjög vel við að gerð sé sérstök áætlun til að fylgjast vel með því sem skipti hann máli og fæstir segja það lyklatríði að uppfylla þarfir og væntingar viðskiptavina og fara fram úr þeim ef kostur er. Í öllum þáttum varðandi viðskiptavinum er hlutfall kvenna nokkuð herra en karla (Mynd 6).



Mynd 6: Áhersla á þekkingu á viðskiptavinum

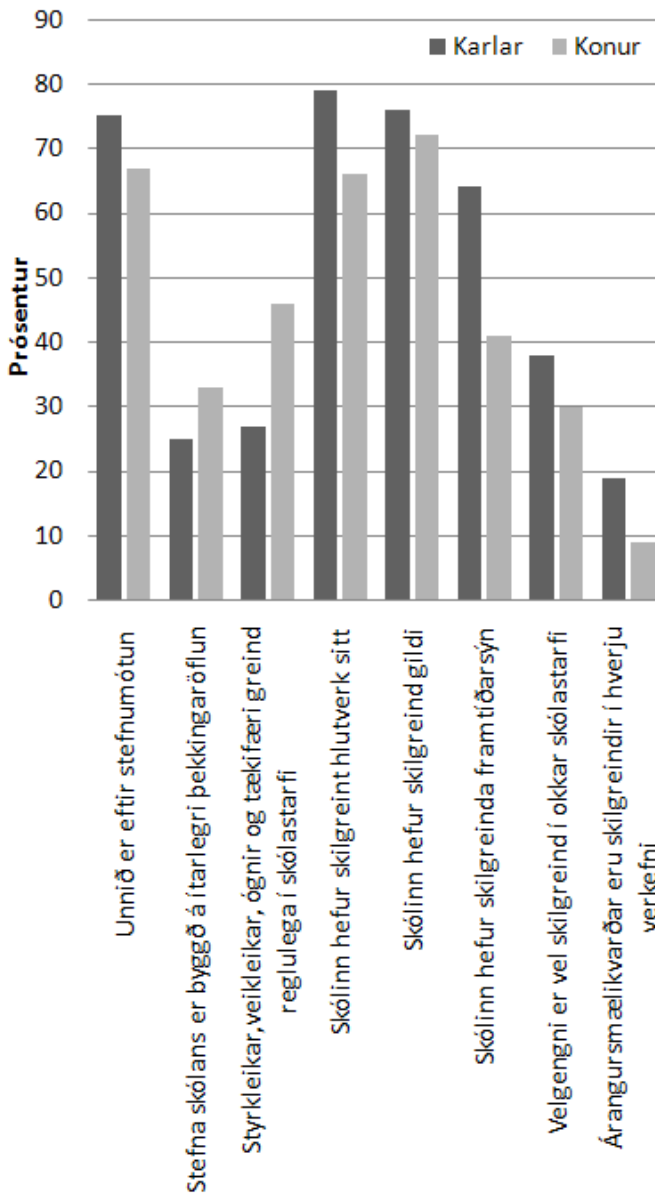
Einnig er spurt hvort fjármagn til skólans sé í samræmi við væntingar og kröfur yfirvalda, skólastjórnenda, kennara, starfsfólks (annarra en kennara), nemenda og foreldra. Áberandi flestir telja fjármagn til skólans í góðu samræmi við kröfur og væntingar yfirvalda og í þeim hópi eru heldur fleiri konur en karlar. Mun færri segja hins vegar að það eigi mjög vel við að fjármagn til skólans sé í góðu samræmi við kröfur og væntingar skólastjórnenda, kennara, starfsfólks (annarra en kennara), nemenda og foreldra. Áberandi fleiri karlar telja að það eigi mjög vel við að fjármagn til skólans sé í samræmi við kröfur og væntingar þessara aðila og athyglisvert er að engin kona taldi að fjármagn til skólans væri í samræmi við kröfur og væntingar kennara (Mynd 7).



Mynd 7: Mat skólastjórnenda á því hvort fjármagn til skólans er í mjög góðu samræmi við væntingar og kröfur eftirtaldrara aðila: yfirvalda, skólastjórnenda, kennara, starfsfólks (annarra en kennara), nemenda og foreldra.

