



„Ég er ekki búin að taka mér frídag í tvö og hálf ár“: Álag og líðan leik- og grunnskólastjóra í COVID-19

Hjördís Sigursteinsdóttir og Sigríður Margrét Sigurðardóttir

► Abstract ► Um höfunda ► About the authors ► Heimildir

Markmið þessarar rannsóknar var að varpa ljósi á upplifun leik- og grunnskólastjóra af forystuhlutverki sínu á tímum COVID-19 heimsfaraldursins. Rannsóknin byggir á eigindlegum viðtölum við sex leikskólastjóra og fjóra grunnskólastjóra sem tekin voru á vordögum 2022. Niðurstöðurnar sýna að skólustjórnendur stóðu frammi fyrir fordæmalausum áskorunum og aukinni ábyrgð, þar sem starfssvið þeirra víkkaði verulega. Þeir sinntu nýjum verkefnum eins og sóttvörnum, smitrakningu og umfangsmeiri samskiptum við starfsfólk og foreldra. Á sama tíma fundu þeir fyrir sterkri siðferðislegri skyldu til að hlúa að velferð annarra, oft á kostnað eigin líðanar. Álag jókst verulega og mörk milli vinnu og einkalífs urðu óljós. Mikil tilfinningavinna og skortur á faglegum og kerfisbundnum stuðningi leiddu til andlegrar og líkamlegrar þreytu og í sumum tilvikum til vanmáttar og gremju gagnvart stjórnvöldum og yfirvöldum. Margir lýstu jafnframt áhyggjum af mögulegum langtímaáhrifum á líðan sína og starfsgetu. Þrátt fyrir það kom fram djúpstæð seigla, faglegt stolt og sterk samstaða innan stjórnendateyma. Rannsóknin byggir á kenningum um tilfinningavinnu, um gagnrýna forystu og álags- og þjáningaráhrif og dregur fram mikilvægi þess að viðurkenna og styðja félagslega og tilfinningalega vídd forystu í velferðarstéttum. Hún varpar gagnrýnu ljósi á þá ábyrgð sem skólustjórnendur báru í faraldrinum – án þess að fá viðeigandi umboð, stuðning eða umbun – og undirstrikar nauðsyn skýrari ábyrgðardreifingar og raunhæfs stuðnings í framtíðinni.

Efnisorð: álag, COVID-19, grunnskólastjorar, leikskólastjorar, líðan

Inngangur

Heimsfaraldurinn COVID-19 markaði djúpstæð tímamót í alþjóðlegu menntakerfi og leiddi í ljós bæði veikleika og styrkleika í skipulagi skólaflokkanna um heim allan. Á Íslandi skapaði faraldurinn áður óþekktar aðstæður sem höfðu víðtæk áhrif á samfélagið, ekki síst á starfsemi skóla. Frá febrúar 2020 til október 2022 var ástandið skilgreint sem samfélagslegt neyðarástand, þar sem áhersla var lögð á samhæfða áfallastjórnun, skýra verkaskiptingu og sveigjanleika í opinberum viðbrögðum (Ásthildur Elva Bernharðsdóttir o.fl., 2022).

Áhrif faraldursins náðu langt út fyrir heilbrigðiskerfið og höfðu víðtæk félagsleg áhrif, meðal annars á börn, viðkvæma hópa og menntakerfið í heild. Sveitarfélög og opinberar stofnanir stóðu frammi fyrir miklum áskorunum við að bregðast skjótt við síbreytilegum sóttvarnareglum, oft með takmörkuð úrræði til ráðstöfunar. Skólar urðu hluti af þessari viðbragðsáætlun og þurftu að aðlaga daglega starfsemi að síndurtekinni óvissu og stöðugum breytingum á regluverki (Guðrún Ragnarsdóttir og Storgaard, 2023; Ingibjörg Ósk Sigurðardóttir og Svava Björg Mörk, 2020).

Í þessari viðkvæmu stöðu gegndu skólastjórnendur lykilhlutverki. Þeir báru ábyrgð á túlkun og framkvæmd sóttvarnareglna innan sinna skólasamfélaga. Verkefni þeirra fólust meðal annars í að rekja smit, skipuleggja sóttkví og einangrun og tryggja öryggi nemenda og starfsfólks – á sama tíma og þeir reyndu að viðhalda eins hefðbundnu skólastarfi og aðstæður leyfðu (Ásthildur Elva Bernharðsdóttir o.fl., 2022).

Rannsóknir sýna að í þessu fordæmalausa samhengi urðu skólastjórnendur um heim allan að axla aukna ábyrgð sem fól í sér samspil faglegra, siðferðislegra og tilfinningalegra hlutverka. Þeir urðu leiðtogar breytinga, mótendur nýrra starfshátta og verndarar velferðar starfsfólks og nemenda – oft án viðeigandi stuðnings, stefnumörkunar eða aðkomu að ákvarðanatöku (Guðrún Ragnarsdóttir og Storgaard, 2023; Harris og Jones, 2020; Woo og Steiner, 2022). Þrátt fyrir þetta jukust kröfur til þeirra jafnt sem ábyrgð, sem ýtti undir togstreitu milli væntinga og faglegrar stöðu (Harris og Jones, 2020; Ingibjörg Eyrún Bergvinsdóttir, 2021; Woo og Steiner, 2022).

Fjölmargar erlendar og innlendar rannsóknir benda til þess að viðbrögð menntayfirvalda hafi að hluta til vanrækt þarfar skólastjórnenda og þeim hafi ekki verið veitt fullnægjandi úrræði til að takast á við þá miklu og flóknu ábyrgð sem á þá var lögð (Durrani og Makhmetova, 2024; Ingibjörg Eyrún Bergvinsdóttir, 2021; Marchant o.fl., 2024). Afleiðingarnar komu meðal annars fram í kulnun, tilfinningalegri örmögnun, reiði og tilfinningu um vanmetna fagmennsku (Marchant o.fl., 2024).

Þrátt fyrir mikilvægi hlutverks skólastjórnenda á krepputímum hefur reynsla þeirra fengið takmarkaða athygli í fræðilegri umræðu, sérstaklega í samanburði við athygli sem beinst hefur að kennurum og nemendum (Marchant o.fl., 2024). Enn síður hefur verið rýnt í faglega og tilfinningalega reynslu skólastjórnenda á Íslandi. Fyrri íslenskar rannsóknir hafa einkum beinst að fyrstu bylgu faraldursins og áhrifum hans á starfsemi skólanna, fremur en upplifun og líðan stjórnenda sjálfra (Kristín Dýrfrjörð og Anna Elísa Hreiðarsdóttir, 2022; Ingibjörg Ósk Sigurðardóttir og Svava Björg Mörk, 2020).

Markmið þessarar viðtalsrannsóknar er að varpa ljósi á upplifun leik- og grunnskólastjóra á Íslandi af störfum sínum á tímum heimsfaraldursins. Áhersla er lögð á að skilja hvernig þeir upplifðu hlutverk sitt, ábyrgð og faglegar áskoranir við að leiða skólastarf í óvissuástand og hvernig starfsumhverfi þeirra í faraldrinum hafði áhrif á líðan þeirra og forystu. Settar voru fram eftirfarandi rannsóknarspurningar:

1. Hvernig upplifðu leik- og grunnskólastjórar hlutverk sitt, ábyrgð og faglegar áskoranir í COVID-19?
2. Hvaða áhrif höfðu aðstæður faraldursins á líðan, forystu og starfsumhverfi þeirra?

Við túlkun niðurstaðna er stuðst við þrjár fræðilegar nálganir. Þær eru í fyrsta lagi álags- og bjargráðalíkanið (Job Demands-Resources Model; Bakker og Demerouti, 2007), sem varpar ljósi á tengsl krafna, bjarga og kulnunar. Í öðru lagi kenning Hochschild (1983) um tilfinningavinnu, sem greinir áhrif langvinnrar tilfinningastýringar í faglegu samhengi. Í þriðja lagi gagnrýnin forystukenning (Critical Leadership Theory; Alvesson og Spicer, 2012; Blackmore, 2010), sem skoðar hvernig vald, ábyrgð og forysta mótast af pólitísku og félagslegu umhverfi. Þessum kenningum er gerð ítarlegri skil í fræðilegri umfjöllun.

Fræðileg umfjöllun

Forysta skólastjórnenda undir álagi

Starf skólastjóra hefur lengi verið talið eitt það mest krefjandi innan menntakerfa (Darling-Hammond o.fl., 2007; UNESCO, 2024). Á síðustu áratugum hafa kröfur til þeirra aukist verulega, meðal annars vegna þróunar í átt að aukinni dreifstýringu, sem hefur fært þeim viðtækara ábyrgðarsvið (Árlestig og Leo, 2023; Sigríður Margrét Sigurðardóttir og Guðrún Ragnarsdóttir, 2023). Í kjölfar samfélagslegra áfalla, á borð við heimsfaraldurinn COVID-19, verða hlutverk þeirra enn flóknari.

Væntingar samfélagsins um stöðugleika aukast og skólastjórnendur þurfa að leiða við aðstæður óvissu og álags, oft án nægilegra upplýsinga (Beauchamp o.fl., 2021; Bradbury o.fl., 2023; Harris og Jones, 2020).

Í heimsfaraldrinum þurftu skólastjórnendur að stýra tæknilegum umbreytingum vegna fjarkennslu og sóttvarna, tryggja öryggi nemenda og starfsfólks og bregðast við óljósum og síbreytilegum tilmælum yfirvalda (Harris og Jones, 2020; Woo og Steiner, 2022). Við þessar aðstæður jókst vinnuálagið til muna sem getur haft djúpstæð áhrif á líðan og velferð stjórnenda. Nauðsynlegt er að veita þeim viðeigandi stuðning til að tryggja faglega seiglu og heilbrigði (Wang, 2024). Rannsókn Ingibjargar Eyrúnar Bergvinsdóttur (2021), sem framkvæmd var ári eftir upphaf faraldursins, sýnir að fagleg forysta skólastjóra hafði styrkst, þar sem þeir leiddu kennslufræðilegar breytingar til að viðhalda sem mestri samfelli í námi. Á sama tíma báru þeir síðferðislega ábyrgð á að styðja við félagslega og tilfinningalega velferð samfélagsins. Þetta skapaði ósýnilegar kröfur og væntingar til þeirra – væntingar sem sjaldnast endurspeglast í opinberri umræðu eða stjórnarsýslu, líkt og bent hefur verið á í rannsóknum Hochschild (1983) og Zembylas (2007).

