

Er gildismat íslenskra skólastjóra ólíkt eftir kynferði?

Anna Guðrún Edvardsdóttir
Náttúrustofa Vestfjarða

Í þessari grein er fjallað um niðurstöðu rannsóknar á gildismati íslenskra skólastjóra og þeirri spurningu varpað fram hvort það væri ólíkt eftir kynferði. Markmið rannsóknarinnar var að skoða hvort munur væri á gildismati og stjórnunarlegri hegðun íslenskra skólastjóra eftir kynferði. Gengið var út frá því að munur væri á gildismati karla og kvenna. Sú kvenfræðilega hugmyndafræði sem lögð var til grundvallar í rannsókninni leiðir líkum að því að munur sé á gildismati og stjórnunarlegri hegðun karla og kvenna. Stjórnunarleg hegðun karla hefur verið talin rökvis og skilvirkari en kvenna og lögð hefur verið áhersla á að stjórnendur sýni slíka hegðun. Beitt var bæði megindlegum og eigindlegum rannsóknaraðferðum. Spurningarlisti var lagður fyrir íslenska skólastjóra og varðaði innihald hans gildismat er lægi að baki ákveðnum þáttum í starfi og stjórnunarlegri hegðun skólastjóra. Einnig voru tekin viðtöl við fjóra skólastjóra, tvo karla og tvær konur. Helstu niðurstöður rannsóknarinnar er að nánast enginn munur er á gildismati karla og kvenna og stjórnunarleg hegðun íslenskra karl- og kvenskólastjóra er svipuð. Bæði kyn sýna stjórnunarlega hegðun sem talin hefur verið einkenna kvenskólastjóra. Slík niðurstaða er ólík því sem fengist hefur erlendis frá, þar er munur á milli kynja. Það bendir því allt til þess að „kvenleg“ stjórnunarleg hegðun henti vel við stjórnun menntastofnana hér á landi, þar sem mannleg samskipti, samvinna og virðing yfir öllum meðlimum stofnunarinnar eru í hávegum höfð.¹

Inngangur

Á Íslandi hafa ekki verið gerðar margar rannsóknir sem tengjast beint starfi skólastjóra og til þess að skilja betur eðli starfsins er nauðsynlegt að fleiri rannsóknir séu gerðar á því sviði. Starf skólastjórans hefur breyst og aukist að umfangi síðustu ár, m.a. vegna yfirfærslu grunnskólans til sveitarfélaganna. Með yfirfærslunni færðist skólinn nær þeim sem þjónustu hans njóta og fyrir vikið fylgjast menn meira með og gera kröfur til sveitarstjórnarmanna um að skólinn veiti sambærilega þjónustu og aðrir skólar landsins. Skólastjórinn verður því sá sem sveitarstjórnarmenn setja sitt traust á varðandi faglegan og fjárhagslegan rekstur skólans.

Konum sem gegna starfi skólastjóra hefur fjölgað mjög undanfarin ár og eru hlutföllin um 60% karlar á móti 40% konur (hagstofa.is 2001). Þess verður e.t.v. ekki langt að bíða að konur verði í meirihluta í starfi skólastjóra.

Margar erlendar rannsóknir hafa verið gerðar á stjórnunarlegri hegðun karla og kvenna. Niðurstöður slíkra rannsókna hafa leitt í ljós að munur er á stjórnunarlegri hegðun kynjanna. Á grundvelli þeirra niðurstaðna var gengið út frá því að slíkt ætti einnig við hér á landi.

Markmið rannsóknarinnar sem greint er hér frá var að skoða hvort munur væri á gildismati og stjórnunarlegri hegðun íslenskra skólastjóra eftir kynferði. Þær rannsóknarspurningar sem leitast var við að svara eru:

1. Hver eru þau gildi sem liggja til grundvallar stjórnunarlegri hegðun íslenskra skólastjóra?
2. Er gildismatið ólíkt eftir kynferði? Ef svo er, í hverju er munurinn fólgin?

Lögð var áhersla á að skoða tengsl gilda og kynferðis við ákveðna þætti í starfi skólastjóra. Þessir þættir voru: Ákvarðanatáka, valddreifing, starfsmannastjórnun, leiðtogahtutverk

¹ Grein þessi byggist á rannsóknarverkefni höfundar sem lagt var fram til fullnaðar M.Ed.-prófs við Kennaraháskóla Íslands 2002. Leiðsögukennari við verkefnið var Steinunn Helga Lárusdóttir lektor.

skólástjóra, mótun framtíðarsýnar og völd.

Lagður var spurningalisti fyrir alla skólástjóra sem voru starfandi árið 2001. Listinn innihélt spurningar er varðaði ofangreindar breytur. Þá voru tekin fjögur viðtöl, tvö við karlskólástjóra og tvö við kvenskólástjóra. Niðurstöður rannsóknarinnar byggjast á spurningalistanum og viðtölunum.

Skilgreining hugtaka

Sú kvenfræðilega hugmyndafræði sem lögð er til grundvallar í rannsókninni leiðir líkur að því að munur sé á gildismati og stjórnunarlegri hegðun karla og kvenna. Þessi hugmyndafræði byggir á hugmyndum kvenfrelsisstefunnar (femínismanum) sem lýtur á hugtakið kynferði (gender) sem félagslega afurð, að konur og reynsla þeirra hafi verið útilokuð frá þróun þekkingarinnar og að femínisminn kalli nú á breytingar sem beinast að því að ná jafnvægi í valdahlutföllum kynjanna á öllum sviðum (Blackmore 1995:51).

Innan femínismans hafa sprottið upp ýmsar kvenfrelsisstefnur, s.s. frjálslyndur femínismi, róttækur femínismi, sósíalískur femínismi, menningarlegur femínismi, póstmóðernískur femínismi og póststrúktúralískur femínismi. Allar þessar stefnur eiga það sameiginlegt að vilja jafnrétti kynjanna á öllum sviðum en munur á milli þeirra liggur í því að þær greinir á hvernig skilgreina skuli jafnrétti og hvernig því verði náð. Í rannsókninni var ekki gengið út frá því að einhver ein þessara stefna hefði haft afgerandi áhrif á stjórnun menntastofnana heldur hafi þær allar haft og hafi enn í dag áhrif, mismikil þó.

