



Reynsla skólastjóra af vinnustaðakönnunum Reykjavíkurborgar

„Það sem skiptir mestu máli í mannlegu eðli í
dag er hugrekki og seigla”

Þóranna Rósa Ólafsdóttir

Lokaverkefni til MA-prófs

Háskóli Íslands

Menntavísindasvið



HÁSKÓLI ÍSLANDS

**Reynsla skólastjóra af
vinnustaðakönnunum Reykjavíkurborgar
*„Það sem skiptir mestu máli í mannlegu eðli
í dag er hugrekki og seigla“***

Þóranna Rósa Ólafsdóttir

Lokaverkefni til MA-prófs í Leiðtogar, nýsköpun og stjórnun
Leiðbeinandi: Steinunn Helga Lárusdóttir

Uppeldis- og menntunarfræðideild
Menntavísindasvið Háskóla Íslands
Október 2014

Reynsla skólastjóra af vinnustaðakönnunum Reykjavíkurborgar. „Það sem skiptir mestu máli í mannlegu eðli í dag er hugrekki og seigla”.

Ritgerð þessi er 40 eininga lokaverkefni til meistaraþrófs við Uppeldis og menntunarfræðideild, Menntavísindasviði Háskóla Íslands.

© 2014 Þóranna Rósa Ólafsdóttir

Ritgerðina má ekki afrita nema með leyfi höfundar.

Prentun: Háskólaprent

Reykjavík, Ísland, 2014

Formáli

Ritgerð þessi er lögð fram sem meistaraprófsritgerð til fullnaðar M.A.-gráðu við Háskóla Íslands í uppeldis- og kennslufræði af námsbrautinni Leiðtogar, nýsköpun og stjórnun. Vægi ritgerðar er 40 ECTS einingar.

Í ritgerðinni er sagt frá eigindlegri rannsókn þar sem rætt var við fjóra skólustjóra, fjórar skólastýrur og einn mannauðsráðgjafa. Skoðað var hvernig skólustjórar og skólastýrur lýstu reynslu sinni af vinnustaðakönnunum sem Reykjavíkurborg stendur fyrir og hvernig hún nýtist þeim til umbóta fyrir skólastarf. Vinnustaðakannanirnar byggjast á svörum starfsfólks og í þeim kemur meðal annars fram hvernig starfsánægja þeirra er og hvaða augum þeir líta stjórnun á vinnustað sínum. Athyglisvert er því að skoða hvort greina megi hugmyndafræði þjónandi forystu í stjórnunarháttum bæði hjá skólustjórnendum og þeirra yfirmönnum sem standa fyrir vinnustaðakönnunum. Undirbúningur rannsóknar fór fram 2013 og viðtölin voru tekin á fyrri hluta ársins 2014.

Leiðsögukenndari var Steinunn Helga Lárusdóttir dósent við Háskóla Íslands. Ég þakka henni sérstaklega fyrir ánægjuleg samskipti, jákvæðan stuðning og hvatningu í þessu ferli. Sérfræðingur var dr. Börkur Hansen og honum þakka ég góðar athugasemdir og ráðleggingar.

Margir hafa stutt mig og hvatt og vil ég þakka móður minni, Eybjörgu Dóru Sigurpálsdóttur fyrir aðstoð með myndvinnslu og Ástu Guðjónsdóttur fyrir aðstoð við uppritun nokkurra viðtala.

Hildi Kristjánsdóttur, tengdamóður minni þakka ég sérstaklega fyrir mikinn stuðning, hvatningu, yfirlestur og gagnlegar athugasemdir meðan á þessu ferli stóð. Það hefur verið ómetanlegt að geta leitað til hennar með hugmyndir og fengið að hugsa „upphátt“ á meðan hugmyndir hafa verið að gerjast.

Eiginmanni mínum Hafsteini Ingibjörnssyni og sonum mínum tveimur þeim Tómasi Þorgeiri og Davíð Inga, þakka ég fyrir aðstoð, þolinmæði, hvatningu og skilning á tíma sem farið hefur í námið mitt í gegnum árin. Einnig þakka ég öðrum sem sýnt hafa rannsókninni áhuga og stutt mig á ýmsan hátt. Samstarfsfólki, yfirmönnum mínum og Sambandi íslenska sveitarfélaga eru sérstaklega veittar þakkir fyrir að gefa mér tækifæri til að bregða mér í ársleyfi og gefa mér þannig andrými til að klára ritgerðina. Þið hafið öll verið mér ómetanleg.

Ágrip

Á Íslandi er krafa um framsækið skólastarf og samkvæmt íslenskum lögum ber skólastjórnendum grunnskóla að vinna að innra mati skólastarfs á markvissan og kerfisbundinn hátt. Einn þáttur í þessu mati eru vinnustaðakannanir á vegum sveitastjórna sem lagðar eru fyrir starfsfólk grunnskóla árlega.

Viðfangsefni þessarar rannsóknar var að skoða reynslu skólastjóra af vinnustaðakönnun Reykjavíkurborgar og hvort þeir telji niðurstöður hennar nýtast til umbóta í skólastarfi.

Rætt var við átta skólastjóra sem starfa hjá Reykjavíkurborg sem höfðu nokkra reynslu af vinnustaðakönnunum, fjóra karlmenn og fjórar konur sem og einn mannauðsráðgjafa af Skóla- og frístundasviði. Rannsóknin var eigindleg með fyrirbærafræðilegri nálgun og var gögnum safnað með hálf-opnum viðtölum.

Niðurstöður rannsóknarinnar benda til þess að flestir viðmælendur rannsóknarinnar telja að vinnustaðakönnun gagnist þeim vel sem tæki til umbóta í skólastarfi. Einnig kom fram ákveðin óánægja á meðal skólastjóra sem tekin voru viðtöl við, um að þeim fannst tengslin við yfirmenn hafa minnkað. Niðurstöðurnar gefa einnig til kynna að auka þurfi samvinnu, eflingu og samtal á milli skólastjóra og yfirmanna á Skóla- og frístundasviði um framkvæmd könnunarinnar og hugsanlega hvernig spurningar í könnuninni eru orðaðar þannig að hún nýtist sem best.

Við frekari greiningu gagna var stuðst við hugmyndafræði þjónandi forystu, skoðað hvort greina mætti hana í niðurstöðum rannsóknarinnar og hvort hún endurspeglir í vinnustaðakönnunum. Þjónandi forysta er talin gagnleg nálgun við stjórnun til þess að efla starfsfólk, auka starfsánægju og bæta stjórnunarhætti. Vinnustaðakönnun Reykjavíkurborgar beinist sérstaklega að þessum þáttum. Í viðtölunum komu fram vísbendingar um þjónandi forystu í viðhorfum skólastjóra til verkefna sinna. Skóla- og frístundasvið hefur skýra stefnu og öfluga mannauðsdeild og fundar reglulega með skólastjórum.

Vinnustaðakannanir eins og þessar kosta bæði tíma, af hálfu þeirra sem standa að henni, þeirra sem sjá um fyrirlagnir og úrvinnslu og þeirra sem gefa sér tíma til að svara könnuninni auk þess fjármagns sem Reykjavíkurborg ver í þetta verkefni. Mikilvægt er að skólastjórar nýti sér þær upplýsingar sem úr niðurstöðum fást til að gera gott skólastarf enn betra.