Tilfinningavinna og fagleg togstreita

Kenning Hochschild (1983) um tilfinningavinnu lýsir hvernig starfsfólk í umönnunar- og þjónustustörfum, eins og skólastjórnendur, þarf að stjórna og bæla eigin tilfinningar í samræmi við væntingar um faglega framkomu. Slík tilfinningastjórnun getur leitt til kulnunar, síðferðisþreytu og skerts sjálfstrausts (Maslach og Leiter, 2016). Þótt kenningin hafi upphaflega verið sett fram í tengslum við þjónustustörf, hefur hún verið útvíkuð til að ná til leiðtogastarfa innan velferðarstétta – einkum í menntakerfinu, þar sem hún hefur verið notuð til að greina upplifun kennara og skólastjórnenda (Zembylas, 2007).

Heimsfaraldurinn reyndi verulega á þessa getu skólastjórnenda; þeir þurftu að miðla ró og seiglu þrátt fyrir eigið óöryggi, kvíða og aukna hættu á kulnun (Maslach og Leiter, 2016; Marchant o.fl., 2024). Rannsóknir sýna að margir skólastjórnendur bældu niður eigin vanlíðan til að vernda starfsfólk og nemendur, settu eigin velferð til hliðar og litu á slíka sjálfsfórni sem órjúfanlegan hluta starfsins (Alexander, 2023; Hayes o.fl., 2022; Marchant o.fl., 2024; Reid, 2021). Það gat hins vegar aukið líkur á sálrænu áfalli og kulnun (Reid, 2021; Upadyaya o.fl., 2021).

Álags- og bjargráðalíkanið (e. Job Demands-Resources Model; Bakker og Demerouti, 2007, 2014) lýsir hvernig jafnvægi, eða skortur þar á, milli starfskrafna og bjargráða mótar líðan, hvatningu og faglega getu starfsfólks. Líkanið gerir ráð fyrir að starfskröfur, svo sem vinnuálag, ábyrgð og tilfinningalegt álag, geti valdið streitu og kulnun ef þær eru ekki í jafnvægi við þau bjargráð sem starfið býður. Bjargráð eru þeir þættir sem styðja starfsfólk við að mæta kröfum starfsins og ná markmiðum sínum, svo sem stuðningur yfirmanna, sjálfræði í starfi, viðurkenning og tækifæri til starfsþróunar (Bakker og Demerouti, 2014). Þegar bjargráð eru næg geta þau breytt álagi í hvetjandi áskorun og stuðlað að þátttöku og starfsánægju en þegar þau eru skert leiðir það til orkuleysis, vanmáttar og kulnunar (Maslach og Leiter, 2016). Líkanið undirstrikar þannig að það sé ekki álagið sjálft sem veldur neikvæðum afleiðingum, heldur skortur á bjargráðum til að mæta því á skilvirkan hátt.

Erlendar rannsóknir á skólastjórnendum á tímum COVID-19 staðfesta þetta misræmi, þar sem þeir upplifðu stöðugar kröfur en skort á faglegum stuðningi og litla möguleika til áhrifa (Marchant o.fl., 2024; Upadyaya o.fl., 2021). Langvarandi álag við slíkar aðstæður getur leitt til tilfinningalegrar örmögnunar og skorts á trú á eigin getu, með neikvæðum afleiðingum fyrir gæði skólastarfs og faglega sjálfsmynd (Maslach og Leiter, 2016).

Í rannsókn Upadyaya o.fl. (2021) lýstu skólastjórnendur í Finnlandi vanlíðan og skorti á skýrum boðleiðum og stuðningi. Þeir töluðu um að „slökkva elda“ án þess að fá viðeigandi endurheimt

eða viðurkenningu (Wang, 2025). Þessi upplifun leiðir oft til tilfinninga eins og reiði, biturðar og vantrausts á kerfið, sem er birtingarmynd stofnanalegs misræmis í væntingum og stuðningi (Marchant o.fl., 2024).

Fleiri rannsóknir styðja þessar niðurstöður. Í Bandaríkjunum greindu 80% skólastjórnenda frá viðvarandi streitu vegna óvissu, pólitískra átaka og krafna um aukinn stuðning við nemendur og starfsfólk (Woo og Steiner, 2022). Í Wales og Norður-Írlandi kom fram að kvenkyns skólastjórnendur báru tvöfalt ábyrgðarhlutverk sem leiddi til kulnunar, þunglyndiseinkenna og sjálfsskaðandi vinnuhegðunar (Marchant o.fl., 2024). Í Svíþjóð notuðu skólastjórnendur markvissar aðferðir til streitustjórnunar en glímdu þó við vaxandi fjarveru og óstöðugleika (Sahlin o.fl., 2023).

Gagnrýnin forystukenning og kerfislæg spenna

Gagnrýnin forystukenning (e. Critical Leadership Theory) lítur á forystu sem félagslega, pólitíska og menningarlega mótað ferli fremur en meðfæddan eða einstaklingsbundinn eiginleika (Alvesson og Spicer, 2012). Hún hafnar þeirri hugmynd að forysta sé hlutlaus eða algild og leggur áherslu á að hún mótist af valdatengslum, orðræðu og menningarlegum viðmiðum sem endurspeglar ríkjandi hugmyndafræði innan stofnana og samfélaga. Gagnrýnin forystukenning býður upp á greiningarramma til að skoða hvernig vald og ábyrgð dreifast, hver fær að tala sem leiðtogi og hvernig þessi skipting hefur áhrif á fagvitund og faglega sjálfsmynd skólastjórnenda (Durrani og Makhmetova, 2024; Marchant o.fl., 2024). Með því að afhjúpa þessi ferli stuðlar kenningin að sjálfsgrundun og valdeflingu, þar sem hún hvetur leiðtoga til að endurskoða eigið vald, hlutverk og áhrif á aðra. Þannig sýnir hún fram á að forysta sé ekki aðeins framkvæmd einstaklings heldur samskipta- og siðferðislegt ferli sem getur bæði viðhaldið og umbreytt félagslegu réttlæti og faglegu jafnvægi innan stofnana (Alvesson og Spicer, 2012). Skólastjórnendur voru á tímum faraldursins í lykilstöðu milli skólakerfisins og yfirvalda, oft án þess að hafa raunveruleg áhrif á ákvarðanatöku. Þeir urðu að innleiða aðgerðir sem þeir höfðu enga aðkomu að, oft við óljósar aðstæður og með litlu svigrúmi til að aðlaga lausnir að sínum skólasamfélögum (Fotheringham o.fl., 2022; Jabbari o.fl., 2023). Þetta misræmi milli ábyrgðar og valds hafði djúpstæð áhrif á upplifun þeirra af eigin fagmennsku og vakti tilfinningu um vanmátt, brostna starfsmynd og skerta faglega reisn (Durrani og Makhmetova, 2024; Marchant o.fl., 2024).

Þessi togstreita kemur einnig fram í fjölmörgum rannsóknum þar sem lýst er hvernig skólastjórnendur urðu fyrir jaðarsetningu í stefnumótun á tímum COVID-19, sérstaklega þeir sem störfuðu í dreifbýli eða tilheyrðu minnihlutahópum (sjá t.d. Durrani og Makhmetova, 2024; Marchant o.fl., 2024; Upadaya o.fl., 2021). Gagnrýnin forystunálgun varpar þannig ljósi á að lýðræðisleg stjórnun innan menntakerfa snýst ekki einungis um ytri skilvirkni, heldur einnig um þátttöku, sýnileika og tilfinningalegt öryggi þeirra sem bera ábyrgð á forystu í kerfinu.

Aðferð

Notast var við eigindlega aðferðafræði (e. qualitative method) þar sem leitast var við að skilja viðfangsefnið út frá sjónarhóli viðmælenda (Creswell og Poth, 2018). Rannsóknarsniðið var tilviksrannsókn (e. case study) þar sem markmið rannsóknarinnar var að skoða upplifun stjórnenda á helstu áskorunum í stjórnun sem þeir stóðu frammi fyrir í COVID-19 faraldrinum.

Þátttakendur og framkvæmd

Þátttakendur í rannsókninni voru valdir með tilgangsrúttaki (e. purposive sampling) með það í huga að þeir hefðu persónulega reynslu og þekkingu á rannsóknarefninu (Katrín Blöndal og Sigríður Halldórsdóttir, 2021). Skilyrði fyrir þátttöku var að hafa verið starfandi leikskólastjóri eða grunnskólastjóri frá því fyrir COVID-19 faraldurinn. Leitað var til allra leik- og grunnskólastjóra,

samtals 27, í tveimur sveitarfélögum; einu af landsbyggðinni og einu af höfuðborgarsvæðinu. Sendur var tölvupóstur til skólustjóranna með upplýsingum um rannsóknina og óskað eftir þátttöku þeirra. Fimmtán samþykktu þátttöku en fimm þeirra hættu við vegna tímaleysis eða veikinda. Alls voru því tekin 10 viðtöl; 4 við grunnskólustjóra og 6 við leikskólustjóra í maí og júní 2022. Eitt viðtal var tekið við hvern þátttakanda og tók fyrsti höfundur viðtölin. Stuðst var við hálfstaðlaðan viðtalsramma (e. semi-structured) þar sem meðal annars var spurt um upplifun á vinnustaðnum, álag, samskipti, stuðning og líðan. Viðtölin fóru öll fram á Teams og voru tekin upp með leyfi viðmælenda. Viðtölin voru 16–42 mínútur að lengd og meðaltími rúmar 29 mínútur. Viðtölin voru rituð orðrétt upp. Allir viðmælendur skrifuðu undir upplýst samþykkti áður en viðtöl hófust með því að senda skjal til rannsakenda með undirskrift.

Greining gagna

Greining gagna byggði á ígrundaðri þemagreiningu (e. reflexive thematic analysis) samkvæmt aðferð Braun og Clarke (2006, 2021). Þessi nálgun felur í sér að rannsakandinn tekur virkan þátt í að móta merkingu gagnanna og þróa þemu í gegnum sveigjanlegt og ígrundað ferli, þar sem áhersla er lögð á túlkun og dýpri skilning fremur en vélræna flokkun eða fyrir fram gefin viðmið (Braun og Clarke, 2021).