#### 4.5 Áhersla á stefnumótun

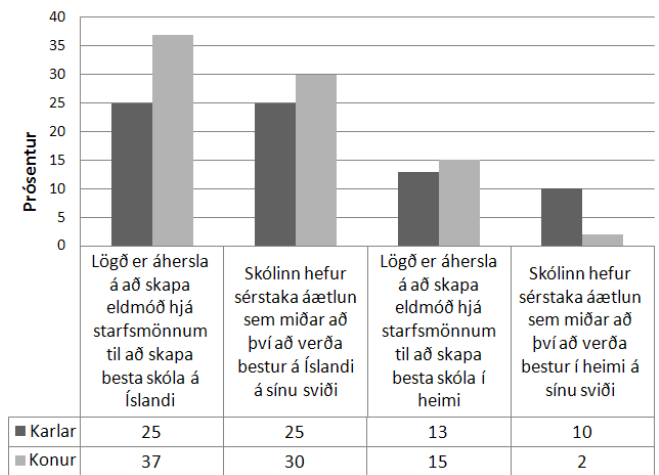
Í könnuninni er spurt hvort skólinn vinni eftir stefnumótun, sé að vinna stefnumótun eða vinni ekki eftir stefnumótun. Nær allir skólar, eða 98% vinna eftir stefnumótun (71%) eða eru að vinna við gerð hennar (27%). Það er í samræmi við niðurstöður spurninga um það hvort skólinn hafi skilgreint hlutverk sitt, gildi og framtíðarsýn. Færri segja að það eigi mjög vel við að skólinn hafi sérstaka áætlun sem miði að því að greina styrkleika, veikleika, ógnir og tækifæri í skólastarfi, að stefna skólans sé byggð á ítarlegri þekkingaröflun og að velgengni sé vel skilgreind í skólstarfinu. Fæstir segja það eiga mjög vel við að árangursmælikvarðar séu skilgreindir í hverju verkefni (Mynd 8).



Mynd 8 Áherslur í stefnumótun

Um 30% skólastjórnenda segja það eiga mjög vel við að lögð sé áhersla á að skapa eldmóð hjá starfsmönnum til að skapa besta skóla á Íslandi á sínu sviði og einnig að skólinn hafi sérstaka áætlun sem miði að því að verða bestur á Íslandi á sínu sviði, fleiri konur en karlar.

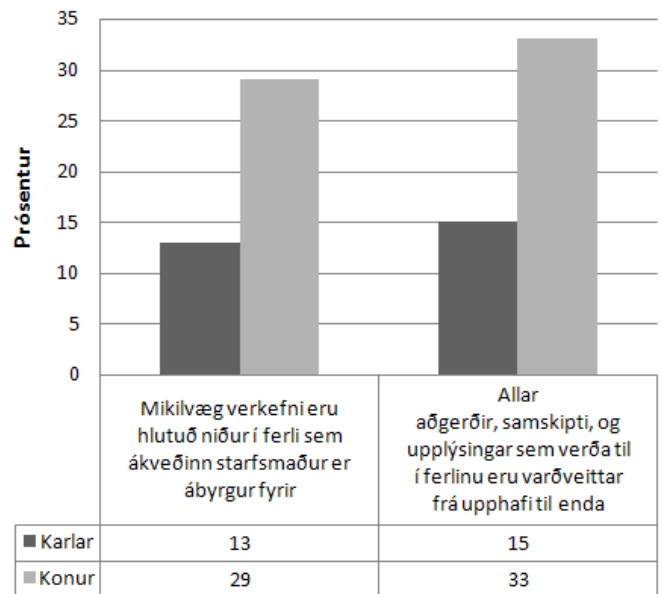
Helmingi færri segja það hins vegar eiga mjög vel við að lögð sé áhersla á að skapa eldmóð hjá starfsmönnum til að skapa besta skóla í heimi og enn færri segja það eiga mjög vel við að skólinn hafi sérstaka áætlun sem miði að því að verða bestur í heimi á sínu sviði (Mynd 9). Hlutfall karla er yfirleitt hærra en kvenna sem segja þætti stefnumótunar eiga vel við þeirra skólastarf.



Mynd 9: Vilji og metnaður til að vera bestur í heimi

#### 4.6 Áhersla á ferlastjórnun

Meira en helmingi fleiri konur en karlar telja að það eigi mjög vel við þegar fullyrt er að mikilvæg verkefni séu hlutuð niður í ferli sem ákveðinn starfsmaður er ábyrgur fyrir. Heldur fleiri telja að það eigi mjög vel við að allar aðgerðir, samskipti og upplýsingar sem verða til í ferlinu séu varðveittar frá upphafi til enda, einnig yfir helmingi fleiri konur (Mynd 10).