Áhugavert væri að gera frekari rannsókn á vinnustaðakönnun Reykjavíkurborgar, gera samanburð við önnur sveitarfélög og hvernig samspil þjónandi forystu og þátta sem nýttir eru til umbóta í skólastarfi hafa áhrif á skólastarf.

Abstract

What are the experiences of principals' of Reykjavik city's employee engagement surveys?

There is a strong demand in Iceland for progressive schooling and according to Icelandic laws elementary principals shall assess the quality of the schooling in a systematic manner. One of the tools that principals have at their disposal for this task is the annual employee engagement.

This study explores the experience and usefulness of these surveys according to the principals in Reykjavík.

Semi-structured interviews were held with eight principals in Reykjavík, four men and four women, where all the participants have had previous experience with employee engagements surveys. In addition a separate interview was held with a human resource consultant from the school district office in Reykjavík.

This study is qualitative with a phenomenological approach.

The findings of this study indicate that the interviewees believe these surveys are a useful tool for reform in the school. The findings also indicate certain dissatisfaction among the interviewed principals who felt there is a growing distance between them and senior administrators. The findings suggest there is reason to take a closer look at the co-operation, empowerment and dialogue between principals and senior school administrators regarding the utilisation of the survey and review some of the questions.

The philosophy of servant leadership was used when the data was analysed. Particular focus was on the perceptions of the principals to see if indicators of servant leadership would be identified, and further if employee engagement surveys reflect this in some way. In the interviews indications emerged that principals use servant leadership in their day-to-day work.

The results of this study suggest that employee engagement survey can give valuable insight into environment at the school. These studies are costly and time consuming. Therefore it is of special importance that

principal's use the information and results obtained to make good schools even better.

It would be interesting to do further research on these surveys, make comparisons with other municipalities and study how the interaction of Servant leadership and factors which are utilized for reform in education, affect schoolwork.

Efnisyfirlit

Formáli.....	5
Ágrip.....	6
Abstract.....	8
Myndaskrá	14
Töfluskrá	14
1 Inngangur	15
1.1 Það sem kveikti áhugann.....	16
1.2 Viðfangsefni rannsóknar.....	18
1.2.1 Tilgangur og markmið.....	18
1.2.2 Gildi rannsóknar	18
1.2.3 Rannsóknarspurningar og aðferð	19
1.3 Bakgrunnsupplýsingar – Reykjavíkurborg	20
1.3.1 Pólítískar hræringar	23
1.4 Uppbygging ritgerðar	24
1.4.1 Samantekt	25
2 Fræðilegt samhengi	27
2.1 Leiðtogar og stjórnun	27
2.1.1 Umbreytingarforysta og dreifð forysta.....	29
2.2 Um þjónandi forystu.....	31
2.3 Mat á skólastarfi – vinnustaðakannanir	37
2.4 Samantekt	38
3 Aðferð.....	39
3.1 Fyrirbærafræði og lífsreynsla	39
3.2 Eigindleg rannsóknarviðtöl	40
3.3 Viðmælendur valdir	41
3.3.1 Viðtölin	42
3.3.2 Mannauðsráðgjafi.....	43
3.4 Gagnaöflun	43
3.5 Gagnagreining	44
3.5.1 Réttmæti og áreiðanleiki gagna.....	44

3.5.2	Leyfi og samþykki.....	45
3.6	Siðfræði rannsókna.....	46
3.7	Samantekt.....	47
4	Niðurstöður	49
4.1	Skólastjórnir áttá	49
4.1.1	Mannauðsráðgjafinn	54
4.2	Meginþemu	55
4.2.1	Vinnuveitandinn – Reykjavíkurborg.....	56
4.2.1.1	Stuðningur	57
4.2.1.2	Stefna og álitamál	58
4.2.2	Stjórnunin og starfið	63
4.2.2.1	Fagleg forysta	63
4.2.2.2	Efning	67
4.2.3	Vinnustaðakönnun Reykjavíkurborgar	71
4.2.3.1	Fyrirkomulag vinnustaðakönnunar.....	73
4.2.3.2	Umbætur og mat á skólastarfi.....	74
4.2.3.3	Gagnsemi.....	78
4.2.4	Birting þjónandi forystu í niðurstöðum	83
4.2.4.1	Efning.....	84
4.2.4.2	Fagleg forysta	85
4.2.4.3	Stefna og álitamál	87
4.2.4.4	Er þjónusta markmið skólastjórnenda í Reykjavík? ...	87
4.3	Samantekt.....	90
5	Umræður	92
5.1	Að starfa hjá Reykjavíkurborg.....	92
5.2	Vinnustaðakannanir til umbóta	96
5.2.1	Fyrirkomulag.....	96
5.2.2	Umbætur	97
5.2.3	Gagnsemi	99
5.2.4	Endurspeglast þjónandi forysta í vinnustaðakönnunum?	100
5.3	Þjónandi forysta.....	101
5.3.1	Efning	101
5.3.2	Fagleg forysta	101
5.3.3	Stefna og álitamál	103
5.4	Horft til framtíðar	105
5.4.1	Tillögur að úrbótum	106

5.4.2	Tillögur um áframhaldandi rannsóknir	106
5.4.3	Framlag til frekari þekkingar.....	107
5.5	Samantekt	108
6	Að lokum	110
	Heimildaskrá	113
	Viðauki 1 – Beiðni um þátttöku í rannsókn, kynning	119
	Viðauki 2 – Upplýst samþykki	121
	Viðauki 3 – Persónuvernd	122
	Viðauki 4 – Viðtalsrammi	123
	Viðauki 5 – Líkan Dirk van Dierendonck.....	125

Myndaskrá

Mynd 1. Skipurit Reykjavíkurborgar	21
Mynd 2. Skipurit Skóla- og frístundasviðs	22
Mynd 3. Þarfapýramídi Maslow	30
Mynd 4. Hugmyndafræðilegt líkan þjónandi forystu	36
Mynd 5. Vinnustaðakönnun 2013	72
Mynd 6. Tengsl þjónandi forystu við niðurstöðu rannsóknar	84

Töfluskrá

Tafla 1 – Yfirlit yfir viðmælendur	42
Tafla 2 – Nokkur atriði þjónandi forystu	83

1 Inngangur

„Ef þú vilt fara hratt, farðu einn. Ef þú vilt fara langt farið saman.“ – afrískt spakmæli.

