



Benedikt Sigurðarson
Skólar og skólaþróun
haustönn 2005

Starf kennarans sem stjórnanda

Tryggvi R. Jónsson

Kennarastarfið veldur þeim sem hafa áhuga á að árangursmeta störf miklum vangaveltum. Það er oft notað sem *skólabókardæmi* um starf sem sé erfitt að meta. Einna helst má líkja störfum kennara við þá starfsstétt sem nýlega hefur komið fram á sjónarsviðið og er kölluð þekkingarstarfsmenn. Inntak og tilgangur starfs kennara er jú að miðla þekkingu og færni. Önnur nálgun á þetta starf er að skoða það út frá kenningum stjórnunar. Viðfangsefni stjórnunar í hinum almenna skilningi er að taka inn hráefni, meðhöndla það og skila útkomu sem er verðmeiri en það sem kom inn að viðbættum þeim tilkostnaði sem fór í meðhöndlunina. Þetta má yfirfæra á markmið með skólastarfi þar sem nemendur eru teknir inn, þeim kennt og skilað út sem með grunn að sjálfstæðri hugsun og þjálfun í færni til samstarfs við aðra (lög 66/1995), alhliða þroska svo þeir séu undir það búnir að taka þátt í Lýðræðissamfélagi (lög 80/1995) auk annarra sértækari markmiða. Hér á eftir verður starf kennarans tekið til skoðunar með tilliti til kenninga um störf stjórnenda, til dæmis Mintzberg (1973).

Hvernig gagnast greiningartæki stjórnunar til þess að skoða störf kennarans?

Kennarar starfa í tengslum við ytra umhverfi (*external environment*), til að mynda kröfur stjórnvalda, samfélagsins, foreldra og annarra hagsmunaaðila innan veggja skipulagsheilda (*organisation*) og hafa þar margvísleg hlutverk. Störfum stjórnenda má skipta í áætlanagerð (*Planning*), skipulag (*Organisation*), forystu (*Leading*) og eftirlit (*Control*) (Boddy, 1998).

Áætlanagerð er sá verkþáttur að setja vinnunni markmið og stefnu, þarna mætti nefna úr stafi kennarans hluti eins og gerð námslýsinga fyrir kennslueiningar, vinna við skólanámsskrár, stefnumótunar- og þróunarvinna auk vinnu við eigin þróun sem fagmanns.

Skipulag færir svo þau markmið og stefnu sem sett var niður í áætlanagerðinni nær framkvæmd. Þarna mætti telja til kennsluáætlanir fyrir ákveðnar kennslustundir og útfærslur á námsefni miðað við þau kennslumarkmið sem sett hafa verið.

Forysta felst í því að fá aðra til að vinna samkvæmt áætluninni, afla henni stuðnings og fá skuldbindingu frá öðrum til að ná settum markmiðum. Þetta er náskýlt því sem fer fram í kennslustundum. Kennsla getur ekki falist í því að vinna vinnuna fyrir nemendur og því er nauðsynlegt að fá nemendur til að vinna sjálfa að settum markmiðum.

Eftirlit er svo tengt við þetta, út frá þeim markmiðum sem sett voru í upphafi, þau metin með tilliti til útfærslunnar og í tilfalli kennarans ræðst árangurinn af því hversu vel tókst til við að fá nemendur til að vinna samkvæmt áætluninni sem búin var til. Námsmat og próf er mjög góð dæmi um slíkt eftirlit.

Af ofangreindu má álykta að ákveðnar hliðstæður séu með störfum kennara og störfum stjórnenda. Það er því talið óhætt að skoða nánar þau verkefni sem kennara vinna með tilliti til þeirra kenninga sem settar hafa verið fram um störf stjórnenda. Einn kenningasmiður um hlutverk stjórnenda er Henry Mintzberg. Mintzberg vildi skoða störf stjórnenda sem samansafn af hegðun og hlutverkum. Mintzberg (1973) setti fram tíu hlutverk stjórnenda í þremur flokkum. Hlutverkin samkvæmt Mintzberg (1973) eru:

Samskipti:

- Formlegur yfirmaður (*figurehead*)
- Leiðtogi (*leader*)
- Tengiliður (*liasion*)

Upplýsingamiðlun:

- Móttökustöð (*nerve center*)
- Dreifir upplýsingum (*disseminator*)
- Talsmaður (*spokesperson*)

Ákvarðanataka:

- Frumkvöðull (*entreprenaur*)
- Tekur á ágreiningsmálum (*disturbance handler*)
- Úthlutar auðlindum (*resource allocator*)
- Samningamaður (*negotiator*)

Ekki er sjálfgefið að allir stjórnendur sinni öllum þessum störfum en þessi atriði voru einkennandi fyrir þá stjórnendur sem skoðaðir voru í athugun Mintzbergs.