Viðtölin voru fyrst lesin í heild sinni til að öðlast yfirsýn og hvor höfundur fyrir sig skráði hjá sér fyrstu athuganir og hugmyndir sem þeir ræddu síðan. Í framhaldinu vann hvor rannsakandi sjálfstætt með gögnin og framkvæmdi frumkóðun með því að merkja textabrot sem þóttu lýsandi fyrir ákveðin mynstur eða merkingu og draga fram möguleg þemu. Þessi sjálfstæða vinna gerði hvorum rannsakanda kleift að nálgast gögnin hvor frá sínu sjónarhorni. Í kjölfarið voru niðurstöður bornar saman og ræddar með það að markmiði að þróa sameiginlegan skilning á því sem þótti mikilvægt í frásögnum þátttakenda. Slíkri samvinnu er ekki ætlað að tryggja samhljóm eða „réttá“ kóðun, heldur að stuðla að dýpri og fjölbreyttari túlkun á gögnunum með því að skapa rými fyrir ólíka sýn og efla ígrundun í greiningarferlinu (Braun og Clarke, 2021).

Þegar þessi vinna hafði átt sér stað voru gögnin flutt inn í NVivo-forritið, þar sem frekari kóðun og þróun þema fór fram. Þemun voru ekki fyrir fram ákveðin heldur mótuð í samspili við gögnin, með áherslu á að greina sameiginlega merkingu sem endurspeglaði reynslu þátttakenda.

Greiningarferlið var í eðli sínu hringlaga og í sífelldri þróun (Braun og Clarke, 2006, 2021). Þemun voru endurskoðuð með umræðum og ígrundun, þar sem metið var hvort þau væru skýr, afmörkuð og studd af gögnum. Þeim var smám saman fækkað í sex meginþemu sem lýstu kjarnamerkingu gagnanna í samhengi við markmið og rannsóknarspurningarnar. Þemun urðu að endingu þessi: 1) Óvissa og síbreytilegt ytra og innra umhverfi, 2) ábyrgð, álag og siðferðislegar spurningar, 3) ánægja og stolt, 4) þreyta og streita sem afleiðingar álags, 5) verndandi áhrif stuðnings og jákvæðra samskipta og 6) reiði og biturð. Í framsetningu niðurstaðna var lögð áhersla á að sýna hvernig þemun lýstu reynslu þátttakenda og hvernig þau tengdust heildarmarkmiðum rannsóknarinnar. Í framsetningu niðurstaðna er sameiginleg eða ólík reynsla dregin fram og raddir hvers skólustjóra fá að njóta sín. Þannig er vísað til leikskólustjóra 1–6 og grunnskólustjóra 1–4.

Síðanefnd opinberu háskólanna um vísindarannsóknir fjallaði um rannsóknina og veitti henni jákvæða umsögn.

Niðurstöður

Óvissa og síbreytilegt ytra og innra umhverfi

Viðtölin bera með sér að heimsfaraldurinn leiddi til fordæmalausra aðstaðna og áskorana í skólustarfi sem kröfðust þess að skólustjórar sinntu verkefnum langt umfram starfsskyldu og venjubundin

hlutverk. Vinnudagur allra skólastjóranna lengdist verulega og mörkin milli vinnu og einkalífs urðu óljós. Smitrakning, skipulag sóttvarna, samskipti við starfsfólk og foreldra, ásamt áhyggjum af velferð annarra og eigin fjölskyldna, tóku alla athygli. Óvissan sem fylgdi faraldrinum var viðvarandi og margræð. Reglur breyttust frá degi til dags og skólastjórnir urðu stöðugt að túlka ný tilmæli, án þess að fá svigrúm til ígrundunar. Viðtölin voru tekin þegar heimsfaraldurinn hafði staðið í tvö ár og grunnskólastjóri 3 lýsti því þannig:

Þetta var tveggja ára töff og trúðu mér, stundum þegar maður var að, viku eftir viku var verið að koma með nýjar reglugerðir ... Við vorum öll að reyna að átta okkur á COVID og það kom alltaf eitthvað nýtt á hverjum degi. ... Mér finnst einhvern veginn eins og ég hafi verið út á rúmsjó og reyna að finna út í hvaða átt ég ætlaði að fara og stundum gaf virkilega á.

Orð skólastjóranna báru með sér að þeir upplifðu ákveðið stjórnleysi. Þeir lýstu hvernig þeir „lentu bara í þessu“ og að þetta hefði bara verið „eitthvað sem að við þurfum að koma okkur í gegnum“ án þess að hafa „eitthvað um þetta að segja í sjálfu sér“. Að sögn leikskólastjóra 3 var þetta „rosalegt álag“ sem kallaði á verulega lengingu vinnutímans. Þeir urðu einfaldlega að takast á við stöðuna sem upp kom, bera áfram ábyrgð á skólafarfinu – og eins og grunnskólastjóri 3 orðaði það: „Þetta var svo mikil útsjónarsemi og vesen ... auðvitað var þetta samfélagsvinna, þetta er ekkert sem tilheyrir því sem ég á að gera dagsdaglega.“ Mörgum þeirra fannst, eins og orð leikskólastjóra 6 bera með sér, óvissan og vanþekkingin á aðstæðum hafa verið það erfiðasta:

Þetta skellur bara á og maður á bara að leysa öll mál þú veist sem koma upp einhvern veginn daglega ... þetta er bara allt í einu að gerast sem að maður hefur aldrei upplifað áður, hefur engan undirbúning fyrir það og svo bara brestur það á. Ég fann fyrir svona þínu ... stress level á þessum fyrstu ... vikunum og svona og eftir því sem að fram vatt og sérstaklega þegar fór að vera að tala um herna forgangshópana og þeir voru alltaf að breytast og hvernig maður ætti að vinna hreinlega úr þessu og þú veist, að þurfa að skipta skólanum upp í svona ... mörg hól og svo hætti það aftur og ég meina, maður er orðinn sérfræðingur í að gera þetta á nokkrum klukkutímum þannig að það var svona helsta áskorunin.

Ábyrgð, álag og siðferðislegar spurningar

Í öllum viðtölum kom fram að skólastjórnir fundu til mikillar ábyrgðar. Grunnskólastjóri 1 sagði: „Maður finnur til gríðarlegrar ábyrgðar og það er líka svona sko, þú veist áþreifanlegra heldur en oft með mörg verkefni ... það bíða allir eftir því: Hvað segir þú? Hvernig á þetta að vera?“ Rauður þráður var ábyrgð á velferð samstarfsfólks, nemenda, eigin fjölskyldu og samfélagsins alls, eða eins og leikskólastjóri 5 sagði: „Maður vildi ekki að neinn veiktist, maður vissi að sumir voru með undirliggjandi sjúkdóma.“

Skólastjórnir voru sammála um að velferð starfsfólks og nemenda hefði verið í forgangi en að það hefði jafnframt reynst ein helsta áskorunin. Leikskólastjóri 3 sagði: „Auðvitað komu rosa margir dagar þar sem fólk var þreytt og bugað og var með tárin í augunum.“ Í flestum skólunum komu upp tímabil með miklum veikindum eða fjarvistum vegna sóttkvíar, sem höfðu í sumum tilvikum greinileg áhrif á líðan skólastjóra og starfsmannahópsins. Það var þó mismunandi milli skóla hvenær þessi álagstímabil komu fram á tveggja ára tímabilinu. Þó kom skýrt fram að tímabilið þegar „allar takmarkanir voru teknar af“ reyndist mörgum erfitt, þar sem þá fór fólk og börn að veikjast í skólum sem höfðu fram að því sloppið nokkuð vel. Leikskólastjóri 5 sagði:

Það vantaði mjög oft starfsfólk og það var töluverð áskorun en samt ekki eins mikil áskorun eins og þetta ár þegar við erum að stíga út úr þessu, þá er bara mjög mikið af veikindum og mjög mikið af langtímaveikindum. Þannig að fólk er bara einhvern veginn

útbrunnið og sérstaklega ungt fólk ... með börn, alltaf að vera heima út af þessu og hinu og það hérna, þannig að það held ég að ég myndi segja að væri mesta áskorunin, það er bara að halda utan um fólkið mitt hreinlega.

Þótt álag hefði fylgt því að hólfa niður og tryggja að börn og starfsfólk blönduðust sem minnst, var það mismikið eftir því hvort hönnun skólabygginganna hentaði til þess eða ekki. Smitrakning og að þurfa að setja fólk í sóttkví reyndist mörgum bæði tilfinningalega og líkamlega krefjandi og hafði veruleg áhrif á félagslíf og fjölskyldulíf þeirra. Leikskólastjóri 1 lýsti því t.d. hvernig hún „lenti í smitakningu á aðfangadag“ og „var að senda fólk, foreldra, í sóttkví klukkan 4 og 5 á aðfangadag“. Leikskólastjóri 5 lýsti fyrstu smitakningunni á eftirfarandi hátt:

Mér er alltaf minnisstætt fyrsta hérna rakningin mín ... það var einmitt klukkan 11 um kvöldið og ég hélt að það væri einhver að djóka í mér af því að það var rakningarteymi svona seint ... ég man að ég fékk þá öll gögnin send sem að – rakningin auðveldaðist líka með tímanum, einfaldaðist – en þarna var hún sem sagt þetta voru fullt af bréfum og ég hafði aldrei, ég átti að senda þetta bréf þangað og þessi þangað og ég átti að breyta þarna og ég hugsaði að ég, ég held að ég hafi ekkert sofið þá nótt og ég held að ég hafi sent bréfið klukkan 5 um morgun ... og svo bara vonaði ég að hérna allir hefðu séð póstinn. Ég gat náttúrlega ekki farið að hringja í alla klukkan 12 um kvöld.

Grunnskólastjóri 4 sagði:

Ég var stundum með 25 manns úti veika, þá var hringt frá smitakningarteymi, það á að rekja þetta ... og ég var stundum stödd bara, einu sinni var ég stödd á hóteli ... og ég átti að gera þetta strax. ... Þetta eru tugir tíma, og maður bara hugsar með sér: Á ég – og svo getur maður ekki – og það er bara, af því að það er vegna þess að maður er í þessu starfi að maður getur ekki sagt – Heyrðu ég geri þetta bara á mánudaginn. Nei, þú getur það ekki.