Menntun á Íslandi á sér langa sögu en segja má að skólinn eins og við þekkjum og tölum um hann í dag, hafi orðið til með tilkomu fræðslulaganna árið 1907 (59/1907). Síðan það var hafa komið tvær heimsstyrjaldir, konur fengið kosningarétt, Íslendingar orðið sjálfstæð þjóð, samfélagsmynstrið breyst með til dæmis aukinni atvinnuþátttöku kvenna og heimurinn hefur færst nær með tilkomu upplýsingatækninnar. Skólarnir hafa ekki farið varhluta af þessum breytingum og aukin krafa er um að mennta nemendur til framtíðar, framtíðar sem við vitum jafnvel ekki hvernig muni líta út. Stjórnunarkenningar hafa verið settar fram á þessum tíma og stjórnendur hafa lært oftast en ekki af reynslu hvað virkar og virkar ekki. Skóla- stjórnendum og stjórnvöldum er gert að fylgjast með skólastarfi á mælanlegan hátt og gera úrbætur eftir því sem talin er þörf á. Mat á skólastarfi er hluti af faglegu skólastarfi og ber stjórnendum grunnskóla að vinna að innra mati á kerfisbundinn og markvissan hátt með þátttöku starfsmanna, nemenda og foreldra eftir því sem við á (Lög um grunnskóla nr. 91/2008). Krafa er um framsækið skólastarf og nægir að rýna í lög um grunnskóla (nr. 91/2008) og aðalnámskrá grunnskóla (2011) til að sjá til hvers er ætlast af íslenskum grunnskólum. Það er því að mörgu að hyggja þegar verið er að meta skólastarf og í nokkrum sveitarfélögum hafa vinnustaðakannanir verið hluti af þeim þætti.

Meðal starfsmanna hjá Reykjavíkurborg eru reglulega gerðar vinnustaðakannanir þar sem leitað er eftir viðhorfum til starfsumhverfis, samskipta og stjórnunarháttar. Markmiðið er að nýta niðurstöður til að bæta árangur í starfsmannamálum og gera Reykjavíkurborg að betri vinnustað. Undirbúningur og framkvæmd könnunarinnar er í höndum starfshóps sem í eru fulltrúar allra sviða. Fyrir hvern þátt er reiknuð þáttaeinkunn á bilinu 0 til 10 og er hærri einkunn alltaf jákvæðari niðurstaða. Mannauðssvið borgarinnar hefur svo sett fram ákveðin viðmið til þess að starfsstöðvar geti áttað sig á niðurstöðum í fljótu bragði og gert viðbragðsáætlun. Hver starfsstöð fær í hendur skýrslu með niðurstöðum og stöðu miðað við meðalskor starfsstöðva borgarinnar, fyrir sinn vinnustað. Ég þekki þetta vinnulag hjá Mosfellsbæ þar sem ég starfa. Þar eru gerðar vinnustaðakannanir, annað hvert ár, sambærilegar og Reykjavíkurborg gerir. Stjórnendakannanir eru

framkvæmdar árið sem vinnustaðakannanir eru ekki og eru sérstaklega til þess fallnar að skoða stjórnun vinnustaðarins þar sem starfsfólk gefur næsta yfirmanni sínum stig og getur sett inn hvar sterkar hliðar og veikar eru hjá stjórnenda með það að markmiði að hann geti bætt sig.

1.1 Það sem kveikti áhugann

Kveikjan að þessu verkefni var upplifun mín og reynsla af framkvæmd og niðurstöðum vinnustaðakönnunar í Mosfellsbæ. Hvað gerum við með þessar niðurstöður? Hvernig þjóna stjórnendur starfsfólki sínu og vinnustaðnum best? Ég hef starfað sem skólastýra við einn af stærstu skólum landsins frá árinu 2007 og starfað í nánú tveggja skólastjóra teymi. Í starfi mínu geri ég kröfur til kennara minna að þeir vinni saman og stuðli að virku lærdómssamfélagi nemenda og starfsfólks. Skólakerfið leggur áherslu á að nemendur taki ábyrgð á námi sínu og ég tel það ekki eiga síður við um starfsfólkið. Ég hef því samsamað mig mikið við skólastjórnun sem byggist á dreifðri stjórnun (e. *distributed leadership*) og hef færst nær hugmyndafræði „Þjónandi forystu“ (e. *servant leadership*).

Áherslur þjónandi forystu byggja á einlægum áhuga á högum og hugmyndum annarra. Athygli er beint að velferð starfsfólks en ekki eigin valdi eða hagsmunum (Greenleaf, 2008). Upphaf þjónandi forystu er rakin til þess þegar Robert K. Greenleaf gaf út sitt fyrsta rit um þjónandi forystu í kringum 1970, „*The Servant as Leader*“. Um þetta leyti var leiðtogakrísa í Bandaríkjunum og Greenleaf fannst hann verða að leggja eitthvað að mörkum til að hafa áhrif á þetta ástand og setti fram hugmyndir sínar (2008). Rannsóknir hafa sýnt að stjórnendur sem vinna í anda þjónandi forystu ná góðum árangri við að innleiða breytingar í skólastarfi og standa að umbótum (Kool og van Dierendonck, 2012).

Þegar hrúnið skall á Ísland árið 2008 var hluti af endurreisn landsins fólgin í því að hafa áhrif á siðgæði í samfélaginu. Í rannsóknarskýrslu Alþingis kemur fram að hugmyndafræði afskiptaleysis hafi rutt sér til rúms í íslensku samfélagi á árunum fyrir hrun (Rannsóknarnefnd Alþingis, 2010). Greenleaf (2008) setur fram í skrifum sínum þá skoðun að skortur á framsýni megi líta á sem siðferðilegt fall þar sem ákvörðun er tekin þegar frelsi var til að taka réttar ákvarðanir en skortur var á framsýni um afleiðingarnar. Það skiptir miklu máli að stjórnandi geti gert áætlanir fram í tímann og tekið ákvarðanir sem hann er tilbúinn að standa með og skaða ekki fyrirtækið í nánustu framtíð. Það sé alvarlegur brestur hjá leiðtoga, sjái hann ekki til framtíðar. Sé leiðtogi ekki fær um að vera tengdur við nútíð og

fortíð sé komin fram siðferðisleg brotalöm sem hefur um leið áhrif á forskotið til að skapa forystu.

Í rannsókn sem beindist að áhrifum efnahagshruns á skólastarf í tveimur íslenskum sveitarfélögum kemur fram að sveitarfélög hafi staðið vörð um skólana en verið misjafnlega undirbúin fyrir það. Annað sveitarfélagið hafði farið fyrr af stað í að draga úr útgjöldum á meðan hitt gerði það ekki fyrr en töluvert seinna. Sveitarfélagið sem hafði farið fyrr af stað virðist vera að rétta betur úr kútnum og með meiri sátt, meðan meiri erfiðleikar eru enn hjá því sem seinna fór af stað (Sigurlína Davíðsdóttir, Guðný Guðbjörnsdóttir, Anna Kristín Sigurðardóttir, Arna H. Jónsdóttir, Börkur Hansen, Ólafur H. Jóhannsson og Steinunn Helga Lárusdóttir, 2012). Það er því athyglisvert að skoða starfsumhverfið sem skólastjórar hafa unnið við hjá Reykjavíkurborg eftir að efnahagshrunið skall á. Hefur framsýni komið fram hjá yfirstjórn Reykjavíkurborgar þannig að áhrif hrunsins höfðu minni áhrif en ætla mætti eða komu í ljós erfiðleikar sem birtust í starfsumhverfi og stjórn skólanna?

Ef tekið er mið af hugmyndafræði Greenleafs skorti leiðtoga landsins og þeirra sem tóku mikilvægar ákvarðanir á þessum tíma framsýni. Þessir aðilar hættu að vera leiðtogar þess sem þeir stóðu fyrir og í stað þess brugðust þeir við atburðum stundarinnar (Greenleaf, 2008). Það er því ljóst samkvæmt þessu að bregðast þarf við til að endurreisa samfélag sem hrasar og leggja til nýja sýn meðal annars í stjórnun.