Sambærilegar athuganir hafa staðfest þetta, til að mynda athugun Martinko og Gardner (1990) á 41 skólastjórnanda (sjá í Boddy, 1998). Munu sömu þættir koma fram þegar skoðaðir eru kennarar sem ekki hafa formlegt stjórnunarhlutverk innan skólans?

Í þekkingarfyrirtækjunum verða oft til stjórnendur sem sækja ekki vald sitt til stöðu í skipuritinu heldur til þekkingar og virðingar samstarfsmanna sinna. Þetta passar við

skrif Mary Parker Follett sem var mjög virtur fræðimaður á fyrstu áratugum síðustu aldar og hennar skoðanir á valdi og valdbeitingu innan fyrirtækja og stofnana. Það er því ekki óeðlilegt að starfsmenn án formlegra mannaforráða fari með einhver hlutverk sem áður töldust eingöngu til starfa stjórnenda.

Það er því ef til vill réttast að skoða allan skólann (starfsmenn og nemendur) sem eina skipulagsheild. Kennarar tæku þá að sér stöðu framlínustjórnenda með forráð yfir bekkjum og nemendum, deildarstjórar og aðrir slíkir væru svo í hefðbundnum hlutverkum millistjórnenda og skólastjóri væri æðsti stjórnandi skipulagsheildarinnar. Aðrir aðilar svo sem kennarafélög, menntamálaráðuneyti og svo framvegis mynda umhverfi skipulagsheildarinnar og því ekki innan þessarar umfjöllunar.

Ef skipting Mintzbergs er skoðuð nánar með tillit til kennarastarfsins kemur í ljós að mörg atriði þar koma við sögu í kennslustundinni sjálfri.

Tekur á ágreiningsmálum, oft geta komið upp deilur í kennslustund sem utan hennar, bæði milli nemenda og milli nemenda og kennara. Það er því lykilatriði að kennarinn sé fær um að ná friðsamlegri niðurstöðu. Einnig mætti heimfæra þetta á bekkjarstjórnun og að viðhalda almennum vinnufriði.

Úthlutun auðlinda, á sér stað í hvert skipti sem kennari ákveður að sinna þörfum hóps nemenda eða einstaklings. Tími kennara í kennslustund er auðlind þar sem eftirspurn er í flestum tilfellum meiri en framboðið.

Dreifir upplýsingum, ætti að vera með beinum eða óbeinum hætti fastur liðum í hverri kennslustund.

Samningamaður, oft gæti þurft að semja um ýmis atriði bæði innan kennslustundar sem utan hennar. Þetta geta verið smávægileg atriði jafnt sem stór og tengd öðrum þáttum eins og því að takast á við ágreiningsefni.

Leiðtogi, þarf kennari oft á tíðum að vera innan kennslustundar til að fá nemendur til að vinna að settum markmiðum.

Önnur störf samkvæmt kerfi Mintzbergs er hægt að sjá víða í stafi kennarans. Hann er oft talsmaður skólans gagnvart nemendum og öfugt, tekur á móti upplýsingum utan úr umhverfi skólans og miðlar innan hans, bæði til nemenda og annarra. Kannski er einna minnst hægt að sjá af því að vera formlegur yfirmaður (*figurehead*) enda er það hlutverk nokkuð þröngt skilgreint og oft tengt stöðu í samfélagi eða skipuriti skipulagsheildar.