Í bók sinni „The dictionary of feminist theory“ skilgreinir Maggie Humm kynferði sem samfélagslegt og menningarlegt hugtak um ólík viðhorf og ólíka hegðun karla og kvenna (Humm 1995:106–108). Femínisminn er skilgreindur í ensk-íslenskri orðabók Arnar og Örlygs sem „kvenfrelsisstefna, femínismi, sú stefna að konur og karlar skuli hafa jafnan rétt til náms, starfa og launa og að hefðbundin kvennastörf séu metin til jafns við önnur störf“ (Ensk-íslensk orðabók 1984:365). Gaby Weiner segir í sinni

bók „Feminism in education“ að femínismi sé komið úr latínu og þýði kona og að hafa hæfileika kvenna (Weiner 1994:51). Maggie Humm skilgreinir femínismann sem hugmyndafræði um frelsun kvenna í ljósi þess að konur hafa ekki sama rétt og karlar vegna kynferðis síns. Kúgun kvenna og feðraveldishugtakið eru lykilhugtök í hugmyndafræði femínismans (Humm 1995:94–95).

Enska orðið yfir gildi og gildismat er „values“ sem þýðir samkvæmt ensk-íslenskri orðabók Arnar og Örlygs „gildismat“ eða „verðmætamat“ (Ensk-íslensk orðabók 1984: 1167–1168). Árið 1951 setti Clyde Kluckhohn fram skilgreiningu á hugtakinu gildi og er því lýst þannig að það vísi leynt og ljóst til þess sem einstaklingur eða hópur telur mikilvægt. Gildi hafa áhrif á hvaða aðferð, leið og markmið fólk velur (Kluckhohn 1951: 395).

Gildi og gildismat eru notuð jöfnum höndum hér á landi og virðist skilningur manna á þessum hugtökum vera sá að merking þeirra sé sú sama. Gildi hefur verið skilgreint í orðabók Menningarsjóðs sem „hversu mikið eitthvað gildir“ en skilgreining á gildismati er hins vegar sú að það sé „mat á verðmætum í lífinu“. Skilningur minn á þessum hugtökum er sá að gildismat einstaklings byggir á mörgum gildum sem viðkomandi hefur tileinkað sér á lífsleiðinni.

Kvenfræðileg nálgun

– hvers vegna?

Flestar fræðibækur um skólástjórnun ganga út frá hugmyndafræði karla og lítið sem ekkert er fjallað um konur í þeim. Til marks um það má geta þess að einn helsti fræðimaður á sviði skólástjórnunar, Sergiovanni, fjallar svo til ekkert um konur sem stjórnendur í bók sinni „The Principalship“ og það sem hann segir er að konur séu sérstakt fyrirbæri (special case) í fræðunum (Sergiovanni 1995:262–263). Ég hef því ekki fundið mikið bitastætt í stjórnunarfræðunum sem í fræðibókum er lagt til að stjórnendur tileinki sér. Það var ekki fyrr en ég fór að lesa bækur sem fjölluðu um konur

sérstaklega að ég fann eitthvað sem hæfði mér sem kvenskólastjóra. Þó virðist þetta eitthvað vera að breytast því í nýlegri grein, hefur Sergiovanni fjallað sérstaklega um konur sem stjórnendur og segir stjórnun þeirra vera árangursríka.

Í gegnum tíðina hafa verið gerðar margar rannsóknir á störfum skólastjóra en þær hafa oftast verið gerðar af körlum og átt við karla. Niðurstöður þeirra voru yfirfærðar á alla skólastjóra. Í rannsóknunum var lagt til grundvallar að konur og karlar í stjórnun upplifðu hlutina eins og því þyrfti ekki að rannsaka þær sérstaklega. Þær voru aðeins teknar með í niðurstöðunum ef reynsla þeirra var sú sama og karla. Kæmi það fyrir að reynsla þeirra væri eitthvað öðruvísi var litið fram hjá því og það fellt út úr rannsókninni (Owens 1998:99). Ástæðurnar voru m.a. þær að stjórnunarkenningar hér áður fyrr voru þróaðar af körlum, karlarnir voru í stjórnunarstöðum en í skólunum voru konur fjölmennar sem kennarar en þær stjórnuðu þeim ekki, og karlar voru í meirihluta í skólastjórnun og rannsóknir beindust þess vegna að því að skoða þá. Tilhneigingin var sú að alhæfa því næst um niðurstöðurnar og telja að þær ættu við alla, konur líka. Konur sem fóru í skólastjórnun hlutu að starfa eftir þeim kenningum um stjórnun sem byggðar voru á rannsóknum á körlum og þeirra stjórnunarstíl. Þær höfðu á engan hátt átt þátt í að skapa það umhverfi sem þær störfuðu í og höfðu ekkert um það að segja (Enomoto 2000:376–377).

Eftir að seinni kvennabaráttan (second wave of feminism) hófst upp úr 1960 fóru konur smátt og smátt að hasla sér völl á ýmsum sviðum sem áður höfðu verið skilgreind sem karlasvið, m.a. stjórnun. Femínistar voru líka duglegir að benda á að konur hefðu marga hæfileika sem væru til þess fallnir að gera þær að skilvirkum stjórnendum. Þær héldu því t.d. fram að skólakerfið yrði betra ef að skólamenningin endurspeglaði hugmyndir og gildi kvenna. Hins vegar var og er, jafnvel enn í dag, við ramman reip að draga því margir trúá því að besta stjórnunarstíllinn sé skrifræðisstíll

og tengja hann við karla. Því efast margir um að konur geti verið skilvirkir stjórnendur (Owens 1998:98–99).

Það var ekki fyrr en fræðikonur fóru að skoða kvenskólastjóra sérstaklega út frá kvenfræðilegri nálgun sem að kvenlegu gildin voru dregin fram í dagsljósið. Það tók tíma að fá þau viðurkennd sem gildi sem einkenndu stjórnunarlega hegðun kvenskólastjóra. Þau bættust því við þau karllegu gildi sem áður höfðu komið í ljós við rannsóknir á stjórnunarlegri hegðun karlskólastjóra. Þar með varð viddin í stjórnunarfræðunum breiðari og skilningur manna á stjórnunarlegri hegðun skólastjóra jókst. Nú í dag eru fræðimenn á þeirri skoðun að til að ná árangri í stjórnun þurfi stjórnunarleg hegðun kynjanna að endurspeglar bæði kvenleg og karlleg gildi.

Einmitt vegna þess hve fáar rannsóknir eru til hér á landi um kvenskólastjóra þar sem kvenfræðilegri nálgun er beitt valdi ég að fara þá leið í þessari rannsókn. Forsendur rannsóknarinnar var trú mín á að stjórnunarleg hegðun íslenskra skólastjóra væri ólík eftir kynferði og endurspegladi gildismat þeirra. Þá trú byggði ég á niðurstöðum erlendra rannsókna sem sýna fram á þennan kynjabundna mun en í kaflanum hér á eftir verður fjallað um þær niðurstöður og þau gildi sem talin eru einkenna karl- og kvenskólastjóra.