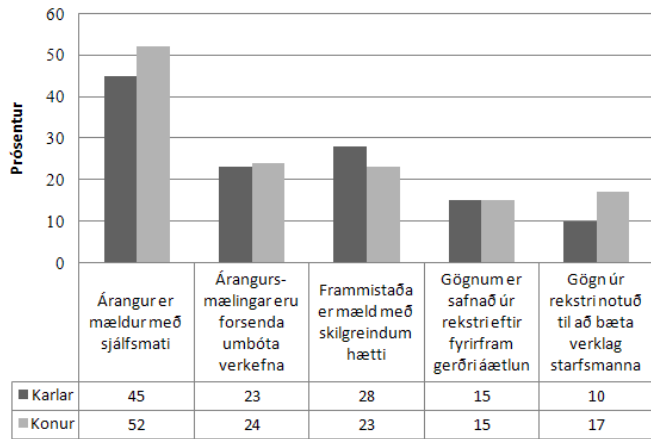


Mynd 10: Áherslur í ferlastjórnun

#### 4.7 Áhersla á frammistöðumælingar

Um helmingur skólastjórnenda telur að það eigi mjög vel við sitt skólastarf að sjálfsmat sé mikilvægur þáttur í að mæla árangur skólans. Mun færri segja að það eigi mjög vel við sitt skólastarf að mælingar á árangri séu mikilvægar og meginforsenda fyrir vali á umbótaverkefnum og að frammistaða skólans sé mæld með skilgreindum hætti. Enn færri telja það

eiga mjög vel við að mikilvægum gögnum úr rekstri sé safnað eftir fyrirfram gerðri áætlun í mikilvægum verkefnum og að gögn úr rekstri séu notuð til að bæta verklag starfsmanna (Mynd 11).

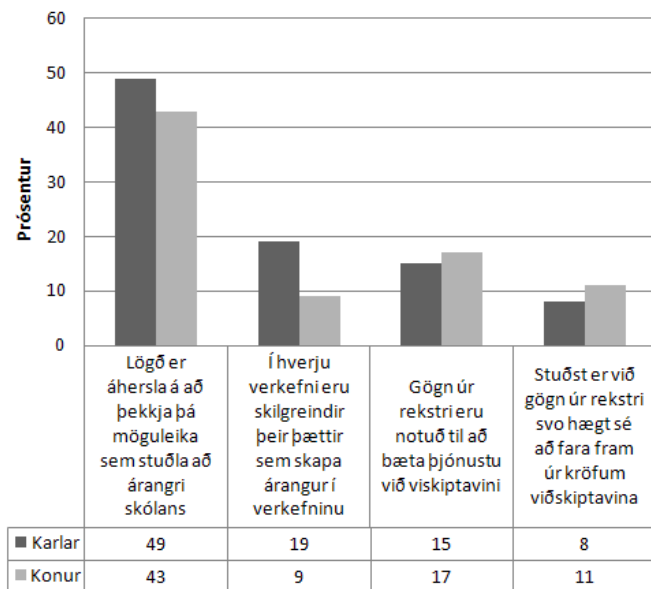


Mynd 11: Áhersla á frammistöðu

#### 4.8 Áhersla á árangursmælikvarða

Í könnuninni er sett fram sú fullyrðing að áhersla sé lögð á að þekkja þá möguleika sem stuðla að árangri skólans. Tæplega helmingur skólastjórnenda telur að það eigi mjög vel við þeirra skólastarf.

Mun færri skólastjórnendur telja að það eigi mjög vel við þegar fullyrt er að í hverju verkefni séu skilgreindir þeir þættir sem skapa árangur í verkefninu, að í mikilvægum verkefnum sé gögnum safnað til að bæta þjónustu við viðskiptavini og að gögn úr rekstri séu notuð til að fara fram úr kröfum viðskiptavina (Mynd 12).