Um leið setti þessi staða þá í hlutverk sem samrýmdist illa þeirra starfssviði og vakti spurningar um siðferðislega ábyrgð þeirra í þeim verkum sem þeir voru settir í að sinna. Leikskólastjóri 2 orðaði það svo að „allt í einu var maður orðinn einhver heilbrigðisstarfsmaður ... og það var auðvitað bara alveg galið og mjög ... mikill álagstími“. Þessu lýsti leikskólastjóri 4 á eftirfarandi hátt:

Við þurftum að skrá í sóttkví og segja frá, mér fannst það bara ekki vera í mínu hlutverki, það var svo langt frá mínum bara starfslýsingu og bara og ... já mér fannst ég verulega vera farin út fyrir mitt valdsvið þegar ég þurfti að fara að ákveða hverjir ættu að fara í sóttkví og hverjir ekki. Mér fannst það bara ekki vera mitt. ... en svo vissi maður náttúrlega, þetta er bara heimsfaraldur og allir voru að upplifa þetta í fyrsta skiptið ... maður vissi þetta svo sem en þetta var töff, það er svona það sem að situr svona mest í manni.

Ánægja og stolt

Það var sammerkt með skólastjórunum að þeir voru meðvitaðir um og stoltir af sínu framlagi í faraldrinum, þrátt fyrir óvissu og álag. Þeir töldu sig hafa „haldið skólanum gangandi“ með lausnamiðaðri vinnu og skapandi nálgun í starfi með börnunum en voru einnig stoltir af sínu framlagi til að halda „samfélaginu gangandi“. Einnig birtist þetta stolt í tilfinningunni fyrir að hafa staðið með fólkinu sínu og sinnt hlutverki sínu af heilindum og seiglu. Grunnskólastjóri 1 sagði: „Þetta var helvíti töff en já ég er bara ánægð með þetta, hvernig tókst til fyrst við þurftum að gera þetta, ég hérna, bara ef að það kæmi svona ein bylgja í viðbót, ég veit ekki hvernig það yrði.“ Grunnskólastjóri 3 orðaði það svo:

Maður getur alveg barið sér aðeins á brjóst yfir því hvað þetta gekk vel ... ég tel okkur hafa staðið okkur alveg gríðarlega vel og ég sem skólastjóri stóð alltaf í fæturna [þegar ég] hugsa til baka, ég er stolt af minni vinnu.

Áhersla allra skólastjóranna var á að styðja starfsfólkið og hvetja það áfram. Ánægja þeirra með eigin störf í faraldrinum tengdist þess vegna fyrst og fremst því, hversu vel þeim þótti hafa tekist að gera þetta, metið út frá könnunum og viðmóti starfsfólks gagnvart þeim. Grunnskólastjóri 2 sagðist leggja áherslu á að minna starfsfólkið á að það stæði sig vel „og gefa því hvatninguna“. Hann sagðist lesa það „út úr bæði þá könnun og samtölum að fólk hefur upplifað að það hafi átt aðgang að okkur [stjórnendum] í stuðningi“. Leikskólastjóri 2 lýsti svipaðri reynslu og sagði ánægju starfsfólks í tengslum við ræktun mannauðs, svo sem hrós og umbun, hafa aukist í faraldrinum: „Þetta var það sem að okkur langaði til að sæti eftir ... við erum að hugsa um ykkur í alvörunni, ekki bara plata ykkur til að mæta og taka á kassann einhverja veiru sem að við vitum ekki hvað gerist með.“

Á móti kom að þeim tókst ekki við þessar aðstæður að fylgja öllum áætlunum sem gerðar höfðu verið um faglegt starf, eða eins og grunnskólastjóri 3 sagði: „Ég saknaði þess sem skólastjóri að geta ekki haft skýra stefnumörkun og fylgt henni eftir.“ Leikskólastjóri 2 sagði:

Ég á núna eftir að vinna upp pappírslóð nánast tveggja ára og er bara í því akkúrat núna þannig að þú veist, við settum bara ofboðslega margt til hliðar sem að við þurftum, sem að við erum vanalega að gera, verkefni sem að við erum með, við kroppuðum bara svona rétt í þau og þannig að við vorum sem sagt að ýta frá okkur verkefnum til þess að geta verið að sinna bara þessu.

Preyta og streita sem afleiðingar álags

Í heild sýndu viðtölin að álagið á skólastjóra á tímum heimsfaraldurs var mikið. Þeir þurftu að leiða í óvissu, axla nýja og oft óljósa ábyrgð, gera það án nægilegra bjargráða og án þess að vita hvenær þetta myndi taka enda. Grunnskólastjóri 4 sagði:

Maður gerði ekkert annað, maður lét skólann ganga, þú veist reyndi eftir bestu getu, þú veist. Ég fór og keypti brauð með kaffinu, maður fór og gaf fólkinu gjafir, maður hélt Teams-fundi, bara svona pepp-fundi, þú veist, maður var alltaf að finna einhverjar leiðir til þess að láta þetta ganga [þögn] ... og svo vissi maður ekki hversu lengi þannig að tíminn varð svo óendanlega langur ... þú veist, í mars þarna þá hélt maður að þetta yrði til vorsins, svo byrjaði maður haustið og það kom annað svona skólaár og það var kannski svona þegar síðasta haust fór af stað þá hugsaði maður, nei almáttugur er þetta bara eina ferðina enn sko.

Álagið hafði bæði andlegar og líkamlegar afleiðingar og margir viðmælendur óttuðust langtímaáhrif. „Ég held að það eigi jafnvel eftir að koma meira í bakið á okkur næsta vetur líka,“ sagði grunnskólastjóri 3. Margir stjórnendur töldu að hefðbundið sumarfrí myndi líklega ekki nægja til að endurheimta orkuna, eða eins og leikskólastjóri 1 sagði: „Fólk er orðið það búíð með batteríin sín að ég er ekki viss um að sko ... sumarfríið nægi.“ Grunnskólastjóri 1 útskýrði hvernig þetta mikla álag hafði áhrif á andlega og líkamlega líðan hans:

Ég viðurkenni það alveg þú veist, maður er búinn að vera rosalega þreyttur og, og þú veist, jólafrí, það var ekkert jólafrí, það var bara COVID í frístundaheimilinu sem var opið og, hérna vetrarfrí í viku, það gekk á ýmsu þar og helgarnar og allt þetta þú veist, þannig að maður er náttúrulega bara alveg ... 20. janúar var ég með 80 yfirvinnutíma frá áramótum, þannig að þú getur ímyndað þér. ... Maður hefur bara þurft virkilega að taka utan um sjálfan sig, passa svefninn og næringuna og hreyfingu.

Leikskólastjóri 2 sagði:

Ég hvæsi aldrei á neinn og ég er búin að hvæsa á bara þrjár núna þessa viku þú veist, þá fór ég bara hérna að sækja gildin okkar og festa upp á vegg ... gleði, samvinna, virðing, þú veist bara og hugsaðu þér bara vó – Þú þarft að fara í frí þú veist. Ég er ekki búin að taka mér frídag í tvö og hálf ár ... bara búin að vera hérna og opna og loka ... já þetta er svona að verða súrt.

„Það er svona lúmsk þreyta,“ sagði leikskólastjóri 1, sem útskýrði að þreyta hefði smám saman lagst á án þess að skólastjórar hefðu verið meðvitaðir um það fyrr en það var orðið mjög áþreifanlegt. Á sama tíma og þeir voru undir miklu álagi við að stýra skólustarfinu og halda því gangandi, var einnig hætta á að þeir myndu ekki hafa orku til að klára verkefni. „Ég hefði viljað fá meira input inn í skólustarfið bara til þess að dregið aðeins úr álagi,“ sagði einn viðmælandi.

Ljóst var að álagið hafði mikil áhrif á félagslíf skólastjóranna og þeir voru of uppteknir við að kljást við afleiðingar faraldursins til þess að taka sér tíma til að huga að eigin vellíðan. Flestir sögðust gera sér grein fyrir þörfinni að hlúa að eigin líðan en mörgum fannst það vera mikil áskorun. Grunnskólastjóri 4 sagði:

Mitt hlutverk var að halda öllum á floti. Þú veist, halda starfsfólkinu á floti ... við getum þetta, þetta klárast en sko í raun og veru, svo þegar maður hugsar til baka ... að það var í raun og veru enginn sem að hélt mér á floti, skilurðu, nema það að ég slapp við COVID.

Lýsingar skólastjóranna voru oft tilfinningaþrungnar og sumir áttu erfitt með að líta til baka eins og sjá má á orðum leikskólastjóra 4 þegar hún lýsti áhrifum álagsins á vinnu og á einkalíf þegar tvö ár af COVID-19 höfðu gengið yfir:

[Mér] finnst vont að tala um þetta ... en sko uuuu [smá þögn] iii ég er 51 árs og ég kann ekki enn þá að setja súrefnisgrímuna á mig og svo aðra ... já og það er bara það sem gerist. En ég verð samt flinkari og flinkari eftir því sem hverjum degi líður Og þreytt, já. Og álag, já. Og hvernig sér maður það? Maður bara, maður sefur verr, það er styttri þráðurinn í manni því miður þegar maður kemur heim ... ekki hér en þú veist, það bitnar á einhverjum sem að bara veit ekki hvað er í gangi og á það ekki skilið. ... og hérna, ... Þetta gekk vel [að halda skólanum gangandi] og ég er kannski að borga fyrir það líka bara enn þá og núna en ég held að það verði þá bara ég sem að borgi fyrir það, betra það frekar en aðrir hér inni, æi skilurðu hvað ég á við? ... Ég held að það sé ekki tímabært að svara hvaða áhrif þetta hefur haft á mig sem manneskju.

Í þessum orðum kristallast einnig umhyggjan sem skólastjórnir báru fyrir starfi sínu og fyrir starfsfólki og hvernig þeir reyndu eftir fremsta megni að taka byrðarnar af starfsfólki sínu.