Sergiovanni (2007) segir að ekki skuli líta aðeins á skóla sem samfélag heldur námssamfélag. Í þessháttar samfélagi skal gera ráð fyrir því að skólar hafi getu til að bæta starfshætti sína við rétt skilyrði og ekki megi gleyma að nemendur og fullorðnir læri á hvern sinn hátt. Lykilhlutverk skólastjórnenda er að bæta skólamenningu með umbótum og fá nemendur og starfsfólk til að vinna og læra sjálfstætt. Skólastjóri á að leiða starfið á þann hátt að hann efli menningu skólans og fólksins sem þar er. Harris (2004) sem hefur skrifað mikið um dreifða stjórnun (*e. distributed leadership*) segir að mannauðurinn sé nýttur til að ná fram hámarksgæðum starfsmanna og rannsóknir hafa sýnt að með því að dreifa verkefnum og ábyrgð á meðal starfsmanna næst betri árangur í skólastarfi. Skólastjóri fær fólkið með sér í þá vegferð sem lærdómssamfélagið er. Með því að starfa eftir hugmyndafræði dreifðrar stjórnunar (*e. distributed leadership*) og þjónandi forystu (*e. servant leadership*) verða kennarar sjálfstæðari og minna háðir því að yfirstjórn segi þeim til verka og taka því virkan þátt í stjórnuninni (Sergiovanni, 2007).

Ég tel mikilvægt að stjórnendur séu fyrirmynd í að skapa umhverfi sem byggist á lýðræðislegum vinnubrögðum, valddreifingu og stuðla að samvinnu í skólastarfi því gerðar eru kröfur til þess að nemendur fái tækifæri til að vera virkir þátttakendur í eigin námi. Í lögum um grunnskóla frá árinu 2008 (Lög um grunnskóla nr. 91/2008) er tiltekið í IV kafla að nemendur eigi rétt á að koma sjónarmiðum sínum á framfæri hvað varðar námsumhverfi, námstilhögun, fyrirkomulag skólastarfs og aðrar ákvarðanir sem snerta þá. Hafi starfsfólk góðar fyrirmyndir af hálfu stjórnenda eru meiri líkur á að það hjálpi til við að tileinka sér lýðræðisleg vinnubrögð í námi nemenda (Sergiovanni, 2007). Það er því stjórnenda að búa til umhverfi sem byggist á samábyrgð og trausti því þannig getum við komið upp árangursríkum skólum þar sem nemendur og starfsfólk sjá hag sinn í að gera enn betur því samábyrgðin er okkar.

1.2 Viðfangsefni rannsóknar

1.2.1 Tilgangur og markmið

Markmið rannsóknarinnar er að skoða reynslu skólastjóra af vinnustaðakönnunum Reykjavíkurborgar og hvort þeir telji niðurstöður þeirra nýtast þeim í starfi. Fá þeir stuðning yfirmanna sinna eða upplifa skólastjórnendur sig eina? Nýta skólastjórnendur sér hugmyndafræði „Þjónandi forystu“ í aðgerðum sínum til umbóta í skólastarfi?

1.2.2 Gildi rannsóknar

Ég tel áhugavert að skoða hvernig viðmælendur rannsóknarinnar upplifa niðurstöður vinnustaðakannana og hvort og hvernig þeir nýti þær í að efla skólastarf enn frekar. Einnig tel ég þessa rannsókn vera gott innlegg í matsferli sem skólastjórnendur geta nýtt sér til að efla sína starfsmenn og styrkja þá til skólaumbóta. Það er mikilvægt fyrir stjórnendur að hafa niðurstöður í höndum sem gefa vísbendingar um þær leiðir sem eru vænlegar til árangurs. Með þessum niðurstöðum er vonandi kominn umræðuvettvangur fyrir stjórnendur og stefnumótunaraðila til að ræða hvert skuli stefnt með skóla til framtíðar. Til að vinna að skólaumbótum þarf samvinnu, hvatningu og skilning. Rannsóknir hafa sýnt að sé stjórnandi hógvær, kurteis og sanngjarn þá styðji fleiri starfsmenn (fylgjendur) breytingar í skólastarfi (Kool og van Dierendonck, 2012). Því má spyrja hvort viðhorf viðmælenda í rannsókninni séu líkleg til að auðvelda þeim að fá starfsfólk til að vinna með

sér að skólaþróun? Í tveimur íslenskum rannsóknum um þjónandi forystu í skólastarfi kemur fram að skortur á hugrekki sé þáttur þar sem íslenskir skólastjórnendur koma illa út (Þóra Hjörleifsdóttir, 2011; Guðjón Ingi Guðjónsson, 2012). Áhugavert verður að skoða hvort sá þáttur komi einnig fram í þessari rannsókn í tengslum við vinnustaðakannanir og ákvarðanir sem stjórnendur þurfa að taka í umbótastarfi.

Út frá þessu er áhugavert að spyrja hvaða stuðning og tæki skólastjórar fá til að koma sínum áherslum og stefnu yfirvalda í verk og stuðla að skólaumbótum? Skólasamfélagið vinnur eftir stefnumótun yfirvalda sem birtist meðal annars í formi aðalnámskrár, í lögum og með reglugerðum. Mikilvægt er að ákvarðanir séu byggðar á rannsóknum og leitað sé til allra hagsmunaaðila um tillögur að breytingum svo sátt náist um gott skólastarf. Ætla má að niðurstöður rannsóknarinnar geti gefið mikilvægar upplýsingar um starfsumhverfi skólastjóra til að vinna að skólaumbótum á tímum sem eru gríðarlega krefjandi og gerð er krafa um hagræðingu í skólastarfi en jafnframt árangur. Einnig verður athyglisvert að skoða hvort þjónandi forysta sé aðferð sem viðmælendur mínir eru að nýta sér í skólaumbótum og jafnvel hvort skólastjórar upplifi þjónandi forystu frá sínum vinnuveitanda.

1.2.3 Rannsóknarspurningar og aðferð

Skólar starfa samkvæmt lögum um grunnskóla frá árinu 2008. Í áttunda kafla eru ákvæði um mat og eftirlit með gæðum grunnskólastarfs. Markmið mats og eftirlits með gæðum skólastarfs er meðal annars að:

- Veita upplýsingar um skólastarf, árangur þess og þróun til fræðsluyfirvalda, starfsfólks skóla, viðtökuskóla, foreldra og nemenda.
- Tryggja að starfsemi skóla sé í samræmi við ákvæði laga, reglugerða og aðalnámskrá grunnskóla.
- Auka gæði náms og skólastarfs og stuðla að umbótum.
- Tryggja að réttindi nemenda séu virt og að þeir fái þá þjónustu sem þeir eiga rétt á samkvæmt lögum.

(Lög um grunnskóla nr. 91/2008)

Hver grunnskóli sér um innra mat og skilar af sér niðurstöðum til sveitarfélags og foreldrasamfélags. Einnig ber sveitarfélagi að sinna ytra

mati til að hafa eftirlit með gæðum skólastarfsins. Vinnustaðakannanir eins og Reykjavíkurborg stendur fyrir eru því ágætt dæmi um ytra mat sem sveitarfélag getur staðið fyrir sem leið til umbóta í skólastarfi.