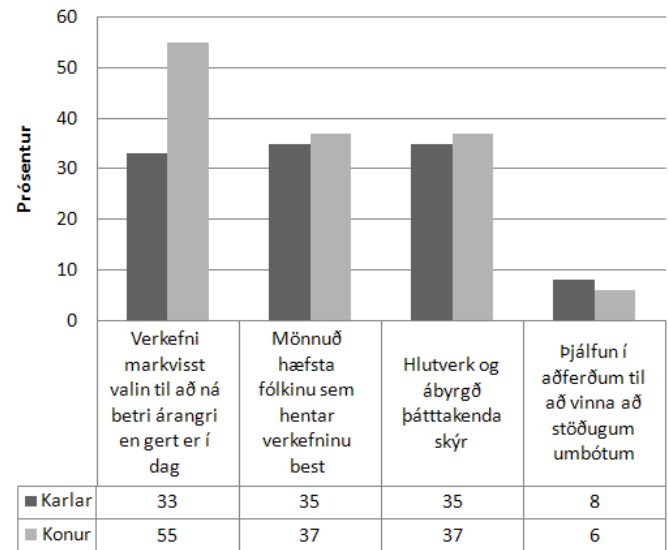


Mynd 12: Áherslur á árangursviðmið

#### 4.9 Áhersla á umbótastarf

Sú staðhæfing að markvisst sé unnið að því að velja umbótaverkefni þar sem stefnt er að því að ná betri árangri en gert er í dag, telur tæplega helmingur skólastjórnenda eiga mjög vel við sitt skólastarf, konur áberandi fleiri en karlar. Heldur færri telja þá staðhæfingu eiga mjög vel við að umbótaverkefni séu ætíð mönnum því fólki sem hæfast er og henti verkefninu best og einnig að hlutverkaskipting og ábyrgð þátttakenda í umbótaverkefnum sé skilgreind á skýran hátt.

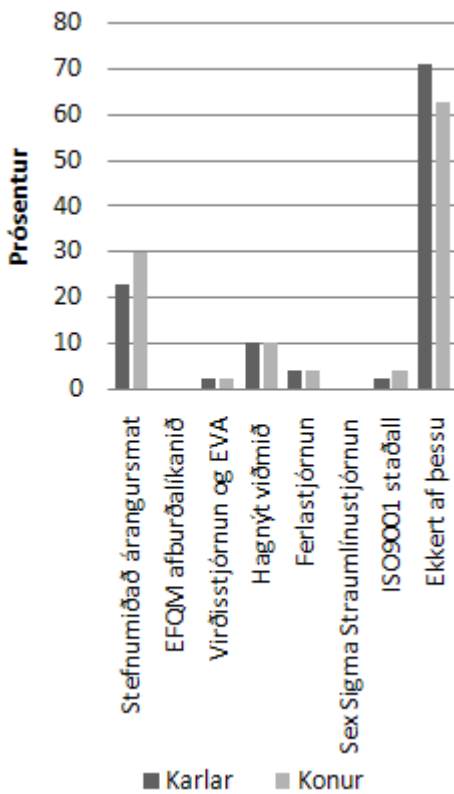
Mun færri telja það eiga mjög vel við að þátttakendur í stjórnkerfisbreytingum innan skólans fái þjálfun í aðferðum til að vinna að stöðugum umbótum (Mynd 13).



Mynd 13: Áherslur á umbótastarf

#### 4.10 Beiting aðferða

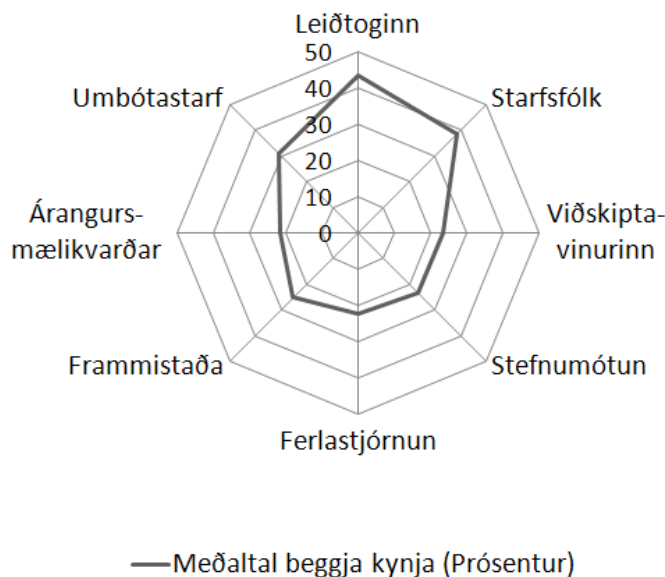
Þegar spurt er hvort einhver eftirtalinna stjórnunaraðferða sé notuð í skólanum kemur fram að tæplega þriðjungur allra skólastjórnenda sem svara könnuninni nota stefnumiðað árangursmat. Hagnýt viðmið eru notuð af 10% skólastjórnenda, og innan við 5% nota ferlastjórnun, ISO9001 staðalinn og virðisstjórnun og EVA. Enginn skólastjórnenda notar EFQM afburðalíkanið eða Sex Sigma Straumlínustjórnun. Langflestir skólastjórnenda nota enga þessara aðferða (Mynd 14).