Verndandi áhrif stuðnings og jákvæðra samskipta

Nokkrir skólastjórar lýstu mikilli samstöðu og þéttu samstarfsneti meðal skólastjóra í sveitarfélaginu, bæði í stærri og smærri hópum, sem veitti þeim stuðning á þessu krefjandi tímabili. Leikskólastjóri 1 sagði:

Við skólastjórahópurinn hérna ... erum mjög þéttur hópur, við hittumst bæði allar og í minni hópum og við höldum því alveg í COVID að hittast eins mikið live eins og við gátum en líka þá bara í tölvunni ... maður upplifði sig aldrei nokkurn tímann einan á báti í verkefninu.

Þessi fundir voru ekki aðeins vettvangur upplýsingaskipta heldur einnig félagslegs stuðnings. Þá var sterkt bakland innan stjórnendateyma skólanna áberandi í frásögnum skólastjóranna. Margir lýstu

hvernig þeir dreifðu ábyrgð, tóku sameiginlegar ákvarðanir og skiptust á verkefnum. Teymisandinn reyndist lykilkþáttur í að takast á við óvissuna. „Við unnum þetta í sameiningu þannig að það var enginn að drukkna,“ sagði grunnskólastjóri 2 sem lýsti þétu teymi með aðstoðarskólastjóra, sérkennslustjóra og skrifstofustjóra. Fleiri nefndu að notkun Teams og rafrænna samskipta hefði opnað nýjar leiðir til að viðhalda upplýsingaflæði og trausti innan skólanna, jafnvel þótt fólk ynni dreift. Leikskólastjóri 4 sagði: „Við bjuggum okkur til hóp þar inni ... og þar gátum við líka tjattað.“ Viðtölin bentu til þess að þeim skólastjórum, sem lýstu nánara samstarfi við samstjórnendur innan skólans og dreifðu verkefnum skýrar milli starfsfólks, hefði almennt tekist betur að ná utan um starfið á tímum faraldursins. Orð þeirra báru síður merki um örmögnun og biturð en þeirra sem minna töluðu um slíka samvinnu og virtust einangraðri í starfi.

Skólastjórnarnir voru einnig sammála um að stuðningur starfsfólks og samhugur innan starfsmannavhópsins um að „láta þetta ganga upp“ hefði skipt sköpum. Leikskólastjóri 1 sagði að jákvæðustu þættirnir væru að allt starfsfólk hefði „orðið meðvitað um ... að mórallinn alltaf héldist góður“.

Nokkrir skólastjórnanna nefndu hlýhug og stuðning foreldra sem hjálpaði þeim að halda áfram. „Allir með, alltaf allan tímann og samstarfið við þá gekk bara frábærlega,“ sagði leikskólastjóri 2. Leikskólastjóri 1 sagði: „Ég var að fá bæði skilaboð frá foreldrum og starfsfólki – Er í lagi með þig? ... Þannig að mér fannst gaman að sjá ... að fólki var umhugað um þann sem var að stússast þetta.“ Orð skólastjórnanna sýndu að stuðningur frá sveitarfélaginu gat haft veruleg áhrif á upplifun þeirra og getu til að takast á við aðstæður. Á jákvæðu hliðinni lýstu margir viðmælendur góðu aðgengi að fræðslufirvöldum, skýrum upplýsingum og hagnýtum stuðningi á erfiðum tímum. Skólastjórnarnir töldu að það skipti miklu máli að finna fyrir skilningi, hlustun og nærveru – jafnvel þótt skýr svör væru ekki alltaf til staðar. Leikskólastjóri 5 sagði: „Ég var heppin með að fá alltaf hrós frá yfirboðara. Það skipti máli.“ Grunnskólastjóri 4 bætti við: „Við fengum ekki alltaf svör, en við vissum að við máttum hafa samband – og það róaði mig.“ Slíkar lýsingar undirstrika að stuðningur þarf ekki að vera tæmandi eða flókinn – að einhver væri til staðar og sýndi virðingu gat dregið úr vanlíðan.

Í faraldrinum voru gjarnan haldnir fundir með stjórnendum, þar sem stjórnýslan reyndi að tryggja samráð og yfirsýn, einkum í upphafi faraldursins. Grunnskólastjóri 1 sagði: „Í byrjun að þá voru stöðugir og reglulegir fundir stjórnenda í bænum og hérna skóladeildin svona að hitta okkur og heyra í okkur.“ Einnig var vísað til markþjálfunar, sem nýttist stjórnendum við að takast á við flókin verkefni, að sögn leikskólastjóra 1. Þetta utanumhald virðist þó hafa minnkað eftir því sem á leið, sem varð til þess að sumir skólastjórar upplifðu sig einangraða við sífellt meira krefjandi aðstæður, einkum þegar smitrakning og veikindi meðal starfsfólks og nemenda jukust. Leikskólastjóri 1 sagði: „Þú átt að græja þetta en við ætlum að taka af þér allar bjargirnar“ og lýsti því sem fyrsta skipti sem hún upplifði raunverulegt hjálparleysi sem stjórnandi á þessum tíma.

Fleiri nefndu gott aðgengi að ráðgjöf og upplýsingum, til dæmis í tengslum við smitrakningu og úrvinnslu smita. Leikskólastjóri 1 lýsti þessu svo: „Við erum bara með gæmsanúmer hjá fræðslustjóra þannig að maður gat alltaf hringt í hann ef eitthvað var.“ Stuðningur við mönnun og sveigjanleiki í rekstri voru einnig nefnd, sérstaklega á síðari stigum faraldursins. Leikskólastjóri 2 sagði að sveitarfélagið hefði stutt við ráðningu aukafólks og bætt mönnun.

Reiði og biturð

Þótt margir skólastjórar hafi talað af æðruleysi í viðtölunum, bera orð þeirra, blæbrigði raddar og jafnvel þagnir einnig með sér tilfinningar eins og biturð og jafnvel reiði. Þær áttu oft rætur í upplifun af ósanngjörnu álagi, skorti á viðurkenningu og umbun og í aðgerðum sem þeim fannst bera vott um vanvirðingu gagnvart leik- og grunnskólastiginu. Þótt skólastjórnarnir hefðu í mörgu notið stuðnings frá sveitarfélögunum var hann þó lævi blandinn og vakti bæði sterk jákvæð og sár neikvæð viðbrögð. Nokkrir skólastjórar lýstu gremju og biturleika gagnvart sveitarfélaginu, einkum vegna skorts á viðurkenningu, fjárhagslegu réttlæti og jöfnum vinnuáðstæðum. Einnig komu fram

neikvæð viðbrögð við að starfsfólk á bæjarskrifstofum og í ráðhúsum hefði færst yfir í fjarvinnu. Grunnskólastjóri 4 sagði: „Ég þarf að hafa samskipti við ráðhúsið, ég þarf að hafa samskipti við launafulltrúa og allt þetta, allt ráðhúsið fór heim.“ Grunnskólastjóri 1 lýsti hvernig þessi staða vakti upp bæði reiði og vantraust:

Maður var sko frekar reiður á tímabili vegna þess að bæjarskrifstofurnar lokuðu og þá gat, þá mátti enginn koma inn og þú veist, það fóru allir heim til sín einhvern veginn og voru að vinna þar að heiman Það voru strengdir borðar fyrir á bæjarskrifstofunum ... Þetta fannst okkur rosalega svona erfið skilaboð, að láta eins og maður væri geislavirkur þegar maður kom þarna inn.

Þessi aðgreining milli þeirra sem máttu eða fengu að „fara heim“ og hinna sem „stóðu eftir á vígvellinum“ vakti sterkar tilfinningar meðal skólastjórnenda. Þeir urðu að halda starfseminni gangandi en fundu fyrir því að stuðningskerfið sem þeir treystu á – svo sem launadeildir og önnur þjónustustig – var að einhverju leyti óaðgengilegt. Grunnskólastjóri 3 lýsti hvernig þessi staða skapaði beint álag í daglegu starfi:

Launafulltrúinn minn hann vann alltaf heima og það olli til dæmis álagi að samstarfsfólkið, að samstarfsstofnanir unnu heima ... það olli mér oft veseni sko, ég náði ekki sambandi við fólk, gat ekki hringt í það, það var álag.

Skólastjórnarnir unnu mikla yfirvinnu sem annað sveitarfélagið virtist ekki hafa umbunað fyrir og olli biturð meðal þeirra. Grunnskólastjóri 3 sagði: „Ég hef til dæmis ekki fengið greitt fyrir alla yfirvinnuna mína. Ekki krónu. ... Og þó það væri ekki nema bara svona smá dekur, viðurkenningu eða eitthvað svona ... og svo kostar ekkert að hrósa.“ Í sama streng tók grunnskólastjóri 4: „Mér finnst alveg furðulegt ... að það skuli vera eitthvað baráttumál, miðað við vinnuna sem lögð var í þetta ... að það skuli ekki vera hægt að umbuna með nokkrum tímum. Mér finnst það bara sorglegt.“

Margir skólastjórnendur upplifðu að þeim hefði verið fleygt á framlínuna án þess að fá samsvarandi stuðning frá yfirvöldum. Þetta kom fram í frásögnum allra skólastjóra nema eins. Grunnskólastjóri 2 sagði: „Við erum í framlínunni en samt vorum við alltaf númer eitthvað ... það fylgdu ekkert alltaf orð og gjörðir.“ Biturð tengdist einnig skorti á viðurkenningu og virðingu og kom það fram í sambandi við bæði skólastigin en þó sterkar gagnvart leikskólastiginu. Leikskólastjóri 2 lýsti hvernig samfélagið hefði í raun ekki sýnt starfsfólki leikskóla virðingu:

Þríeykið kláraði þetta ekki með virðingu fyrir þessari stétt ... það var eitthvað svona bragð stundum uppi í manni að það [leikskólastigið] væri eitthvað svona þú veist svona au þeir eða heimilishjálpar ... Það þarf að plástra það og það tekur langan tíma.