Erlendar rannsóknir á störfum skólastjóra

Margar erlendar rannsóknir hafa verið gerðar á stjórnunarlegri hegðun karla og kvenna. Niðurstöður slíkra rannsókna hafa leitt í ljós að munur er á stjórnunarlegri hegðun kynjanna. Shakeshaft komst m.a. að þeirri niðurstöðu að kvenskólastjórar fylgjast meira með starfi kennara sinna, þeir yfirgefa skólasvæðið sjaldnar, nota óformlegar stjórnunaraðferðir, vinna út frá einstökum nemendum, biðja fólk í stað þess að skipa fyrir, þeir hlusta meira, dreifa valdi, ákvarðanataka er dreifstýrð og þeir sýna meiri umhyggju (Shakeshaft 1987:166–209).

Blackmore segir að karlar stjórni af

efnahagslegri rökvísi, þeir séu sterkir, taki „harðar“ ákvarðanir, stjórnir af tæknilegri þekkingu og séu menn framkvæmda. Konur stjórnir lýðræðislegar, séu samvinnufúsari, umhyggjusamari, námskráin og nemandinn sé í öndvegi og þær séu frekar tilbúnar til að breyta hlutunum en karlar (Blackmore 1999:4–15).

Þá sýna sumar rannsóknir að stjórnunarleg hegðun kvenna sé ekki aðeins ólík stjórnunarlegri hegðun karla heldur sé hún einnig skilvirkari, þ.e. skólar þar sem konur stjórna sýna betri árangur á flestum sviðum skólustarfsins. Owens vitnar í rannsóknir Gilligan sem sýna fram á að konur og karlar sjá og hugsa um veröldina á ólíkan hátt. Þá sýna rannsóknir Owens fram á að kynferði sé sá þáttur sem hefur mest áhrif á það hvernig maður sér heiminn og bregst við því sem upp kemur (Owens 1998:222–223).

Þetta gengur þvert á þær kenningar sem segja að hegðun einstaklingsins sé undir áhrifum frá skapgerð eða persónuleika. Að mati Owens er sá munur sem er á stjórnunarlegri hegðun karla og kvenna tengdur kynferði en ekki persónuleika. Máli sínu til stuðnings vitnar hann í rannsóknir Rosener en niðurstöður hennar sýna að konur nota víxlverkandi stjórnarstíl, hvetja aðra til þátttöku, dreifa valdi og upplýsingum, eru hluti hópsins, láta fólk finna fyrir mikilvægi sínu og vekja með því áhuga á starfinu. Rannsóknir á karlkyns stjórnendum sýna að þeir treysta á hefðbundna stjórnunarlega valdbóðshegðun og að hafa allt undir stjórn sinni, þ.e. stíll sem hefur komið þeim vel í fortíðinni en gengur ekki sem skyldi í því umhverfi sem skólar og stofnanir búa við í nútímaþjóðfélagi (Owens 1998: 223).

Samkvæmt hefð er skólastjórnun karlastarf og eins og flest önnur stjórnunarstörf er búið að móta starfið út frá hugmyndafræði karla. Sú hugmyndafræði gengur m.a. út á það að stjórnandi verði að vera samkeppnismiðaður, regluveldissinnaður, sigurvegari, rökvis og sýni persónuleg einkenni eins og mikla sjálfsstjórn, litlar tilfinningar og sé greinandi í nálgun á málefnum. Þessir þættir hafa verið skilgreindir sem skilvirkir samkvæmt fræðunum, hin eina

sanna stjórnunarlega hegðun sem allir verði að taka upp (Gold og Evans 1998:27). Hin staðlaða ímynd karlstjórnandans er að sýna styrk, vera staðfastur og ákveðinn leiðtogi sem er upptekinn af verkefnum frekar en tengslum við fólk. Hin staðlaða ímynd kvenstjórnandans er hin mjúka hlið sem oft er tengd starfsmannastjórnun (Coleman 1996:164).

Hin kvenfræðilega hugmyndafræði í skólastjórnun byggir á hugmyndum kvenna um m.a. traust, gildi, viðhorf, kynþætti, stöðu kvenna, kynferði og ólíka hæfileika þeirra. Fjallað er um pólitísk málefni án fordóma um kynferði og kynþætti. Hugmyndin er sú að hin kvenfræðilega stefna sé framkvæmd á þann hátt að hún breyti valdahlutföllum í stjórnunarstöðum í skólum. Skóli er stofnun þar sem konur eru í miklum meirihluta sem starfsmenn og því er nauðsynlegt að fá konur til að gegna stjórnunarstöðum í þeim til að endurspegla þennan meirihluta og þau gildi sem þar ríkja (Strachan 1999:309–310).

Hugtakið vald skipar stóran sess í umfjöllun um femínisma og stjórnun. Hin kvenfræðilega stefna leggur áherslu á að nota vald í þágu einhvers eða fyrir einhvern, þ.e. nota það til að styðja aðra og veita endurgjöf, ekki til að stjórna öðrum. Rannsóknir hafa m.a. sýnt að með því að dreifa valdi til starfsmanna, sýna starfsfólki virðingu, meta það að verðleikum og viðurkenna faglegt vald þess getur það hjálpað til við að brjóta niður stjórnunarlegt ofríki (Strachan 1999:310).

Umhyggjan er einnig mikilvægt hugtak í kvenfræðilegri skólastjórnun vegna þess að á grundvelli hennar er hægt að skilgreina þarfir sem koma upp vegna kúgunar. Með virðingu, viðurkenningu, umhyggju og ástúð verður til samfélag sem fólki finnst það tilheyra og finnur að samfélaginu er umhugað um það (Strachan 1999:310).

Rannsóknir hafa sýnt að þeir kvenskólastjórar sem stjórna eftir kvenfræðilegri hugmyndafræði vinna að því að auka félagslegt réttlæti og jafnrétti bæði fyrir starfsfólk og nemendur, dreifa valdi, og vinna að því að skólasamfélagið einkennist af umhyggju

(Strachan 1999:311). Einnig gengur hin kvenfræðilega hugmyndafræði út á að stjórnandi verði að vera samvinnufús, að hann kjósi teymisvinnu, sé gæddur innsæi, sýni tilfinningar og samúð. Vegna þess að hin kvenfræðilega hugmyndafræði þótti vera einkennandi fyrir konur voru þær taldar viðkvæmar og óhæfar til að stjórna stórum stofnunum. Því var hin kvenfræðilega stjórnunarhegðun ekki talin vera skilvirk og því ekki eftirsóknarvert að taka upp slíka hegðun (Gold og Evans 1998:27).