Á þessum grundvelli voru settar fram eftirfarandi rannsóknarspurningar:

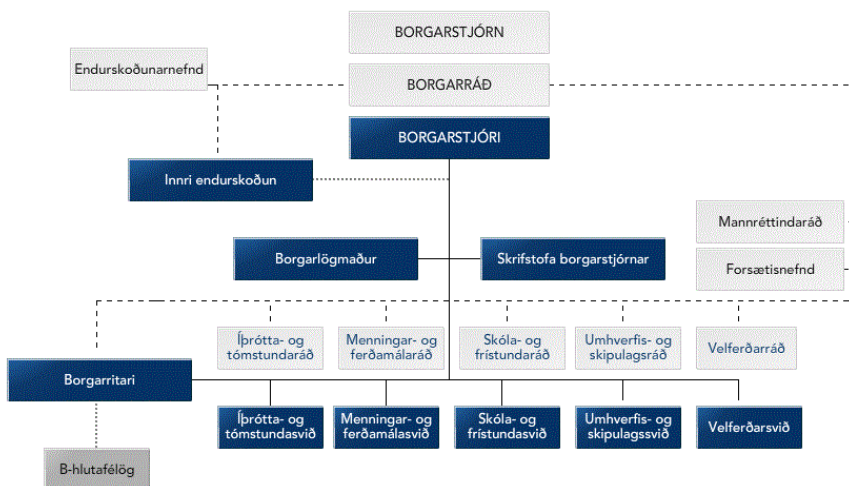
- Með hvaða hætti hafa skólastjórar nýtt sér niðurstöður vinnustaðakannanna Reykjavíkurborgar til umbóta á vinnustað sínum?
- Endurspegla viðhorf skólastjóra og vinnustaðakannanir þjónandi forystu?

Tekin voru viðtöl við átta grunnskólastjóra sem starfa hjá Reykjavíkurborg. Rannsóknin er eigindleg með fyrirbærafræðilegri nálgun. Af svörum þátttakenda var leitast við að greina hvort stjórnendur í Reykjavík nýti sér hugmyndafræði þjónandi forystu til að stuðla að umbótum í ljósi niðurstaðna vinnustaðakannanna. Samkvæmt Keith Kent nýta leiðtogar sem vinna eftir hugmyndafræði þjónandi forystu ýmis gögn til að taka ákvarðanir sem leiða til umbóta fyrir stofnun þeirra (2012). Það verður því athyglisvert að skoða niðurstöður rannsóknarinnar hvort sú sé raunin.

1.3 Bakgrunnsupplýsingar – Reykjavíkurborg

Óhjákvæmilegt er að fjalla aðeins um Reykjavíkurborg og hvernig skipurit eru sett fram eftir deildum. Í viðtölum er stundum vísað til starfsheita og stjórnskipulags sem ég tel ástæðu til að skýra betur út fyrir lesendum. Skóla- og frístundasvið er einn hluti af breiðu neti stjórnkerfis hjá Reykjavíkurborg og þar sitja næstu yfirmenn skólastjóra.

Í Reykjavík er málefnum skipt upp eftir eðli og verkefnum. Eins og sjá má á skipuriti borgarinnar (mynd 1) þá er Skóla- og frístundasvið eitt af fimm sviðum sem heyra undir borgarstjóra.

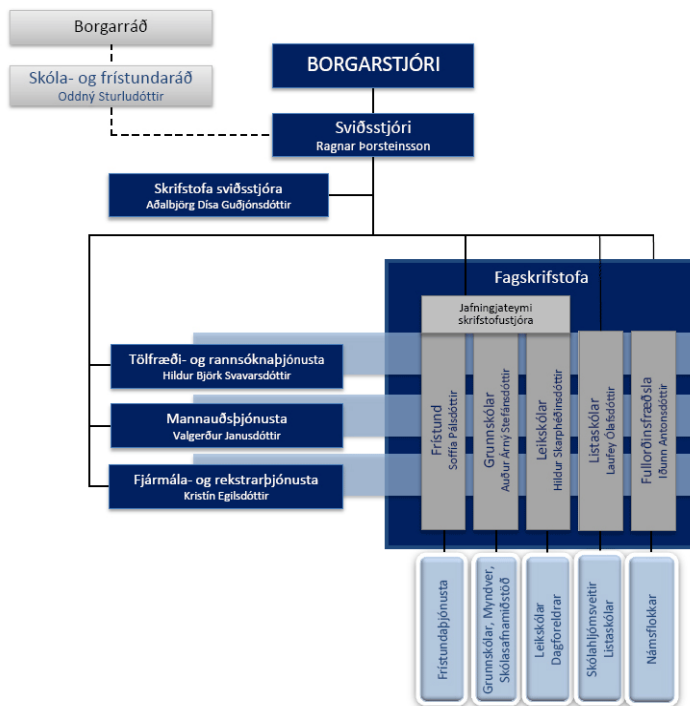


Mynd 1. Skipurit Reykjavíkurborgar

(Reykjavíkurborg. (e.d.-b).

Skóla- og frístundasvið er það svið sem heldur utan um grunnskóla, leikskóla og frístundastarf barna. Undir sviðið heyra eins og kemur fram á heimasíðu Reykjavíkurborgar margbreytileg verkefni. Borgin hefur yfirmsjón með dagforeldrum, leikskólum, grunnskólum, frístundaheimilum, frístundaklúbbum og félagsmiðstöðum. Einnig kemur borgin að tónlistarskólum, skólahljómsveitum og Námsflokkum Reykjavíkur. Umfangið er því mikið og á sviðinu starfa um 4300 manns í um 3700 stöðugildum. Af þeim eru um 1745 stöðugildi leik- og grunnskólakennara (Reykjavíkurborg, e.d.-c).

Skóla- og frístundasvið Reykjavíkurborgar eins og það lítur út í dag tók til starfa 12. september 2011. Á mynd 2 má sjá hvernig skipuritið er sett fram:



Mynd 2. Skipurit Skóla- og frístundasviðs

Reykjavíkurborg. (e.d.-a).

Á Skóla- og frístundasviði er einn aðili sem gegnir starfi sviðsstjóra og undir hann heyra allar fimm fagskrifstofurnar, frístund, grunnskólar, leikskólar, listaskólar og fullorðinsfræðsla. Á hverju sviði eru starfandi skrifstofustjórar á fagskrifstofum og er skrifstofustjóri grunnskóla næsti yfirmaður skólastjóra grunnskóla í Reykjavík samkvæmt skipuriti (Reykjavíkurborg, e.d.-a). Skóla- og frístundasvið gefur út starfsáætlun árlega þar sem tilgreind eru markmið og verkefni hvers árs. Í stefnuþáttum eru sett fram markmið og leiðir en síðar er því skipt upp ýmist eftir því hvort þetta eigi við öll svið innan Skóla- og frístundasviðs eða hvort það eigi aðeins við leikskóla, grunnskóla og frístund (Skóla- og frístundasvið Reykjavíkurborgar, 2013).