Þetta var ekki aðeins tilfinning í garð yfirvalda – sumir fundu fyrir gagnrýni frá foreldrum. Leikskólastjóri 3 sagði: „Mér fannst stundum foreldrar vera verulega dónalegir. Maður þurfti sem stjórnandi að ... [verja] sitt starfsfólk.“

Þessi samblanda af tilfinningalegu álagi, tilfinningu fyrir óréttlæti og óleystum málum leiddi til þess að margir skólastjórnendur lýstu ákveðinni reiði, þó þeir reyndu jafnframt að halda henni niðri. Eins og grunnskólastjóri 2 orðaði það: „Það þýðir ekkert að vera í pirringi og fýlu út af því, það er bara til þess að brjóta þig þá niður og við höfum valið að vera ekki þar.“

Í heild má draga upp tvískipta mynd. Sumir skólastjórnendur fundu fyrir trausti, aðgengi og virðingu, á meðan aðrir upplifðu sig yfirgefna og vanvirta – bæði af eigin yfirmönnum og samfélaginu, eins og grunnskólastjóri 4 orðaði það: „Við höldum samfélaginu gangandi en enginn hélt utan um okkur.“

COVID-19 tímabilið var prófraun fyrir skólastjórnendur en fyrir suma varð það jafnframt tímabil persónulegs og faglegs þroska. Grunnskólastjóri 1 taldi sig hafa lært mikið og eflst sem stjórnandi;

hann hefði tekist á við áskoranir og lært að viðhalda stjórn, jafnvel undir álagi. Hann sagði að hann hefði trúlega orðið betri stjórnandi vegna þessarar reynslu. Nokkrir stjórnendur viðurkenndu þó lærdóm sinn með trega og sögðust helst vilja hafa verið án hans. Þráin eftir því að „takast á við eðlilegt skólastarf“ var sterk og grunnskólastjóri 2 sagði einfaldlega: „Ég hefði alveg kosið að vera laus við þetta verkefni ... þetta er að verða búið.“

Umræður

COVID-19 heimsfaraldurinn skapaði fordæmalaus alþjóðlega kreppu sem hafði djúpstæð áhrif á menntageirann og ýtti skólastjórnendum í mikilvæg leiðtogahlutverk í fremstu víglínu. Þessi rannsókn leitast við að svara hvernig leik- og grunnskólastjórar upplifðu hlutverk, ábyrgð og faglegar áskoranir í COVID-19 og hvaða áhrif aðstæður faraldursins höfðu á líðan, forystu og starfsumhverfi þeirra. Niðurstöður rannsóknarinnar sýna að hlutverk skólastjórnenda í faraldrinum breyttist verulega og varð bæði óljósara og viðameira. Þeir tóku að sér verkefni langt umfram hefðbundnar starfsskyldur, eins og smitakningu, skipulag sóttvarna og stuðning við starfsfólk, foreldra og nemendur. Ábyrgðin teygði sig þannig út fyrir vegg skólans og inn á svið sem venjulega heyra undir aðrar fagstéttir, sem leiddi af sér siðferðislegar spurningar um mörk og eðli starfsins. Í samræmi við kenningu Hochschild (1983) má greina umtalsverða tilfinningavinnu í frásögnum viðmælenda, þar sem fagleg framkoma og umhyggja voru í forgrunni þrátt fyrir óvissu og álag. Skólastjórnendur lýstu hlutverki sínu sem einangruðu og að hluta til stjórnlausu, og að fagleg markmið og stefnumótun hefðu vikið fyrir bráðaáðgerðum og daglegum viðbrögðum við síbreytilegum aðstæðum.

Aðstæður faraldursins höfðu veruleg og margþætt áhrif á líðan og starfsumhverfi skólastjórnenda. Þeir lýstu langvinnri streitu, líkamlegri þreytu og tilfinningalegri örmögnun. Álagið stafaði bæði af því að leiða við stöðuga óvissu og af ábyrgð sem ekki fylgdu skýrir verkferlar eða virkt stuðningsnet. Mörkin milli vinnu og einkalífs þurrkuðust út og margir töluðu um að hafa sinnt starfi sínu án þess að fá viðeigandi viðurkenningu, umbun eða faglegan stuðning. Þetta styður fyrri rannsóknir (sbr. Maslach og Leiter, 2016) um að langvarandi tilfinningaleg ábyrgð og skortur á utanumhaldi geti leitt til kulnunar og siðferðisþreytu hjá fagfólki í velferðarstéttum.

Jafnframt kom fram að þeir stjórnendur sem gátu treyst á þétt stjórnendateymi, samstöðu í hópnum og stuðning frá fræðslufirvöldum upplifðu verndandi áhrif þess. Slíkur stuðningur virðist hafa mildað upplifun af einangrun og gert þeim kleift að halda athygli á velferð starfsfólks og nemenda. Þrátt fyrir álag greindu margir skólastjórnendur frá stolti yfir að hafa tekist á við verkefnið af seiglu og heilindum – þó ekki án kostnaðar fyrir eigin velferð.

Flókin forysta í óvissu og álagi

Niðurstöðurnar staðfesta að hlutverk og ábyrgð skólastjórnenda á tímum COVID-19 voru verulega útvíkkuð og einkenndust af mikilli óvissu, siðferðislegum álitamálum og stöðugu álagi. Þetta er í samræmi við alþjóðlegar rannsóknir sem sýna að skólastjórnendur hafi þurft að bregðast við síbreytilegum aðstæðum með lágmarks svigrúmi og litlum ytri stuðningi (Beauchamp o.fl., 2021; Bradbury o.fl., 2023; Harris og Jones, 2020). Skólastjórnendur urðu að leiða tæknilegar og félagslegar umbreytingar, túlka flókin tilmæli yfirvalda og sinna verkefnum sem féllu langt utan hefðbundins starfssviðs þeirra. Í langtímarannsókn Barkar Hansen og Steinunnar Helgu Lárusdóttur (2020) benda niðurstöður til þess að þó stjórnunar- og rekstrarlegir þættir séu enn fyrirferðamestir í starfi íslenskra skólastjóra séu mannauðsmál orðin fyrirferðameiri en áður. Líkt og Darling-Hammond o.fl. (2007) og UNESCO (2024) hafa bent á, þá hefur forysta skólastjórnenda í auknum mæli færst frá rekstrarlegum verkefnum yfir í fjölbætta stjórnun samfélagslegra og tilfinningalegra aðstæðna – þróun sem faraldurinn hefur jafnvel flýtt fyrir.

Í niðurstöðunum má sjá hvernig forysta skólastjórnenda á þessum tíma féll í raun undir það sem kalla mætti „áfallaforystu“, þar sem daglegt starf snerist um að bregðast við nýjum áskorunum með skömmum fyrirvara, oft án viðeigandi bjargráða. Samhliða því óx fagleg og siðferðisleg ábyrgð þeirra, meðal annars í tengslum við velferð starfsfólks, nemenda og jafnvel eigin fjölskyldna. Þessi reynsla er í takt við niðurstöður Ingibjargar Eyrúnar Bergvinsdóttur (2021) og Zembylas (2007) á ósýnilegum og tilfinningalega krefjandi væntingum til fagfólks í velferðarstéttum.

Tilfinningavinna og siðferðisleg togstreita

Kenning Hochschild (1983) um tilfinningavinnu veitir gagnlegt sjónarhorn á þá togstreitu sem skólastjórnendur lýstu. Þeir þurftu að sýna ró og stöðugleika þrátt fyrir eigin óvissu og tilfinningalegt álag, og forgangsraða velferð annarra fram yfir eigin. Slíkt getur, eins og rannsóknir sýna, leitt til kulnunar og siðferðis þreytu (Maslach og Leiter, 2016; Reid, 2021). Þessar niðurstöður benda til þess að slík sjálfstjórn hafi verið algeng og jafnvel talin eðlilegur hluti forystuhlutverksins á tímum COVID-19, eins og fram kemur í rannsóknum Alexander (2023), Hayes o.fl. (2022) og Marchant o.fl. (2024).

Þetta má einnig greina í ljósi álags og bjargráðalíkans Bakker og Demeruti (2007), þar sem viðvarandi misræmi milli krafna og aðgengilegra bjargráða leiðir til tilfinningalegrar örmögnunar. Skólastjórnendur í þessari rannsókn lýstu yfirvinnu, tilfinningalegri einangrun og skorti á formlegum stuðningi án þess að fá verðskuldaða viðurkenningu frá kerfinu sem þeir þjónuðu. Þessar niðurstöður kallast á við upplifun skólastjóra erlendis (Marchant o.fl., 2024; Upadyaya o.fl., 2021) þar sem stjórnendur upplifðu margir hverjir ákveðna jaðarsetningu í ákvörðunum sem sneru að starfi þeirra í faraldrinum.

Stofnanlegt misræmi og gagnrýnin forysta

Úr frásögnum skólastjórnenda má greina djúpa togstreitu milli ábyrgðar og valds. Þeir voru ábyrgir fyrir innleiðingu opinberra tilmæla en höfðu litla aðkomu að mótnun þeirra – aðstæður sem lýsa því sem gagnrýnin forystukenning greinir sem kerfislægt misræmi í valdaskiptingu (Durrani og Makhmetova, 2024). Í þessari rannsókn kemur fram að stjórnendur upplifðu brot á faglegri sjálfsmynd vegna skorts á þátttöku í ákvörðunum og viðurkenningu frá yfirvöldum. Svo virðist sem yfirstjórnendur hafi ekki alltaf séð eða virt þá tilfinningavinnu og stjórnunarlegu seiglu sem faraldurinn krafðist.

Lýsingar viðmælenda á að bera uppi samfélagið en fá ekkert til baka endurspeglar þá jaðarsetningu og kerfisbundnu vanvirðingu sem gagnrýnin forystusjónarmið setja í brennidepil (Fotheringham o.fl., 2022; Jabbari o.fl., 2023). Þrátt fyrir að lýsingar skólastjóranna endurspegluðu stolt yfir eigin frammistöðu, birtist í niðurstöðunum undirliggjandi reiði og biturð sem tengist skorti á stuðningi og bjargráðum og fjárhagslegri umbun og virðingu. Þetta má túlka sem viðvörðun um að forysta sem byggist á siðferðislegri ábyrgð og ósýnilegri umhyggju geti ekki borið þungar byrðar án kerfislægs stuðnings.

Verndandi þættir og lærdómur

Rannsóknin bendir einnig á að verndandi þættir gegn kulnun voru til staðar. Þar skipti mestu samstaða innan stjórnendateyma, stuðningur samstjórnenda, stuðningur sveitarfélagsins, jákvæð samskipti við foreldra og aðgengi að upplýsingum og ráðgjöf. Þeir stjórnendur sem lýstu dreifðri ábyrgð og trausti innan skólasamfélagsins virtust betur í stakk búnir til að viðhalda faglegu jafnvægi og sjálfsmynd. Þessi atriði samræmast niðurstöðum Wang (2024) og Sahlin o.fl. (2023), sem leggja áherslu á mikilvægi félagslegs stuðnings, teymisvinnu og faglegs sjálfræðis sem bjargráða við langvarandi álagi.