Mynd 14: Beiting stjórnunaraðferða sem miða að afburðaárangri

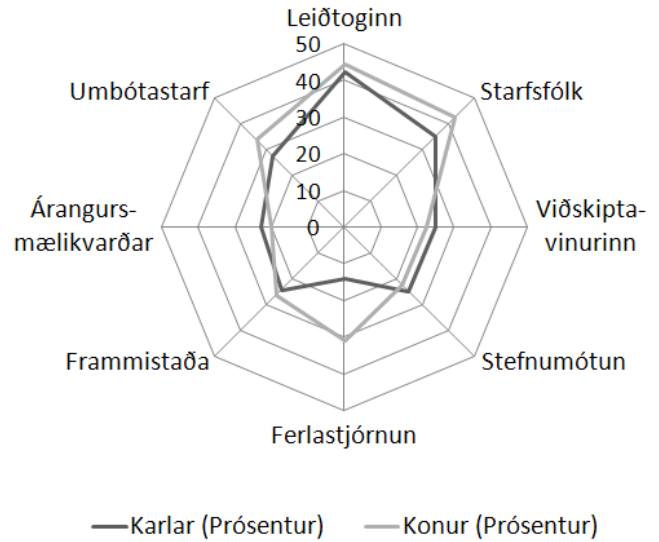
#### 4.11 Samanburðurur á stjórnunaráherslum

Samanturðurur á stjórnunaráherslum leiðir í ljós að áhersla skólastjórnenda er langmest á leiðtoga og starfsfólk en minnst á stefnumótun, ferlastjórnun og árangursmælikvarða.



Mynd 15: Meðaltalssamanburðurur beggja kynja á stjórnunaráherslum

Við samanturðurur á stjórnunaráherslum karla og kvenna kemur í ljós, að hvað varðar áherslu á leiðtoga og starfsfólk eru konur í báðum tilfellum fleiri. Stærri hlutfall kvenna leggur einnig áherslu á ferlastjórnun og umbótastarf. Karlar leggja aftur á móti meiri áherslu á þætti sem snerta viðskiptavininn, stefnumótun og árangursmælikvarða.



Mynd 16: Samanturðurur á stjórnunaráherslum karla og kvenna

#### 6. UMRÆÐUR

Það sem einkennir svör skólastjórnenda sem hér eru skoðuð er mikill áhugi og metnaður. Birtist hann ekki síst í afstöðu þeirra gagnvart því að skapa besta skóla á Íslandi (30%) og vera með áætlun til að svo megi verða (28%).

Helmingi færri leggja áherslu á afburðaárangur á heims-mælikvarða og aðeins sex prósent eru með áætlun til að ná því markmiði sem sýnir ef til vill raunsæi þeirra á eigin getu. Þessi áhugi er samt áhugaverður þegar skoðaðar eru niðurstöður annarra þátta eins og til dæms árangursmælikvarða. Þar er áhersla á gagnasöfnun sáralítill og árangursmælikvarðar því takmarkaðir. Sama gildir um stefnumótunina sem nær allir skólar eru að vinna eftir eða vinna að. Þekkingaröflun er ekki áhersluatriði við gerð hennar og árangursmælikvarðar lítið notaðir. Það er einnig eftirtektarvert að einungis um þriðjungur skólastjórnenda segir velgengni skólans vel skilgreinda.

Áhersla og áhugi á viðskiptavinum er forsenda allra afburðafyrirtækja og er leitað allra leiða til að þekkja þarfir þeirra og væntingar, jafnvel á undan þeim sjálfum. Áhersla skólastjórnenda á að þekkja sína viðskiptavini er töluverð, til dæmis með formlegum könnunum. Aftur á móti er gögnum úr rekstri ekki safnað og þau ekki nýtt til að skólinn geti mögulega farið fram úr þörfum og væntingum viðskiptavina.