Skólastjórar ákveða skipulag innan síns skóla og geta skipurit verið ólík. Hins vegar eru skólastjórar settir undir lög um grunnskóla nr. 91/2008 þar sem fram kemur að menntamálaráðherra fer með yfirstjórn grunnskóla í

landinu en sveitarfélögum ber að halda skóla fyrir öll börn á aldrinum 6-16 ára. Í hverju sveitarfélagi skal vera skólanefnd sem fer með málefni grunnskóla eftir því sem lög og reglugerðir ákvarða og sveitarstjórnir fela þeim. Menntasvið Reykjavíkurborgar hefur yfirumsjón með skólamálum borgarinnar og eru næstu yfirmenn grunnskólastjóra. Við hvern grunnskóla skal vera skólastjóri sem veitir honum forstöðu. Við grunnskóla þarf að vera staðgengill skólastjóra og fer það eftir fjölda nemenda hvort staðgengillinn er valinn úr hópi kennara eða annar stjórnandi er til staðar samanber aðstoðarskólastjóri eða deildarstjóri. Skólastjóri getur ákveðið hvernig milli- stjórnendur hann vill hafa í sínu stjórnunarteymi en stjórnunarkvóti fer eftir ákvörðun og fjárhagsáætlun sem sveitarfélag úthlutar skólum.

Við grunnskóla skal starfa skólaráð sem er samráðsvettvangur skólastjóra og skólasamfélags um skólahald. Skólaráð fjallar um árlega starfsáætlun, rekstraráætlun og aðrar áætlanir um skólastarfið. Skólaráð fær einnig til umsagnar allar áætlanir þar sem fyrirhugaðar eru meiriháttar breytingar á skólahaldi og breytingum á skóla (Lög um grunnskóla nr. 91/2008).

Grunnskóli er talinn heildstæður ef hann býður uppá kennslu nemenda frá fyrsta bekk til tíunda bekkjar. Í sumum skólum eru svokallaðir stigstjórnar en það eru kennarar sem kenna á ákveðnu stigi (yngsta-, mið- eða unglingastigi) og halda utan um ákveðin verkefni tengd því. Í lögum eða kjarasamningum er ekkert sem heitir stigstjóri eða fagstjóri lengur en skólastjórnar hafa haft sína hentisemi um hvernig þeir dreifa verkefnum. Í Kjarasamningi Sambands íslenskra sveitarfélaga og Kennarasambands Íslands vegna félags grunnskólakennara (2011) eru aðeins tilgreindir verkefnisstjórnar sem hafa tímabundin skipunartíma, deildarstjórnar, aðstoðarskólastjórnar og skólastjórnar.

1.3.1 Pólitískar hræringar

Pólitískar hræringar voru miklar frá árinu 2005 sem gerði það að verkum að ýmislegt í starfsaðstæðum yfirstjórnar Skóla- og frístundasviðs og skólastjóra breyttust. Ég tel að ástæða sé til að rekja hér aðeins söguna svo lesendur átti sig á ýmsum vangaveltum sem upp komu í viðtölum við viðmælendur rannsóknarinnar.

Töluverðar breytingar hafa orðið á skipan skólamála í Reykjavíkurborg undanfarin tæp tíu ár. Þann fyrsta júní árið 2005 tók Menntasvið Reykjavíkurborgar til starfa þegar Fræðslumiðstöð Reykjavíkur og Leikskólar Reykjavíkur voru sameinuð undir einn hatt. Verkefni Menntasviðs voru að

annast starfsemi og rekstur grunnskóla, leikskóla, skólahljómsveita og Námsflokka Reykjavíkur eins og er í dag. Hins vegar voru verkefni frístundaselja og félagsmiðstöðva á herðum Íþrótt- og tómstundasviðs (Annast starfsemi og rekstur 38 grunnskóla og 78 leikskóla, 2005).

Á þessum tímapunkti var að hefjast róstusamt umhverfi í pólitík borgarinnar. Reykjavíkurlistinn hafði verið við völd frá árinu 1994 en þann 13. júní 2006 tók Sjálfstæðisflokkurinn við borgarstjórástólnum í meirihlutasamstarfi með Framsóknarflokki. Það samstarf hélst til 16. október 2007 þegar samstarf flokkanna sprakk. Þá tók við meirihlutasamstarf Samfylkingarinnar, sem fékk stól borgarstjóra, Vinstri grænna, F-listans og Framsóknarflokks. Það stóð hins vegar ekki lengi því 24. janúar 2008 fór F-listinn í meirihlutasamstarf við Sjálfstæðisflokkinn og var fulltrúi F-listans borgarstjóri. (Ólafur og Vilhjálmur ræddu myndun nýs borgarstjórnarmeirihluta, 2008, 21. janúar).

Fulltrúi F-listans gegndi hins vegar stöðunni aðeins í tæpa sjö mánuði þegar fulltrúi Sjálfstæðisflokks tók við stól borgarstjóra og sat í honum til 15. júní 2010. Þá um vorið urðu sveitarstjórnarkosningar og missti Sjálfstæðisflokkur meirihlutann yfir til Besta flokksins. Besti flokkurinn og Samfylkingin mynduðu meirihlutasamstarf sem stóð samfleytt yfir í fjögur ár eða til vors 2014.

Á þessum tíma vildu borgarfulltrúar sem sátu í stjórn setja sitt mark á menntamálin í borginni og höfðu ákveðnar skoðanir um hvernig landslagið ætti að líta út í þessum málaflokki. Ráðist var í að sameina grunnskóla- og leikskólasvið undir einn hatt með það að markmiði að mynda ákveðna samfellu. Staðan varð því sú að á nokkrum árum voru sviðin (leik- og grunnskóla) ýmist sameinuð eða sundruð eftir áherslum þess flokks sem tók við stjórn. Þetta má lesa á vefsíðu Reykjavíkurborgar, útgefið efni, í starfsáætlunum frá árinu 2006 og til dagsins í dag, en þar koma fram áherslur hvers árs fyrir sig (Reykjavíkurborg, e.d.-d). Í dag er staðan sú að fræðslustjóri var settur sem sviðsstjóri fyrir sameinuð sviðin og undir hann settir skrifstofustjórar fyrir hverja fagskrifstofu sem eru næstu yfirmenn viðkomandi sviðs. Skólastjórar eru því með skrifstofustjóra grunnskólasviðs sem sinn næsta yfirmann eins og stjórnskipulag borgarinnar er í dag.

1.4 Uppbygging ritgerðar

Ritgerðinni er skipt upp í sex meginkafla. Í fyrsta kaflanum er efni ritgerðar, rannsóknarspurningar og rannsóknaraðferðir kynnt. Einnig er undirkafla með bakgrunnsupplýsingum um Reykjavíkurborg en rannsakandi taldi nauð-

synlegt að skýra út hvernig breytingum á stjórnskipan hefur verið háttað í borginni undanfarin ár vegna athugasemda sem komu fram í viðtölum. Í öðrum kafla er farið í fræðilegt samhengi þar sem skoðaðar eru stjórnunarkenningar sem verið hafa vinsælar í áranna rás og sérstaklega farið yfir umbreytingarforystu, dreifða forystu og þjónandi forystu. Í þriðja kafla er greint frá aðferðarfræði rannsókna og hvernig viðmælendur voru valdir. Í fjórða kafla er gerð grein fyrir niðurstöðum rannsóknarinnar, viðmælendur kynntir, hvaða meginþemu urðu ríkjandi og hvernig þjónandi forysta birtist í rannsóknarniðurstöðum. Nokkur undirþemu eru tiltekin undir meginþemum og þau skýrð nánar. Í fimmta kafla eru umræður út frá meginþemum niðurstaðna. Í lok kaflans er horft til framtíðar og tillögur lagðar fram til úrbóta og settar fram hugleiðingar um frekari rannsóknir. Sjötti og síðasti kaflinn er lokaorð þar sem rannsakandi dregur efnið saman og setur fram eigin hugleiðingar um efnið.