Skólastjórnendur lýstu einnig hvernig reynslan hefði eftir þau sem leiðtoga, þó með fyrirvara um að kostnaðurinn hefði verið mikill, bæði líkamlega og andlega. Þetta undirstrikar þörf fyrir kerfisbundnari umgjörð til að tryggja að fagfólk í forystuhlutverkum geti sinnt starfi sínu með sjálfbærum hætti til lengri tíma.

Styrkleikar, takmarkanir og frekari rannsóknir

Einn helsti styrkur þessarar rannsóknar er dýptin í eiginlegu gögnunum sem aflað var með viðtölum við leik- og grunnskólastjórnendur á Íslandi þegar tvö ár voru liðin frá upphafi heimsfaraldursins COVID-19. Viðtölin veittu innsýn í flókna og marglaga reynslu af forystu á tímum samfélagslegs áfalls og varpa ljósi á áður lítt skoðaða þætti í starfsskilyrðum skólastjórna, einkum tilfinningalega vinnu, siðferðislega togstreitu og faglega sjálfsmynd. Með því að túlka niðurstöður í ljósi kenninga um tilfinningavinnu (Hochschild, 1983), álags- og bjargráðalíkansins (Bakker og Demerouti, 2007) og gagnrýnninnar forystu (Durrani og Makhmetova, 2024) er hægt að dýpka skilning á félagslegum og kerfislegum þáttum sem móta störf stjórnenda í velferðarstéttum.

Rannsóknin byggir á eiginlegri aðferðafræði og hefur því ákveðnar takmarkanir hvað varðar alhæfingargildi. Þátttakendur voru valdir með markvissri úrtaksaðferð og niðurstöðurnar endurspeglar því fyrst og fremst þeirra reynslu og sjónarhorn, fremur en að vera lýsandi fyrir alla skólastjórnendur á Íslandi. Viðtölin voru einnig tekin eftir að faraldurinn hafði staðið yfir í rúm tvö ár, sem gæti haft áhrif á minni og túlkun þátttakenda – það er að lýsingar þeirra endurspeglar frekar samfellda upplifun sem mótast hefur yfir tíma frekar en rauntímaáhrif ákveðinna atvika. Þá voru ekki tekin viðtöl við aðra hagsmunaaðila, svo sem aðstoðarskólastjórnendur, yfirvöld eða starfsfólk, sem hefði getað dýpkað greiningu á valddreifingu og stuðningskerfum. Rannsóknin tekur heldur ekki mið af félagslegum breytum eins og kyni, aldri eða starfsreynslu þátttakenda, sem gætu haft áhrif á upplifun og bjargráð.

Rannsóknin kallar á frekari athugun á langtímaáhrifum krísuforystu á starfsferil skólastjórna, sérstaklega með tilliti til kulnunar, starfsánægju og starfsmannaveltu. Einnig væri gagnlegt að skoða reynslu stjórnenda með ólíkan bakgrunn, þar sem kyn, staðsetning og stofnanalegur stuðningur gætu haft áhrif á upplifun þeirra og bjargráð.

Lokaorð og ályktun

Rannsóknin varpaði ljósi á hvernig leik- og grunnskólastjórnendur upplifðu forystu sína á tímum heimsfaraldurs COVID-19 og hvaða áhrif þessar aðstæður höfðu á líðan þeirra, forystu og starfsumhverfi. Hún sýnir að þrátt fyrir kerfislegar takmarkanir bjuggu margir skólastjórnendur yfir mikilli seiglu, faglegri ábyrgð og lausnamiðaðri forystu. Niðurstöðurnar gefa til kynna að vinnuáætlun skólastjóra í faraldrinum hafi í mörgum tilvikum haft veruleg neikvæð áhrif á líðan þeirra og aukið hættu á faglegri örmögnun og langtímaafleiðingum á líðan og starfsorku sem enn eru óþekktar. Samhliða komu þó fram verndandi þættir sem milduðu áhrif álags og eflðu faglega seiglu. Þessir þættir fólust í samstöðu innan stjórnendateyma, stuðningi frá starfsfólki, foreldrum og í sumum tilvikum sveitarfélögum, sem og markviss bjargráð innan skólasamfélagsins.

Niðurstöður varpa ljósi á það ósamræmi sem verður þegar stjórnendur bera viðtæka ábyrgð án þess að hafa raunverulegt vald, svigrúm eða þátttöku í mótun aðgerða. Hún varpar ljósi á kerfislegan veikleika sem lýsir sér í skorti á viðurkenningu, umbun og nauðsynlegum stuðningi við skólastjóra frá stjórnvöldum, ráðuneytum og sveitarfélögum. Slík kerfisbundin vanræksla við þá sem gegna burðarhlutverkum í menntakerfinu kallar á endurskoðun á ábyrgð stjórnvalda og þeim væntingum sem gerðar eru til fagfólks í velferðarkerfum.

Til framtíðar er ljóst að tryggja þarf sjálfbæra forystu í velferðarstéttum með því að viðurkenna tilfinningavinnu stjórnenda, tryggja þeim faglegan, félagslegan og tilfinningalegan stuðning

og skapa raunverulegt svigrúm til áhrifa. Niðurstöðurnar sýna að traust, þátttaka og aðgengi að úrræðum eru ekki aðeins verndandi þættir heldur forsenda farsælla forystuhátta. Ef gera á raunhæfar kröfur til skólustjóra um að leiða skólustarf í gegnum krísur – og standa sig – verður að fylgja ábyrgð og viðurkenning frá þeim sem stýra kerfinu. Reynslan af COVID-19 á ekki að gleymast, heldur verða grundvöllur að skýrari ábyrgðardreifingu, markvissari stuðningi og virðingu fyrir faglegu leiðtogahlutverki skólustjóra – í daglegu starfi jafnt sem í krísu.

Stress and Well-being of Preschool and Primary School Principals during COVID-19

This study explores how preschool and compulsory school principals in Iceland experienced their professional roles, responsibilities and challenges during the COVID-19 pandemic, as well as how the pandemic affected their well-being, leadership and working conditions. Drawing on a qualitative interview methodology, the study is grounded in perspectives from emotional labor theory (Hochschild, 1983), the job demands-resources model (Bakker & Demerouti, 2007) and critical leadership theory (Durrani & Makhmetova, 2024). The findings reveal that the pandemic profoundly expanded the scope and complexity of school leadership. Principals were expected to manage tasks far beyond their typical remit, including contact tracing, infection control, crisis communication and emotional support for employees, students and families. This led to blurred boundaries between professional and personal life and an overwhelming sense of moral and operational responsibility.

Participants described leading in constant uncertainty, having to interpret rapidly changing regulations without adequate time or support for reflection. Many articulated a loss of control, describing their work as being in “survival mode” and beyond their professional mandate. The situation placed them in ethically ambiguous roles, sometimes resembling those of healthcare officials, which created tensions with their own sense of professional identity and competence. The expectation to lead with calm and resolve – despite experiencing personal stress, fear and exhaustion – aligns with research on emotional labour in welfare professions (Maslach & Leiter, 2016; Zembylas, 2007). Principals engaged in extensive emotional self-regulation, often suppressing their own needs to safeguard others, which exacerbated their risk of burnout and moral fatigue.

The study also highlights significant systemic and structural pressures. School leaders were held accountable for implementing decisions made by central authorities, often without meaningful involvement in the decision-making process. This mismatch between responsibility and influence led to frustration, fatigue and a sense of institutional betrayal – particularly among preschool leaders, who felt undervalued both publicly and administratively. These findings support insights from critical leadership theory, which argues that leadership must be understood in its socio-political and institutional context, where power asymmetries and lack of recognition undermine professional dignity and agency (Fotheringham et al., 2022; Marchant et al., 2024).

Despite the adversity, many participants expressed pride in their contribution to maintaining educational and social continuity. Solidarity among leadership teams, mutual support among staff and positive communication with families were identified as protective factors that mitigated stress and fostered resilience. Principals who were able to share decision-making and cultivate trust within their teams reported more sustainable coping strategies and less emotional exhaustion. These findings align with recent international studies that emphasise the importance of collegial support, distributed leadership and relational trust during crisis leadership (Sahlin et al., 2023; Wang, 2024).

However, several participants also reported long-term impacts, including emotional numbness, chronic fatigue and difficulties re-engaging with strategic leadership post-pandemic. Many feared that the full psychological toll had yet to be realised. The study thus

underscores the need for structural and systemic support for school leaders, not only during crises but also in the recovery phase. Support must go beyond instrumental solutions and include emotional, relational and professional recognition to enable sustainable leadership within welfare institutions.

In conclusion, the findings illuminate the hidden emotional, moral and organisational dimensions of school leadership during times of societal disruption. They point to the need for a renewed understanding of educational leadership as inherently relational and ethically charged, particularly within welfare professions where expectations of care and resilience are often taken for granted. Future policy and leadership development efforts must recognise and support the emotional labour of school principals and create conditions that safeguard both their professional capacity and personal well-being.

Keywords: *stress*, COVID-19, primary school principals, preschool principals, well-being

Um höfunda

Hjördís Sigursteinsdóttir (hjordis@unak.is) er dósent í stjórnun í Viðskiptadeild Háskólans á Akureyri. Hún lauk doktorsprófi í félagsfræði frá Háskóla Íslands árið 2017, MA-prófi í félagsfræði frá sama háskóla árið 2008 og BSc-gráðu í viðskiptafræði frá Háskólanum á Akureyri árið 1997. Hennar áherslur í rannsóknum og kenningu lúta að stjórnun og stjórnunarháttum og heilsu og líðan á vinnustað.

Sigríður Margrét Sigurðardóttir (sigridurs@unak.is) er dósent við Kennaradeild Hug- og félagsvísindasviðs Háskólans á Akureyri. Hún lauk doktorsprófi frá Menntavísindasviði Háskóla Íslands árið 2023 og meistaraþrófi í stjórnun og forystu í skólafarfræði frá Háskólanum á Akureyri árið 2010. Hún lauk prófi sem grunnskólakennari frá Danmörku árið 1998. Rannsóknir hennar snúa meðal annars að menntaforystu á sveitarstjórnar- og skólastigi, skólaþróun, starfsþróun og stefnumótun í menntun.