Rannsóknir hafa sýnt að þau hugtök sem vísa til karllegra gilda eru völd, keppni, skilvirkni og árangur. Í samskiptum við aðra birtist stjórnunarleg hegðun karla á þann hátt að þeir leita lausna við vandamálum af ákafa og festu. Það sem er jákvætt við þetta er að þeir eru með hugann við að leita lausna en það neikvæða er að þeir íhuga ekki málin nægilega og taka fyrstu lausnina sem þeir finna. Karlar deila um málefni. Þeir eiga betra með að einbeita sér að málefnum og þeir eiga auðvelt með að starfa með þeim sem eru ósammála þeim og geta því skoðað málefni út frá mismunandi stjórnarhornum. Karlar segja starfsmönnum sínum hvað þeir eiga að gera og eru ekki að eyða tímanum í að ræða hlutina ofan í kjölinn (Colwill og Townsend 1999:209–210).

Þau hugtök sem talin eru vísa til kvenlegra gilda eru samskipti, tengsl, samvinna og skilningur. Stjórnunarleg hegðun kvenna birtist í því að samskipti geta haft áhrif á markmiðin. Konur ræða um hlutina, ekki til að leita lausna við vandamálum heldur til að ígrunda fleiri sjónarhorn. Konum mislíkar. Þær eiga betra með að einbeita sér að fólki og tengslum. Konur biðja starfsmenn sína um að gera eitthvað og nota samræðuna til að safna upplýsingum til að skilja tilfinningar og til að byggja upp skilning sinn á málinu (Colwill og Townsend 1999:209–210).

Bæði karlar og konur sem hafa tileinkað sér hin hefðbundnu gildi kvenna mæta andstöðu frá íhaldssamari stjórnendum vegna þess að stofnanamenning er ennþá karlamenning. En Colwill og Townsend benda á að þörf sé á stjórnendum með góða samskiptahæfni,

hæfni til að spyrja spurninga, íhuga vandamál og leysa vandamálin sameiginlega með starfsmönnum. Stjórnandi framtíðarinnar verður því að hafa bæði kvenlegu og karllegu gildin að leiðarljósi til þess að geta verið talinn skilvirkur stjórnandi.

Þá hafa fleiri fræðimenn s.s. Blackmore, verið að skoða mun á stjórnunarlegri hegðun karl- og kvenskólastjóra. Fræðimenn hafa sett fram gildi sem talin eru einkenna stjórnunarlega hegðun skólastjóra og þau flokkuð eftir því hvort þau séu karleg eða kvenleg. Karlleg gildi standa fyrir regluveldi, íhaldssemi, stöðlun, samkeppni, mat, aga, hlutlægni, og formfestu. Kvenleg gildi standa fyrir umhyggju, sköpun, innsæi, næmi á einstaklingsmun, að vera ekki samkeppnismíðaður, þolinmæði, huglægni og óformleika. Rannsókn Coleman sýndi að þau gildi sem einkenndu kvenskólastjóra voru: umhyggja, sköpun, innsæi, næmi á einstaklingsmun, matsmíðaður, agamíðaður og huglægni. Gildin sem einkenndu kvenskóla-stjórana voru því bæði karleg og kvenleg og það styður þá skoðun Colwell og Townsend að skólastjóri framtíðarinnar verði að hafa bæði karleg og kvenleg gildi að leiðarljósi (Coleman 1996:165–166).

Það má segja að rannsóknir á stöðu kvenna í stjórnunarstöðum innan menntageirans hafi hafist fyrir alvöru um og eftir 1970 þegar kvennabaráttan var í fullum gangi og konur voru orðnar sýnilegir stjórnendur stofnana. Markmiðið var að kanna raunverulegan hlut kvenna í stjórnunarstöðum og auka hlut þeirra í þeim. Þessar rannsóknir voru gerðar af konum vegna þess að þær töldu að rannsóknir sem gerðar höfðu verið beindust eingöngu að körlum og gæfu því ranga mynd af veruleikanum (Humm 1995:5).

Í fyrstu rannsóknunum var sjónum beint að því hve margar konur væru í stjórnunarstöðum innan skólakerfisins og í hvaða stjórnunarstöðum. Þá tóku við rannsóknir sem leituðu að konum í stjórnunarstöðum og einkenni þeirra sem stjórnendur voru skoðuð. Síðan var röðin komin að rannsóknum þar sem leitað var svara við því hvers vegna svo

fáar konur væru í stjórnunarstöðum. Þar næst var sjónunum beint að konunum sjálfum og þær rannsakadar á eigin forsendum með því að hlusta á reynslu þeirra. Samhliða þessum rannsóknum var einnig skoðað hvaða áhrif reynsla kvenna hefði á kenningar í stjórnun og hvernig þær gætu breyst með tilkomu þessara áhrifa. Í dag eru rannsakendur í kvennarannsóknum að vinna að því að breyta kenningum í stjórnun þannig að hægt sé að skoða reynslu karla og kvenna jafnhliða (Shakeshaft 1999:112–115).

Nú er lögð áhersla á að fylgjast með báðum kynjum þegar verið er að gera rannsókn á stjórnendum vegna þess að niðurstöður rannsókna þar sem aðeins hefur verið fjallað um annað kynið eru takmarkaðar, eru ekki jafn marktækar og hafa minna gildi. Það er heldur ekki rétt að taka þá hluti sem öllum finnst vera sjálfsagðir og segja að þeir eigi við alla. (Enomoto 2000:378–379).

Íslenskar rannsóknir á störfum skólastjóra

Þær íslensku rannsóknir sem gerðar hafa verið hafa beinst að því að skoða skólastjóra, jafnt konur sem karla og störf þeirra. Fyrr nokkrum árum gerðu Börkur Hansen, Ólafur H. Jóhannsson og Steinunn Helga Lárusdóttir rannsókn á störfum skólastjóra í íslenskum grunnskólum. Í þeirri rannsókn var m.a. skoðað hvaða störf skólastjórar inntu af hendi í skólunum og hve mikill tími færi í hvaða starf. Niðurstöður rannsóknarinnar bentu til þess að skólastjórar verðu of litlum tíma til þeirra verka sem þeir vilja helst sinna, þ.e. þau verk sem falla undir faglegra stjórnun. Hið daglega amstur, s.s. skýrslugerð, fjárlagagerð, bókhald o.fl. tekur of mikinn tíma að mati skólastjóra (Börkur Hansen o.fl. 1984:83). Sömu aðilar endurtóku rannsóknina fyrir nokkrum árum og var niðurstaðan sú sama nema að tími til faglegra starfa hefur minnkað frá því sem var.