Nokkuð fróðlegt væri að sjá hvort þessi sýn geti aðstoðað kennara í starfi við að nýta tíma sinn betur og bæta við sig hæfni og þekkingu sem nýtist í starfi. Mikið magn rannsókna er til um stjórnun og hina ýmsu þætti innan þeirrar fræðigreinar. Margt af því mun tvímælalaust geta nýst kennurum í starfi eins og sjá má til dæmis á því að tilfinningagreind (*Emotional Intelligence*) varð umtöluð í stjórnun og kennslu á svipuðum tíma. Eins og góð venja er og fagmannleg þá þarf að taka öllu með fyrirvara og gagnrýnu hugarfari. Jafnvel gæti sumt sem fram kemur í fyrirtækjum ekki virst eiga við í skólastarfi við fyrstu sýn. Oft má þó yfirfæra einhvern lærdóm af því sem rannsakað hefur verið í öðru umhverfi. Dæmi um slíkt gæti verið rannsókn Kipnis og Cosentino (1969) þar sem kemur í ljós að eftir sem hópur undirmanna stækka eru meiri líkur á því að vandamál með undirmenn séu meðhöndluð á formlegri og ópersónulegri hátt og líklegri til að nota aðvaranir og refsingar. Einnig minnka líkurnar á því að ef vandamál koma upp með frammistöðu að yfirmaðurinn veiti einstaklingsmiðaða leiðsögn og þjálfun. Út frá þessu mætti samt álykta og leggja út rannsóknir á því hvort hópastærð og markmið um einstaklingsmiðað nám sé tengt í öfugu hlutfalli? Það er hvort ólíklegra sé að ná markmiðum um einstaklingsmiðað nám þegar hópurinn er stærri. Það mætti draga ályktanir út frá rannsóknum af þessu tagi um af hverju samskipti kennara og foreldra eru að megninu til á neikvæðum nótum.

Að vanda þarf að gæta þess að ekki sé verið að draga ályktanir í öðru umhverfi út frá rannsóknum sem eru gerðar við ólíkar aðstæður. Það er alltaf æskilegt að geta endurtekið rannsóknir við nýjar aðstæður til að sannreyna að áhrifin sem komu fram í upphaflegu skýrslunni haldist. Almennt séð þarf að huga að umhverfi og aðstæðum, nokkurs konar heilræn nálgun (*holistic approach*) og því gæti þurft að taka þeim ályktunum sem gerðar eru í öðru umhverfi með fyrirvara og þær þarf ætíð að athuga gaumgæfilega.

Það gæti því verið mjög áhugavert og hugsanlega árangursríkt fyrir kennara að kynna sér þá færni og hæfileika sem verið er að kenna og þjálfra upp meðal stjórnenda í dag. Einkum þar sem nálgun stjórnunar er orðin fjölþættari og meiri áhersla er á hin mjúku mál frekar en framleiðni og afkomutölur eins og voru meira áberandi á fyrri hluta síðustu aldar, meðal annars í skrifum F.W. Taylors. Þessi nýju mjúku gildi eiga óneitanlega betur við starfssemi skóla en framleiðniaukningar, háþöskun afkasta og hagnaðar í hefðbundnari skilningi.

Sjálfræði (*autonomy*) kennara er líka meira en gengur og gerist hjá þekkingarstarfsmönnum og ráðstöfun vinnutíma er mjög undir þeim einstaklingi komið sem er í starfinu. Vinnudagur kennarans er líka slitinn í sundur á milli mismunandi verkefna (kennslustunda, oft margar skiptingar á dag), áreitastýrður og ber því keim af því sem er einkennandi fyrir vinnudag hins hefðbundna stjórnanda (Mintzberg, 1973). Ábyrgð kennara gagnvart nemendum sínum og í þeim tilfellum þar sem það á við forráðamönnum þeirra er meiri en tíðkast meðal starfsmanna hjá einkafyrirtækjum sem eru án mannaforráða.

Að ofangreindu má álykta að það væri mögulegt fyrir kennara í starfi og þá sem eru að læra til kennslu að kynna sér kenningar og hagnýtar rannsóknir sem tengjast stjórnun. Stjórnun menntastofnana og stjórnun fyrirtækja og annarra skipulagsheilda hafa í gegnum tíðina verið mjög tengd og hugmyndir hafa verið notaðar á milli þessara umhverfa á báða bóga. Í það minnsta gæti þetta orðið til þess að kennara skoði störf sín með gagnrýnum og uppbyggilegum hætti sem er ávalt til framfara.

Heimildaskrá

Boddy, D. 1998, *Management: An Introduction (2nd edition)*, New York: Financial Times / Prentice Hall.

Kipnis, D. og Cosentino, J. 1969. Use of leadership in industry. *Journal of Applied Psychology*, 53, 460-466

Mintzberg, H. 1973. *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.