About the authors

Hjördís Sigursteinsdóttir (hjordis@unak.is) is an associate professor in management at the Faculty of Business Administration at the University of Akureyri. She has a PhD in sociology from the University of Iceland (2017), an MA in sociology from the same university (2008) and a BSc in business administration from the University of Akureyri (1997). The main areas of emphasis in her research and teaching are management and management practices and health and occupational health and well-being.

Sigríður Margrét Sigurðardóttir (sigridurs@unak.is) is an associate professor at the Faculty of Education at the University of Akureyri. She holds a PhD from the University of Iceland, awarded in 2023, and an MEd from the University of Akureyri, obtained in 2010. She finished her education as a compulsory school teacher in Denmark in 1998. Her research includes educational leadership at the municipal and school levels, professional and school development and educational policy.

Heimildir

Alexander, D. L. A. (2023). *Put on your own oxygen mask first: Exploring school principals' stress and workplace well-being* [doktorsritgerð, Seattle Pacific University, Seattle, WA, USA]. Digital Commons @ SPU. https://digitalcommons.spu.edu/soe_etd/79/

Alvesson, M. og Spicer, A. (2012). Critical leadership studies: The case for critical performativity. *Human Relations*, 65(3), 367–390. <https://doi.org/10.1177/0018726711430555>

- Ásthildur Elva Bernharðsdóttir, Guðný Björk Eydal og Trausti Fannar Valsson. (2022). *Áfallstjórnun stjórnvalda í Covid-19: Mat á viðbrögðum stjórnvalda við heimsfaraldri kórónuveiru 2020–2021: Skýrsla nefndar sem skipuð var til að greina áfallstjórnun íslenskra stjórnvalda í Covid-19 faraldrinum*. Forsætisráðuneytið. <https://www.stjornarradid.is/efst-a-baugi/frettir/stok-frett/2022/10/25/Skyrsla-nefndar-um-afallstjornun-stjornvalda-i-Covid-19/>
- Ärlestig, H. og Leo, U. (2023). Sweden – Good will on all governance levels is not enough to create sustainable improvement. Í A. E. Gunnulfsen, H. Ärlestig og M. Storgaard (ritstjórar), *Education and democracy in the Nordic countries: Making sense of school leadership, policy, and practice* (bls. 75–87). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-33195-4_6
- Bakker, A. B. og Demerouti, E. (2007). The Job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B. og Demerouti, E. (2014). Job demands-resources theory. Í C. L. Cooper (ritstjóri), *Wellbeing* (bls. 1–28). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell019>
- Beauchamp, G., Hulme, M., Clarke, L., Hamilton, L. og Harvey, J. A. (2021). ‘People miss people’: A study of school leadership and management in the four nations of the United Kingdom in the early stage of the COVID-19 pandemic. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(3), 375–392. <https://doi.org/10.1177/1741143220987841>
- Blackmore, J. (2010). Disrupting notions of leadership from feminist poststructuralist and postcolonial positions. *International Journal of Leadership in Education*, 13(1), 1–6. <https://doi.org/10.1080/13603120903242949>
- Bradbury, A., Braun, A., Duncan, S., Harmey, S., Levy, R. og Moss, G. (2023). Crisis policy enactment: Primary school leaders’ responses to the Covid-19 pandemic in England. *Journal of Education Policy*, 38(5), 761–781. <https://doi.org/10.1080/02680939.2022.2097316>
- Braun, V. og Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Braun, V. og Clarke, V. (2021). *Thematic analysis: A practical guide*. Sage.
- Börkur Hansen og Steinunn Helga Lárusdóttir. (2020). Principals’ priorities and values – Twenty-five years of compulsory school principalship in Iceland. *Nordic Studies in Education*, 40(4), 305–322. <https://doi.org/10.23865/nse.v40.2603>
- Creswell, J. W. og Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4. útgáfa). Sage.
- Darling-Hammond, L., LaPointe, M., Meyerson, D., Orr, M. T. og Cohen, C. (2007). *Preparing school leaders for a changing world: Lessons from exemplary leadership development programs*. Stanford Educational Leadership Institute. <https://doi.org/10.59656/EL-PP1968.002>
- Durrani, N. og Makhmetova, Z. (2024). School leaders’ well-being during times of crisis: Insights from a quantitative study in Kazakhstan. *Education Sciences*, 14(9), 942. <https://doi.org/10.3390/educsci14090942>
- Fotheringham, P., Harriott, T., Healy, G., Arence, G. og Wilson, E. (2022). Pressures and influences on school leaders navigating policy development during the COVID-19 pandemic. *British Educational Research Journal*, 48(2), 201–277. <https://doi.org/10.1002/berj.3760>
- Guðrún Ragnarsdóttir og Storgaard, M. (2023). Policy demands, expectations, and changed leadership roles during the COVID-19 crisis: Critical comparative case studies from Denmark and Iceland. Í A. E. Gunnulfsen, H. Ärlestig og M. Storgaard (ritstjórar), *Education and democracy in the Nordic countries: Making sense of school leadership, policy, and practice* (bls. 133–151). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-33195-4_9
- Harris, A. og Jones, M. (2020). COVID 19 – school leadership in disruptive times. *School Leadership & Management*, 40(4), 243–247. <https://doi.org/10.1080/13632434.2020.1811479>
- Hayes, S. D., Anderson, E. og Carpenter, B. W. (2022). Responsibility, stress and the well-being of school principals: How principals engaged in self-care during the COVID-19 crisis. *Journal of Educational Administration*, 60(4), 403–418. <https://doi.org/10.1108/JEA-08-2021-0153>
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. University of California Press.
- Ingibjörg Eyrún Bergvinsdóttir. (2021). „Óvissan var ein mesta áskorunin“: *Upplifun grunnskólustjóra af stjórnun í fyrstu og þriðju bylgju COVID-19 faraldursins* [M.Ed.-ritgerð, Háskóli Íslands]. Skemman. <https://hdl.handle.net/1946/39537>

- Ingibjörg Ósk Sigurðardóttir og Svava Björg Mörk. (2020). Kófið og leikskólinn: „Þetta var mögnuð „tilraun“ til að sjá gæðastarf verða til við skrítnar aðstæður“. *Sérarit Netlu 2020 – Menntakerfi og heimili á tímum COVID-19*. <https://doi.org/10.24270/serritnetla.2020.20>
- Jabbari, J., Terada, T., Greenstein, E. og Rhinesmith, E. (2023). COVID-19 safety concerns, school governance models, and instructional modes: An exploration of school quality perspectives during the pandemic. *Journal of School Choice*, 17(2), 254–289. <https://doi.org/10.1080/15582159.2022.2164153>
- Katrín Blöndal og Sigríður Halldórsdóttir. (2021). Úrtök og úrtaksaðferðir í eigindlegum rannsóknnum. Í Sigríður Halldórsdóttir (ritstjóri), *Rannsóknir – Handbók í aðferðafræði* (bls. 131–138). Háskólaútgáfan.
- Kristín Dýrfjörð og Anna Elísa Hreiðarsdóttir. (2022). Preschool staff perceptions of leader capabilities during COVID-19 early stage in Iceland. *Journal of Childhood, Education & Society*, 3(1), 74–85. <https://doi.org/10.37291/2717638X.202231160>
- Marchant, E., Dowd, J., Bray, L., Rowlands, G., Miles, N., Crick, T., James, M., Dadaczynski, K. og Okan, O. (2024). The well-being and work-related stress of senior school leaders in Wales and Northern Ireland during COVID-19 “educational leadership crisis”: A cross-sectional descriptive study. *PLoS ONE*, 19(4), e0291278. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0291278>
- Maslach, C. og Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103–111. <https://doi.org/10.1002/wps.20311>
- Reid, D. B. (2021). Suppressing and sharing: How school principals manage stress and anxiety during COVID-19. *School Leadership & Management*, 42(1), 62–78. <https://doi.org/10.1080/13632434.2021.1974827>
- Sahlin, S., Sjöstrand, M., Styf, M. og Lund, S. (2023). Novice principals coping strategies during the Covid-19 pandemic in Sweden. *Educational Management Administration & Leadership*, 53(6), 1358–1375. <https://doi.org/10.1177/17411432231208789>
- Sigríður Margrét Sigurðardóttir og Guðrún Ragnarsdóttir. (2023). School leaders within the Icelandic education system: Complex roles, multilevel relations, and fragmented support. Í A. E. Gunnulfsen, H. Árlestig og M. Storgaard (ritstjórar). *Education and democracy in the Nordic countries: Making sense of school leadership, policy, and practice* (bls. 45–59). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-33195-4_4
- UNESCO. (2024). *Global education monitoring report 2024/5: Leadership in education – Lead for learning*. <https://doi.org/10.54676/EFLH5184>
- Upadyaya, K., Toyama, H. og Salmela-Aro, K. (2021). School principals’ stress profiles during COVID-19, demands, and resources. *Frontiers in Psychology*, 12, 731929. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.731929>
- Wang, F. (2024). Principals’ well-being: Understanding its multidimensional nature. *School Leadership & Management*, 44(4), 442–465. <https://doi.org/10.1080/13632434.2024.2334942>
- Wang, F. (2025). Emotional well-being of school principals: Exploring enhancement and risk factors. *Journal of Educational Administration*, 63(3), 224–238. <https://doi.org/10.1108/JEA-07-2024-0239>
- Woo, A. og Steiner, E. D. (2022). *The well-being of secondary school principals one year into the COVID-19 pandemic*. RAND Corporation. <https://doi.org/10.7249/RR827-6>
- Zembylas, M. (2007). Emotional capital and education: Theoretical insights from Bourdieu. *British Journal of Educational Studies*, 55(4), 443–463. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8527.2007.00390.x>



Hjördís Sigursteinsdóttir og Sigríður Margrét Sigurðardóttir. (2025).

„Ég er ekki búin að taka mér frídag í tvö og hálf ár“: Álag og líðan leik- og grunnskólustjóra í COVID-19

Netla – Vef tímarit um uppeldi og menntun. Menntavísindasvið Háskóla Íslands.

<http://netla.hi.is>

DOI: <https://doi.org/10.24270/netla.2025/22>