Ein rannsókn hefur verið gerð á störfum kvenskólastjóra en það er rannsókn Guðnýjar Guðbjörnsdóttur. Sú rannsókn var gerð árið

1992 og var hluti af stærri rannsókn um menntun og kynferði á Íslandi. Markmið rannsóknarinnar var m.a. að kanna hvort svipaðar niðurstöður kæmu fram hér á landi og erlendis varðandi viðhorf kvenna til menntastjórnunar. Niðurstöðurnar voru m.a. þær að kynjabundinn munur á viðhorfum var til staðar hér á landi en hann mældist ekki eins mikill og í erlendum rannsóknum (Guðný Guðbjörnsdóttir 1997:179–187).

Því er full ástæða til þess að skoða þessa þætti nánar og beita kvenfræðilegum nálgunum á viðfangsefnið. Með því móti er hægt að sjá hvort sá kynjabundni munur sem birtist í stjórnunarlegri hegðun skólastjóra erlendis sé einnig til staðar hér. Hver sem niðurstaðan er mun hún bæta við þá þekkingu sem nú þegar er til staðar varðandi gildismat og stjórnunarlega hegðun skólastjóra en sá þekkingarbrunnur fer ört stækkandi vegna þess að rannsóknir á störfum skólastjóra hafa aukist og er það vel.

Viðhorf karla til jafnréttismála

Það var við hæfi í slíkri rannsókn þar sem skoðaðir eru bæði karl- og kvenskólastjórar að fjalla lítillega um viðhorf karla til jafnréttisbaráttu kvenna og hvort að sú baráttu hafi breytt hlutverkum kynjanna.

Kvenfrelsisstefnan hefur fengið ýmsu áorkað í átt að jafnrétti kynjanna. Nú er svo komið í hinum vestræna heimi að bannað er að mismuna fólki eftir kynferði. Lög hafa verið sett þess efnis að vernda þann rétt sem áunnist hefur.

Konur hafa því lagalega jafnan rétt og karlar í atvinnulífnum og eru jafnmikilvægir vinnukraftar og þeir. Þær hafa haslað sér völl í atvinnugreinum sem áður voru taldar til karlagreina. Þar má nefna stjórnunarstöður í stofnunum og fyrirtækjum hjá hinu opinbera og í einkageiranum.

Hlutverk karla í samfélaginu hefur þar af leiðandi breyst og í mörgum vestrænum samfélögum er verið að vinna að því að endurmeta það. Það eru einkum fræðimenn, stjórnámálamenn, ýmsar karlahreyfingar og rithöfundar sem eru að vinna að þessu.

Umfjöllun þessara manna spannar allt frá íhaldssömum skoðunum um að karlar eigi að ná aftur hefðbundnu karlahlutverki sínu yfir í framsæknar hugmyndir um aðra vídd í tjáningu karlmennskunnar og í átt að enn meira jafnrétti kynjanna.

En hvernig hefur kvenfrelsisstefnan brugðist við hugmyndafræði ýmissa karlasamtaka? Margar kvenfrelsiskonur eru hræddar og tortryggjar vegna þess að mörg karlasamtök leggja fremur áherslu á að kenna konum um vandamál karla en að vinna með femínistum að því að auka jafnrétti í samfélaginu. Til þess að eyða þessari hræðslu og tortryggni verða karlar að sýna fram á að þeir séu einlægir í ásetningi sínum að vinna með konum (Lingard og Douglas 1999:48).

En hver skyldu vera viðhorf íslenskra karla til jafnréttismála? Í bók sinni „Karlmennt eru bara karlmenn – viðhorf og væntingar íslenskra karla“ eftir Ingólfur Gíslason koma fram nokkrar áhugaverðar staðreyndir. Íslenskir karlar eru jafnréttissinnaðir því samkvæmt Gallupkönnun frá 1997 sem höfundur vitnar í kemur fram að rúm 97% aðspurðra karla töldu að konur ættu að hafa sömu atvinnutækifæri og karlar. Í annarri könnun sem höfundur bókarinnar vitnar í, könnun Félagsvísindastofnunar frá árinu 1994, töldu 85% karla að stjórnvöld ættu að vinna betur að því að konur hefðu sömu möguleika og karlar, um 80% töldu að konur hefðu of lág laun í samanburði við karla og rúm 90% töldu að stéttarfélag ættu að vinna að því að jafna tekjur kynjanna (Ingólfur V. Gíslason 1997:47–49).

Í bók Ingólfs er einnig fjallað um karlmennskuhugtakið og þær breytingar sem orðið hafa á því. Hér áður fyrr var ímynd karlmennskunnar tengd því að vera fyrirvinna og faðir. Þetta hefur breyst með aukinni menntun kvenna og þátttöku þeirra á vinnumarkaði, þannig að konur geta séð fyrir sér sjálfar og þurfa ekki fyrirvinnu. Á sama tíma hefur foreldrahlutverkið breyst og samfélagið hefur í auknum mæli tekið það að sér. Karlar hafi því um tvennt að velja: afturhvarf til fortíðar eða að breyta

karlímyndinni. Það geta þeir gert með því t.d. að taka meiri þátt í umönnun og uppeldi barna sinna og heimilishaldi. Einnig virðast karlar tengja líkamlegan og andlegan styrk karlmennskuhugtakinu. Það styður kenningar femínista um að í hinum vestrænu samfélögum sé tenging á milli styrks og karlmennsku og að veikleikinn sé tengdur kvenleikanum (Ingólfur V. Gíslason 1997:50–56).

Rannsóknin

Rannsóknin var gerð árið 2001. Spurningarlistar voru sendir út í febrúar það ár og viðtölin fjögur voru tekin í apríl og maí 2001. Skólastjórar brugðust vel við þátttöku. Alls voru sendir út 185 listar til skólastjóra um allt land. Á þessum tíma voru karlskólastjórar 114 og kvenskólastjórar 71. Samtals bárust 136 listar til baka eða um 73%. Ef skoðað er hlutfall milli kynja þá bárust svör frá 52 kvenskólastjórum eða 74% og frá 85 karlskólastjórum eða 73%.