1.4.1 Samantekt

Í Reykjavíkurborg eru reglulega gerðar vinnustaðakannanir þar sem leitað er eftir viðhorfum til starfsumhverfis, samskipta og stjórnunarháttanna. Starfsstöðvar innan Reykjavíkurborgar fá skýrslu með niðurstöðum og geta nýtt þær til viðbragðsáætlana.

Hvað er gert með þessari niðurstöðu og hver er reynsla að framkvæmd vinnustaðakönnunar voru spurningar sem kveiktu áhuga rannsakanda á efninu. Stjórnun sem byggist á dreifðri stjórnun (*e. distributed leadership*) og þjónandi forystu (*e. servant leadership*) þar sem hugað er að velferð starfsfólks hefur lengi heillað rannsakanda.

Gildi rannsóknarinnar felst í því að skoða hvernig vinnustaðakannanir geta stutt við skólastjóra við að standa fyrir skólaumbótum. Einnig telur rannsakandi það áhugavert að skoða hvort viðmælendur nýti sér þjónandi forystu í þeim tilgangi.

Reykjavíkurborg er skipt upp í svið eftir verkefnum. Skóla- og frístunda-svið heldur utan um verkefni grunnskólans. Verkefnin tengjast gæslu, menntun og frístund og ná yfir málefni barna frá fæðingu til sjálfræðis. Sviðsstjóri heldur utan um fimm fagskrifstofur og skrifstofustjórar stýra hverri skrifstofu fyrir sig. Skrifstofustjóri grunnskóla er næsti yfirmaður skólastjóra í grunnskólum.

Á árinu 2005 urðu breytingar á þessum málaflokki með sameiningu sviða. Pólitískar sviptingar voru töluverðar á þessu tímabili til ársins 2010

sem höfðu áhrif á stefnumörkun sviðsins eftir því hverjir komust til valda hverju sinni.

2 Fræðilegt samhengi

Til að geta stjórnað sjálfum þér, notaðu hugvitið. Til að stjórna öðrum, notaðu hjartað – gamalt spakmæli

Leiðtoga og stjórnunarhugtakið hefur vakið athygli margra fræðinga eins og sagnfræðinga, heimspekinga og félagsvísindamanna sem hafa reynt að skilgreina hugtakið í gegnum aldirnar. Leiðtogar og stjórnun setja mark sitt á samfélagið allt í kringum okkur og ekki skýtið að þetta efni hafi verið mikið rannsakað og rætt um í árhundruðir. Stjórnunarkenningar hafa breyst eftir því sem umhverfið okkar hefur tekið stakkaskiptum, það sem þótti gott í eina tíð þykir alls ekki ganga upp í dag. Við tökum ákvörðun á hverjum degi og stjórnun í okkar lífi. Fræðimönnum hefur þótt athyglisvert að skoða hversu mikil áhrif stjórnandi hefur og hvaða aðferðum best er að beita til að verða farsæll stjórnandi (Hackman og Johnson, 2009). Aðferðir sem byggjast á valddreifingu, umhyggju og skýrri stefnu hafa átt upp á pallborðið undanfarin ár þar sem rannsóknir hafa sýnt að þær aðferðir gefi góða raun í stjórnun (Brighouse, 2004; Day, 2005). Út frá því verður hér nánar fjallað um stjórnunaraðferðir og stíla sem eru í þeim anda og þeim gerð nokkur skil.

2.1 Leiðtogar og stjórnun

Skólastjórar starfa eftir lögum um grunnskóla (91/2008) en þar segir að við grunnskóla skuli starfa skólastjóri sem veitir honum forstöðu, stjórnir honum, veiti faglega forystu og beri ábyrgð á starfi skólans gagnvart sveitarstjórn. Það er því ljóst að í lögum er gert ráð fyrir yfirstjórn og því er áhugavert að velta fyrir sér hvernig íslenskir skólastjórar stýra í sínum skólum og hvaða stjórnunarstíll hugnast þeim best. Í rannsókn Guðnýjar Guðbjörnsdóttur (2007) kemur fram að konum hugnist stjórnunarstíll sem er í anda dreifðrar forystu (*e. distributed leadership*). Kvenstjórnendur leggja áherslu á gott vinnuandrámsloft, góð tengsl við undirmenn, dreifingu valds og ákvarðanatöku sem og styrkingu. Rannsóknin leiddi einnig í ljós að karlmenn sýndu margir hverjir sömu einkenni. Aðilar sem hafa skoðað þjónandi forystu eins og van Dierendonck (2011) telja að þjónandi forysta sé regnhlífarhugtak yfir kenningar sem leggja áherslu á dreifingu valds og styrkingu (*e. empowerment*) mannauðs. Hugmyndafræði þjónandi forystu er lifandi og í stanslausri þróun þar sem Greenleaf útfærði ekki hvernig ætti að innleiða hana, heldur lýsir frekar hvernig hún er. Lykileinkenni þjónandi

forystu má finna í mörgum stjórnunarstílum sem hafa verið vinsælir undanfarin ár og byggja á valddreifingu, samhygð og styrkingu (van Dierendonck, 2011).

Rannsókn sem gerð var í Hollandi og Bandaríkjunum árið 2011 þar sem gagnagreining (*e. meta analysis*) var gerð úr 45 rannsóknum á mismunandi stjórnunarstílum sýndi að stjórnunarstíll kvenna er meira í átt að umbreytingarforystu (*e. transformational*) og eftir þeim gildum, en minna í átt að hefðbundnu stjórnunarfyrirkomulagi (*e. transactional*). Fram kemur í rannsókninni að konur eru ekki að ýta sér markvisst áfram á framabraut og sækjast síður eftir stöðuhækkun en karlar (Vinkenburg, van Engen, Eagly og Johannesen-Schmidt, 2011).

Með breyttu samfélagi og kröfum til skóla að mennta nemendur til óráðinnar framtíðar þarf að virkja alla að því markmiði. Fullan (2005) segir að ein stórkostlegasta villa sem menn geri sé að leita að ofurstjórnandanum. Ofurstjórnanda sem kemur og bjargar málunum og hefur allt í hendi sér. Það sem stofnanir þurfa helst eru leiðtogar á öllum stigum sem þróa leiðtoga allt í kringum sig og eru ekki með sjálfan sig í forgrunni. Því hafa stjórnunaraðferðir sem horfa á dreifingu valds, samvinnu og bætta siðgæðisvitund átt meira upp á pallborðið hjá stjórnendum.