Í raun kemur fram að öll skipuleg gagnasöfnun er í lágmarki og ekki skilgreint markmið með henni. Ferlastjórnun virðist ekki vera almenn sem skýrir einnig lítið vægi á söfnun upplýsinga og gagna úr rekstri skólans. Umbótaverkefni

virðast þó vera valin að einhverju marki, mönnum hæfu fólki með skýra ábyrgð. Aftur á móti vantar þar þjálfun í aðferðum. Þjálfun á aðferðum, tækjum og tólum fær nær hvarvetna lítið vægi. Hins vegar er endurmenntun starfsmanna að mati skólastjórnenda hluti af stjórn skólans og í takt við stefnu hans og markmið. Hér má velta fyrir sér hvort skýring á þessu misræmi sé að finna t.d. í skorti á árangursmælikvörðum, gagnasöfnun og ferlastjórnun, þörfin fyrir þessa þekkingu sé ekki fyrir hendi þar sem árangursmarkmið skorti og endurmenntun starfsfólks taki því mið af öðrum þáttum í skólastarfi en stjórnunarþáttum.

Styrkleiki skólastjórnenda er tvímælalaust leiðtogaáherslan. Þeir eru flestir vel menntaðir stjórnendur með mikinn áhuga á því starfi sem þeir sinna og meðvitaðir um hlutverk sitt sem stjórnandi gagnvart samstarfsfólki sínu, nemendum og foreldrum. Áhersla kvenna umfram karla á leiðtogaþættina er athyglisverð og mun fleiri konur telja til dæmis eldmóðinn sem einkennir afburðastjórnandann eiga mjög vel við sig. Fleiri konur eru í dag skólastjórar en karlar, þær eru yngri og fleiri konur hafa stjórnunarmenntun. Því má segja að nýliðun í röðum skólastjórnenda sé meðal kvenna.

Skólastjórnun er í dag orðið umfangsmikið og flókið og stjórnunaráhersla starfsins vegur æ þyngra (Hanna S. Hjartardóttir, 2002). Verkefni innan skóla þurfa, eins og úti í atvinnulífinu, að standast tímaramma, kostnaðaráætlun og skila viðunandi niðurstöðu. Áhersla skólastjórnenda á þá þætti verkefnastjórnunar sem spurt var um sýna að þeir eru nýttir að einhverju marki og mest af körlum. Ekki er mikil áhersla á þá þætti er sem miða að gerð verkáætlunar. Að mati Hallinger og Snidvongs (2008) er áberandi innan menntastofnana hversu mikil áhersla er þar á gerð áætlana en lítil áhersla á verkefnastjórnun. Í verkefnastjórnun felist bæði getan til að gera áætlun og einnig getan til að innleiða breytingaráætlun á skipulegan og markvissan hátt.

Í rannsókninni kom fram að um þriðjungur skólastjórnenda notar stefnumiðað árangursmat og hagnýt viðmið, ferlastjórnun, virðisstjórnun og ISO9001 eru allt aðferðir sem fyrirfinnast í skólastjórnun. Í raun er fátt í skólastarfi svo frábrugðið atvinnulífinu (Hallinger og Snidvongs, 2008). Einungis þarf að aðlaga stjórnkerfið að menningu stofnunarinnar og mæla það sem skiptir máli fyrir árangur.

Nokkuð þarf til svo grunnskólarnir geti í alvöru sagst vera að stefna á afburðaárangur. Styrkur stjórnenda í dag er áherslan á leiðtogann og starfsfólkið. Þeir þættir sem koma ver út í þessari könnun eru þeir sem byggjast á aðferðafræði árangursstjórnunar. Flestir þættir eru notaðir að einhverju marki en ekki með skilgreindan árangur sem markmið.

## LOKAORD

Stjórnunaraðferðir sem miða að afburðaárangri eiga erindi þar sem árangur er eftirsóttur. Umhverfi okkar er sífellt að breytast og kröfur gagnvart gæðum og árangri að aukast. Skólinn þarf í auknum mæli að bregðast við kröfum samfélagsins og því sem þar gerist.