Spurningarlistinn skiptist í átta hluta. Í fyrsta hlutanum var verið að leita ýmissa bakgrunnsupplýsinga, s.s. kyn, aldur, starfsaldur o.fl. Í öðrum hluta voru þátttakendur beðnir um upplýsingar um þann skóla sem þeir stjórnðu, s.s. fjölda kennara og kynjahlutfall. Í þriðja hlutanum voru spurningar er vörðuðu starfsval þátttakenda, s.s. hvenær viðkomandi ákvað að verða kennari/skólastjóri og hvað/ hverjir höfðu áhrif á starfsvalið. Í fjórða hlutanum voru spurningar um hvernig og hverjir taka ákvarðanir í skóla þátttakenda, s.s. hvort skólastjórinn tæki einn ákvarðanir eða hvort fleiri kæmu að ákvarðanatökunni, hvort skólastjórinn leitaði eftir áliti og skoðunum kennara. Í fimmta hluta voru spurningar sem lúta að völdum og ábyrgð skólastjórans, s.s. hvort öll ábyrgð hvíli á herðum skólastjórans eða hvort um valddreifingu sé að ræða. Í sjötta hlutanum voru spurningar um hlutverk skólastjórans við að setja fram markmið og vinna að þeim auk spurninga um leiðtogahlutverk skólastjórans, s.s. hver stýrir þróunarvinnu í skólanum, er það hlutverk skólastjórans eins að setja fram markmið. Í sjöunda hlutanum voru spurningar er vörðuðu samstarf og samskipti, s.s. líðan

nemenda og kennara, að taka tillit til nemenda og kennara, formleiki/óformleiki. Í áttunda og síðasta hlutanum voru spurningar um sýn þátttakenda á skólastarf og þau lífsgildi sem hafa mótað hana, s.s. hvort skólinn eigi að koma til móts við þarfir hvers og eins, er samkeppni af hinu góða, agi skiptir máli, góður stjórnandi er rökvis og lætur tilfinningarnar ekki stjórna ákvörðum sínum og gerðum.

Gögn úr spurningalistanum voru sett fram í súluriti þar sem munur á körlum og konum komi skýrt fram og var tilgangurinn sá að sjá á myndrænan og lýsandi hátt hvort og hvar kynjabundin munur á gildismati lægi.

Viðtölin fóru öll fram á skrifstofu skólustjóranna og voru tekin í apríl og maí 2001. Viðtölin voru hálfopin, þ.e. ég hafði undirbúið þau atriði sem ég vildi ræða um og ekki var um beinar spurningar að ræða. Þau atriði sem ég vildi ræða voru sömu atriðin og spurt var um í spurningalistanum.

Tilgangur viðtalanna við skólustjórana var að öðlast skilning á því hvernig skólustjórar líta á gildi og hvaðan þeir telja sig hafa fengið þau gildi sem hafa áhrif á stjórnunarlega hegðun þeirra. Með viðtölum er hægt að kafa dýpra í viðfangsefnið, unnið er með skilning og er markmiðið að rannsakandi sjái og skilji veröldina út frá augum viðmælanda (Hitchcock og Huges 1995:12).

Í úrvinnslu gagnanna voru viðtölin notuð til þess að styðja við niðurstöður spurningarlistans og til þess að setja fram í orðum hugmyndir og skoðanir skólustjóranna á þeim gildum sem þeir töldu að þeir hefðu og því gildismati sem þeir töldu endurspeglast í stjórnunarlegri hegðun sinni.

Niðurstöður

Hverjar eru svo niðurstöður rannsóknarinnar og á hvern hátt eru þær frábrugðnar erlendum rannsóknnum þar sem skoðaður hefur verið munur á stjórnunarlegri hegðun karl- og kvenskólustjóra? Hafa verður í huga þegar niðurstöðurnar eru skoðaðar að það sem fólk segist gera endurspeglast ekki alltaf í hegðun þess. Því gefa niðurstöðurnar ákveðnar

vísbendingar en ekki er hægt að fullyrða neitt nema að fylgst sé með hegðun skólustjóranna og hegðun þeirra skráð.

Hlutfallslega fleiri konur eru skólustjórar í grunnskólum hér á landi en erlendis. Íslenskar konur eru auk þess mun yngri þegar þær gerast skólustjórar en erlendar kynsystur þeirra og eru yngri kvenskólustjórar hlutfallslega fleiri en karlarnir.

Konur gerast skólustjórar eftir að hafa verið kennarar. Þær sleppa millistjórnunarstiginu sem stallsystur þeirra erlendis gera ekki, að öllum líkindum vegna þess að millistjórnendur eru tilltölulega ný stétt, s.s. deildarstjórar, fagstjórar o.fl., í skólasamfélaginu á Íslandi. Áður var það einungis aðstoðarskólustjórastarfið sem talist gat millistjórnunarstarf. Karlarnir fara þessa hefðbundnu leið: Kennari – aðstoðarskólustjóri – skólustjóri.

Fleiri konur en karlar eru með framhaldsmenntun af einhverju tagi bæði á Íslandi og erlendis. Þá stjórna karlar frekar stærri skólum en konur en þó er hópur karla sem stjórna mjög litlum skólum. Erendis stjórna karlarnir fjölmennu gagnfræðaskólunum en konurnar barnaskólunum sem eru fámennari.

Hvorki karlar né konur velja sér kennslu sem ævistarf snemma á lífsleiðinni en algengt er erlendis að konur geri það. Fjölskylda og umhverfi hefur ekki afgerandi áhrif á starfsval kynjanna en erlendis eru þetta þættir sem hafa meiri áhrif. Kennsla virðist vera fyrsti kostur þegar ævistarf er valið því kynin velja kennarastarfið vegna áhuga á að starfa með börnum og unglingum. Erendar rannsóknir sýna að kennsla er ekki fyrsti valkostur karla.

Bæði konur og karlar gerast skólustjórar til að hafa áhrif á skólastarf eða vegna þrýstings um að taka starfið að sér. Það er sambærilegt við erlendar rannsóknir hvað konur varðar en ekki hvað varðar karlana. Þá gera hvorki karlar né konur upp hug sinn um að gerast skólustjórar meðan á námi stendur. Erendis eru það karlarnir sem stefna að því strax í kennaranámi að gerast skólustjórar. Hærrí laun eru ekki áhrifavaldur hjá íslenskum skólustjórum en erlendis skipta launin máli hjá körlum.

Meirihluti íslenskra skólastjóra dreifa valdi og ábyrgð. Þó er nokkuð stór hópur kvenna sem ekki gerir það. Erlendar rannsóknir sýna að konurnar eru líklegri til að dreifa valdi en karlarnir. Hér á landi er þessu öfugt farið, karlar eru líklegri til að dreifa valdi en konur.

Bæði kyn líta svo á að ábyrgð skólastarfsins sé í höndum skólastjórans og að rekstrarleg ábyrgð sé hans. Rannsóknir erlendis sýna að vantraust samfélagsins til kvenna um að þær geti borðið rekstrarlega ábyrgð hefur þau áhrif að konur veigra sér við að taka þá ábyrgð á sig en ekkert slíkt vantraust kom fram, hvorki gagnvart íslenskum kvenskólastjórum né hjá þeim sjálfum.

Að mati meirihluta skólastjóranna eru íslenskir kennarar bæði ánægðir með og viljugir til að taka við valdi og ábyrgð. Þó telur fjölmennur hópur kvenskólastjóra að svo sé ekki. Má ætla að konur séu læsari á umhverfi og fólk en karlar og finni fyrir því að kennarar eru ekki alltaf ánægðir með þá ábyrgð sem þeim er falin. Bæði kyn telja sig hafa yfirsýn yfir skólastarfið, þó er hópur karla sem ekki gerir það.

Kynin telja að þróunarstarf sé mikilvægt og segja það hlutverk skólastjórans að koma því á. Fleiri konur en karlar stýra sjálfar þróunarvinnunni í skólunum. Ástæðan er sú að það virðist sem að konur eigi erfiðara en karlar með að dreifa faglegu valdi til kennara.

Fleiri konur en karlar telja mikilvægt að kennarar og skólastjóri hafi sömu markmið og að það sé hans að hafa frumkvæði að markmiðssetningu. Það er í samræmi við erlendar rannsóknir.

Bæði kyn telja samvinnu í skólastarfi mikilvæga og er enginn kynjabundinn munur á því. Erlendis kemur fram kynjabundinn munur konum í vil.

Íslenskir skólastjórar telja sig umhyggjusama gagnvart nemendum og kennurum sínum. Engann kynjabundinn mun var að finna, nema að karlar virðast frekar taka tillit til persónulegra aðstæðna kennara sinna heldur en konur. Erlendar rannsóknir sýna að umhyggja er einkenni á kvenskólastjórum. Þá telja bæði

kyn sig hlusta á kennara sína en fleiri konur segja að kennarar ræði einkalíf sitt við þær.

Flestir skólastjórar telja sig óformlega í samskiptum en hópur kvenna taldi sig vera formlega í samskiptum. Erlendis eru það karlarnir sem eru formlegir, konurnar eru óformlegar.

Einstaklingurinn skiptir kvenskólastjóra meira máli en karlana, þeir líta frekar á nemendahópin í heild sinni. Erlendis er þessu líka svo farið. Fleiri konur en karlar líta á það sem skyldu skólanna að ná mælanlegum árangir og eru þær árangursmiðaðri en karlarnir. Erlendir karlskólastjórar eru árangursmiðaðir, ekki erlendir kvenskólastjórar.

Konur telja ekki að allar námsgreinar séu jafnmikilvægar, karlarnir gera það frekar. Þeir eru líka samkeppnismiðaðri eins og starfsbræður þeirra erlendis. Agi skiptir bæði kynin miklu máli og var enginn kynjabundinn munur þar á.

Báðir aðilar telja sig vera sanngjarna stjórnendur og að framhaldsnám í stjórnun sé mikilvægt fyrir skólastjóra. Konur telja sig vera rökvísari en karla en þeir telja að tilfinningar ráði stjórnunarlegri hegðun sinni. Þessu er öfugt farið í niðurstöðum erlendis frá en þar eru karlar taldir rökvísir en konur ekki.

Umraedur

Eins og fram hefur komið var það trú mín að gildismat íslenskra skólastjóra væri ólíkt eftir kynferði og þess vegna væri munur á stjórnunarlegri hegðun karla og kvenna. Þá taldi ég að konur stjórnðu skólum eftir þeim gildum sem teldust vera kvenleg og karlar stjórnðu eftir gildum sem teldust vera karlleg. Niðurstöður erlendra rannsókna á stjórnunarlegri hegðun skólastjóra og gildismati þeirra studdu þessa tilgátu mína.

Niðurstaða rannsóknarinnar er ekki í samræmi við þær erlendu rannsóknir því svo virðist sem stjórnunarleg hegðun karla og kvenna hér á landi einkennist af kvenlegum gildum og ef að eitthvað er þá sýni karlar meiri „kvenlega“ stjórnunarlega hegðun heldur

en konur, því konur töldu sig vera formlegri, árangursmiðaðri og rökvísari en karlarnir.

Umhyggjusemi, samvinna, valddreifing, virk hlustun, einstaklingurinn í öndvegi, sanngirni, óformleg hegðun, samskipti, fagmennska, allt eru þetta gildi sem, af fræðimönnum, hafa verið talin vera kvenleg. Á sumum sviðum sýna íslenskir karlskólastjórar meira af kvenlegri stjórnunarhegðun en konurnar, t.d. í sambandi við valddreifinguna og umhyggjusemina sem áður hafa verið talin hornsteinar kvenlegrar stjórnunarlegrar hegðunar.

En hver gæti verið ástæða þess að svona er í pottinn búið? eru íslenskir karlmenn „mýkri“ en erlendir kynbræður þeirra í hinum vestræna heimi eða hefur jafnréttisbaráttan haft þau áhrif að konur standa meira jafnfætis körlum en erlendir kynsystur þeirra? Báðar þessar skýringar geta staðist í þessu sambandi.

Ein skýringin gæti verið sú að nemendur Kennaraháskóla Íslands séu nokkuð einsleitir hópur en niðurstöður rannsóknarinnar sýndu að langflestir skólastjórnara höfðu náð í kennaramenntun sína frá þeim skóla. Að öllum líkindum koma flestir sem sækjast eftir því að sinna menntunar- og uppeldisstörfum af uppeldis- og félagsfræðibrautum framhaldsskólanna. Gildismat þeirra og menntunarlegur bakgrunnur er væntalega mjög líkur.

Staða konunnar í íslensku samfélagi er afar sterk. Jafnréttisbarátta fyrri tíma hefur skilað því að nú standa konur nánast jafnfætis körlum á mörgum sviðum í samfélaginu, s.s. gagnvart menntun og í atvinnulífi. Þátttaka karla í heimilisstörfum og uppeldi barna hefur aukist. Lögbinding fedraorlofs sýnir best þá viðhorfsbreytingu sem orðið hefur á íslensku samfélagi er varðar fjölskyldumál.

Í umfjöllun hér að framan var aðeins dregið á þær kvenfræðilegu áherslur sem áhrif hafa haft á jafnréttisbaráttu kvenna. Ef skoðuð eru hugsanleg áhrif þessara strauma á stjórnun skóla, má leiða líkum að því að a.m.k. ein stefnan, „menningarlegur femínismi hafi haft meiri áhrif á stjórnun menntastofnana en aðrar. Í stuttu máli gengur stefnan út á það að konur verði að öðlast völd í gegnum samfélag kvenna

og sameiginlegra gilda þeirra. Þannig muni menning stofnana breytast.