Full ástæða er fyrir skólastjórnendur á Íslandi að að horfa til þjóða sem hafa lengri sögu en við í notkun afburðaárangursaðferða við stjórnun, læra af reynslu þeirra og jafnframt vera opnir fyrir því að innleiða þessar aðferðir í skólastarfið. Reynsla afburðafyrirtækja hefur leitt í ljós að stjórnunaraðferðir eru verkfæri sem koma afburðaárangri í framkvæmd. Nauðsynlegt er síðan að gera rannsóknir á árangri skóla sem nota slíkar aðferðir. Rannsóknin sýndi að skólastjórnendur búa yfir bæði metnaði og áhuga til að stíga það skref.

## ÞAKKIR

Leiðbeinendum mínum þeim Helga þór Ingasyni og Gunnlaugi Sigurðssyni eru færðar þakkir fyrir stuðning, hvatningu og góð ráð. Öllum þeim skólastjórnendum sem sáu af tíma sínum til að svara könnuninni sem rannsóknin byggist á eru einnig færðar bestu þakkir fyrir framlag sitt til þessarar rannsóknar.

## HEIMILDIR

- Agnes Hólm Gunnarsdóttir og Helgi Þór Ingason (2007). *Afburðaárangur*. Reykjavík: Háskólaútgáfan.
- Bae, Sang Hoon (2007). The relationship between ISO 9000 participation and educational outcomes of schools. *Quality Assurance in Education*, 15 (3), 251-270.
- Börkur Hansen og Smári S. Sigurðsson (1998). *Skólustarf og gæðastjórnun*. Reykjavík: Rannsóknarstofun Kennaraháskóla Íslands.
- Deming, W. Edwards (2000). *Out of the crisis*. Massachusetts: The MIT Press
- Evans, Robert (2001). *The Human Side of School Change : Reform, resistance, and the real – life problems*. San Fransisco: Jossey – Bass
- Guðmundur Freyr Sveinsson (2006). *Möguleikar á notkun árangursstjórnunar í grunnskólum að teknu tilliti til reynslu framhaldsskólanna*. MPA-ritgerð: Háskóli Íslands, Félagsvísindadeild.
- Hallinger, Philip og Snidvongs, Kamontip (2008). Educating Leaders : Is There Anything to Learn from Business Management? *Educational Management Administration & Leadership*, 36 (1), 9-31.
- Hanna S. Hjartardóttir (2002). *Hlutverk skólustjóra : Fagleg forysta – falinn fjársjóður? Óbirt M.ed. ritgerð: Kennaraháskóli Íslands, Uppeldis og menntunarfræði*.
- Juran, Joseph M. og Godrey, A. Blanton (1999) *Jurans quality handbook* (5. útgáfa). New York: McGraw-Hill.
- Svensson, Magnus og Klefsjö, Bengt (2006). TQM-based self assessment in the education sector. Experiences from the Swedish upper secondary school project. *Quality Assurance in Education*, 14 (4), 299-323.

## Vefsíður:

- Björn Bjarnason, *Grunnskólinn til sveitarfélaganna* (1995). Sótt 10.mái 2008 af <http://www.bjorn.is/greinar/nr/580>
- Börkur Hanssen, Ólafur H. Jóhannsson og Steinunn Helga Lárussdóttur (2004), *Yfirfersla grunnskólans til sveitarfélaganna : Valddreifing eða miðstýring*. Sótt 10.mái 2008 af <http://netla.khi.is/greinar/2004/007/index.htm>
- Create Survey, standard áskrift frá 9.apríl til 9.júní. Sótt 9.apríl 2008af <http://www.createsurvey.com>
- Framtíðarsýn (2007, 12. júní) Vélstjóranám við mennaskólann á Akureyri fær vottun. Sótt 19. maí 2008 af <http://www.skip.is/frettir/nr/10881>
- Lög um grunnskóla* nr. 66/1995 með áorðnum breytingum 77/1996, 11/71997, 104/1999, 48/2001, 98/2006, sótt 18. maí 2008 af <http://www.althingi.is/lagas/nuna/1995066.html>
- Menntamálaráðuneytið (soo8). *Grunnskólar á Íslandi*. Sótt 5.mái 2008 af <http://www.menntamalaraduneyti.is/stofnanir?kd=oll&stfn=gs&rod=heiti&f g=47&tm=isl>
- Menntamálaráðuneytið, *Lykiltölur – grunnskólastig* (2004) . Sótt 11.mái 2008 af <http://www.menntamalaraduneyti.is/menntamal/tolfraedi//nr/2840/>
- Námsmatsstofun, (e.d.) *Rannsóknir* Sótt 18.mái af <http://www.namsmat.is/vefur/rannsoknir/sites.html>