Þegar skólastofnanir eru skoðaðar kemur í ljós að meirihluti þeirra sem starfa í skólum eru konur. Tölur Hagstofunnar fyrir árið 2001 sýna að af þeim kennurum sem störfuðu í grunnskólum landsins það ár voru um 78% konur en einungis 22% karlar (hagstofa.is, 2001). Fyrir 30–40 árum störfuðu fleiri karlar í skólum en konur. Þar ríkti karlamenning þar sem karleg gildi voru í hávegum höfð og konur urðu að taka þau upp til þess að geta starfað þar. Á undanförunum áratugum hefur þetta verið að breytast, æ fleiri konur hafa komið til starfa í skólunum og nú er svo komið að þær eru miklu fleiri en karlarnir. Smám saman hefur menning skólanna breyst. Með tilkomu kvennanna viku hin karlegu gildi fyrir kvenlegum gildum og virðist sem að þeir karlar sem starfa í skólum hafi tekið upp kvenlegu gildin.

Aðeins eitt karlavígi er eftir í grunnskólunum. Enn eru fleiri karlar skólastjórar en það gæti breyst í náinni framtíð. Konur sem gerðust skólastjórar komu með kvenlegu gildin inn í starfið og eftir því sem þeim fjölgaði og körlum fækkaði þá virðist sem að hin karlegu gildi hafi vikið fyrir hinum kvenlegu. Það má ætla að þeir karlskólastjórar sem eftir voru í skólunum hafi tekið upp þessi kvenlegu gildi, bæði til þess að geta starfað áfram í skólunum og einnig til þess að laga sig að breyttum kröfum samfélagsins um uppeldi og menntun.

Því má leiða líkur að því að eftir því sem konum fjölgar í hefðbundnum karlastéttum muni viðkomandi stofnanir breytast. Merki þess sjást víðar í menntageiranum og jafnvel á fleiri sviðum en ekki er hægt að fullyrða neitt án þess að rannsókn á því fari fram.

Í þeim erlendu fræðibókum sem skrifaðar eru núna, bæði af konum og körlum, um skólastjórnun er bent á það að stjórnunarleg hegðun kvenna sé vænleg til árangurs við stjórnun menntastofnana enda sé skóli skilgreindur sem þjónustustofnun. Konur hafa í áranna rás unnið að ýmsum þjónustu- og umönnunarstörfum og hafa því forskot á karla í þeim efnum. Í þessum bókum er jafnvel lagt

til að allir stjórnendur tileinki sér þau kvenlegu gildi sem endurspeglast í stjórnunarháttum kvenna og blandi þeim saman við önnur gildi sem ríkja í skólunum. Því eins og kom fram hér að framan verður framtíðarstjórnandi að hafa bæði kvenleg og karleg gildi. Þannig verður hann betri og skilvirkari stjórnandi.

Það virðist því vera ástæða til þess að skoða það hvort hér á landi sé yfirhöfuð hægt að tala um að stjórnunarleg hegðun skólastjóra endurspegli gildismat sem innihaldi einhver sérstök kvenleg gildi sem einkenni konur eða karleg gildi sem séu einkennandi fyrir karla. Slík flokkun á ekki lengur við þar sem munur á gildismati kynjanna er nánast enginn. Hins vegar sýna niðurstöður rannsóknarinnar að þau gildi sem talin hafa verið kvenleg eru þau gildi sem eru ríkjandi og endurspeglast í stjórnunarlegri hegðun skólastjóra. Sú stjórnunarlega hegðun virðist skila mestum árangri við stjórnun menntastofnana í okkar nútímasamfélagi sem gerir allt aðrar kröfur til þegna sinna en fyrir 30–40 árum.

Jill Blackmore (1999) fjallar um þá markaðshyggju sem virðist einkenna vestræn þjóðfélög. Fyrirtæki og stofnanir eiga að skila mælanlegum árangri á öllum sviðum. Slíkar kröfur skila sér einnig inn í skólana (Blackmore, 1999:17–19). Því er margt sem bendir til þess að starf skólastjórans sé að breytast á þann hátt að meiri markaðshyggja einkenni rekstur skóla, jafnt fjármál sem faglegt starf. Sú þróun er í andstöðu við þau „mjúku“ gildi sem niðurstöður rannsóknarinnar benda til að ríki hjá íslenskum skólastjórum og sem fræðimenn telja að sé vænlegri til árangurs. Hvernig íslenskum skólastjórum tekst að laga markaðshyggjuna að því gildismati sem virðist einkenna þá verður tíminn að leiða í ljós. Ég ber fullt traust til íslenskra skólastjóra að þeim takist að finna leið þar sem gildismat þeirra verði haft að leiðarljósi skólustarfi til framdráttar.

Hemildir

- Blackmore, J. (1999). *Troubling Women*. Buckingham Philadelphia, Open University Press.
- Coleman, M. (1996). The management style of female headteachers. *Educational management and administration* 24(2):163–174.
- Colwill, J. og Townsend, J. (1999). Women, leadership and information technology. *The Journal of management* 18(3):207–215.
- Enomoto, E.K. (2000). Probing educational management as gendered; An examination through model and metaphor. *Teachers college record* 102(2):375–397.
- Ensk-íslensk orðabók*. (1984). Ritstj. Jóhann S. Hannesson. Reykjavík. Örn og Örlygur.
- Gold, A. og Evans, J. (1998). *Reflecting on school management*. London, Falmer Press.
- Hitchcock, G. og Huges, D. (1995). *Research and the teacher*. London, Routledge.
- Humm, M. (1995). *The dictionary of feminist theory*. Columbus, Ohio State, University Press.
- Ingólfur V. Gíslason. (1997). „*Karlmenn eru bara karlmenn*“. Reykjavík, Skrifstofa jafnréttismála.
- Kluckholn, C. (1951). Values and value orientation in the theory of action. *Toward a general theory of action* (ritstj. Talcott Parsons og Edward A Shills) bls. 395. Cambridge, MA, Harvard University Press.

- Lingard, B. og Douglas, P. (1999). *Men engaging feminisms*. Buckingham, Philadelphia, Open University Press.
- Owens, R.G. (1998). *Organizational behavior in education*. London, Allyn and Bacon.
- Shakeshaft, C. (1987). *Women in educational administration*. Newbury Park, California, Sage Publication.
- Shakeshaft, C. (1999). The struggle to create a more gender-inclusive profession. *Handbook of research on educational administration*, second edition (ritstj. Joseph Murphy og Karen Seashore Louis), bls. 98–118. San Francisco, Jossey Bass Publisher.
- Starfsfólk við kennslu í grunnskólum haustið 2001 eftir starfssniði. Hagstofa Íslands. 2001. www.hagstofa.is (Sótt 29. júlí 2002).
- Strachan, J. (1999). Feminist educational leadership: locating the concepts in practice. *Gender and education* 11(3):309–322.
- Weiner, G. (1994). *Feminism in education. An introduction*. Buckingham, Philadelphia, Open University Press.