Þegar eiginleikanálgunin fór að dala í vinsældum til að skýra út stjórnunarstíl þá fóru margir að nýta sér aðra aðferð sem kallast aðstæðubundin nálgun. Hún byggir á að stjórnandi þurfi að beita mjög ólíkum stjórnunaraðferðum miðað við þær aðstæður sem hann býr við hverju sinni. Maður beitir til að mynda ekki sama stjórnunarstíl í hátæknifyrirtæki og í hersveit sem er á leið í bardaga. Hagnýta nálgunin var notuð til að greina vænlega leiðtoga. Hér er hlutverk leiðtogans að sjá hvað hópurinn þarfnast til þess að geta unnið verkið sem liggur fyrir. Settar voru fram þrjár tegundir af hópum sem gegna ákveðnum hlutverkum en það eru verkefnamiðaðir hópar (*e. task-related roles*), hópar sem byggja og viðhalda (*e. group building and maintenance*) og einstaklingar (*e. individual*). Í samskiptanálguninni er farið að horfa á samspil milli leiðtoga og fylgjenda (starfsmanna/hagsmunaaðila). Með góðu sambandi milli þessara aðila næst fram meira traust, gagnkvæm áhrif og stuðningur (Hackman og Johnson, 2009).

Umbreytingarforysta gengur lengra í samspili stjórnenda við umhverfi sitt og er ein af þeim kenningum sem hefur þótt árangursrík í samfélagi er tekist á við margslungnar breytingar. Í nútímasamfélagi sem krefst lýðræðislegra vinnubragða, bætt siðgæðis og samvinnu þá hafa stjórnunarstílar sem leggja áherslu á þá þætti þótt gagnlegir (Bolden og Gosling, 2006). Það er því sérstök ástæða til að fara yfir þá stjórnunarstíla sem menn horfa sér-

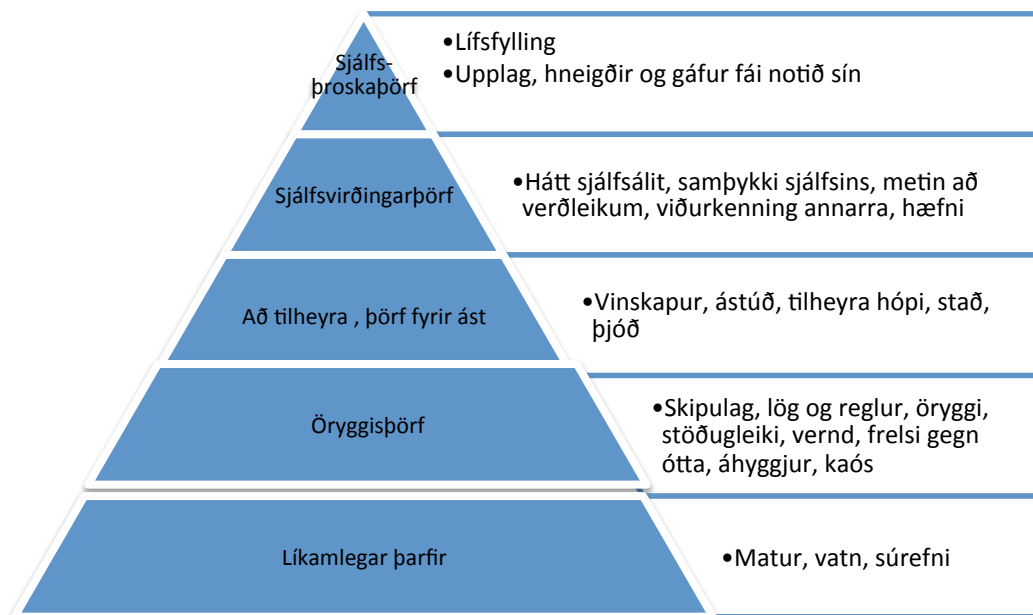
staklega til í dag þar sem sterk stjórnun felst í að virkja mannauð og hvetja hann til að vinna sem eina heild. Eldri hugmyndir um leiðtoga horfðu fyrst og fremst á stjórnandann og hæfileika hans og valdið en með tímanum hafa fleiri sjónarmið komið inn í jöfnuna eins og mannauðurinn sem er í kringum leiðtogann (Hackman og Johnson, 2009).

Í rannsókn Barkar Hansen, Ólafs H. Jóhannssonar og Steinunnar Helgu Lárusdóttur kom fram að breytingar sem urðu með kjarasamningum við kennara árið 2001, grunnskólalögunum frá árinu 1995 (Lög um grunnskóla nr. 66/1995) og yfirfærslu grunnskóla til sveitarfélaga, var kallað eftir valddreifingu og lýðræðislegum stjórnunarháttum í grunnskólum. Kallað var eftir auknu foreldrasamstarfi, stjórnunarkvóti aukinn, þar sem heimild var veitt til þess að breyta stjórnunarfyrirkomulagi skólans og búa til millistig í stjórnuninni með ráðningu deildarstjóra. Í rannsókninni kemur fram að skólastjórar telji að umsýsla vegna starfsfólks sé eitt helsta hlutverk skólastjóra og kennarar hafi mikil áhrif á ákvarðanir um mikilvæg málefni í skólastarfinu (2008). Í viðtalsrannsókn sem Bryndís Elfa Valdemarsdóttir og Sigurbjörg Rún Jónsdóttir (2011) gerðu fyrir skólaþróunardeild Akureyrar meðal skólastjóra leik- og grunnskóla bæjarins kom fram að stjórnendur telja megnið af tíma sínum fara í starfsmannastjórn. Í rannsókn Barkar Hansen og félaga (2008) kemur fram að viðhorf stjórnenda til mannauðsmála hafi breyst mikið frá árunum 1991 til 2006 þegar bornar eru saman niðurstöður tveggja rannsókna um það mál. Það er því ekki úr vegi að fara sérstaklega yfir stjórnunarkenningar sem byggjast mikið á hvernig stjórnandi fær mannauðinn/fylgjendur með sér til forystu.

2.1.1 Umbreytingarforysta og dreifð forysta

Umbreytingarforysta (*e. transformational leadership*) er stjórnunarkenning sem leggur áherslu á valddreifingu. James MacGregor Burns var einn af frumkvöðlum umbreytingarforystu og gaf út bók sína „*Leadership*“ árið 1978. Þar gerði hann tveimur forystuaðferðum skil, umbreytingarforystu (*e. transformational leadership*) og framkvæmdaforystu (*e. transactional leadership*). Munurinn á þessum tveimur aðferðum er sú að framkvæmdaforystan er hugsuð sem tæki til að þjóna grunnþörfum manneskjunnar en umbreytingarforystan gengur lengra og hugar að því hvernig stjórnandi nær mannauðnum með sér á hærra þrep. Hackmann og Johnson (2009) hafa notað þarfapýramída Maslow (mynd 3) til að skýra þetta nánar. En samkvæmt þarfapýramída Maslow um grunnþarfir manneskjunnar þá þarf að uppfylla þær hverja á fætur annarri svo hægt sé að þróast yfir á næsta stig. Út frá þarfapýramídanum megi segja að framkvæmdaforystan byggist á

fyrstu þrepunum (það er grunnþörfunum) en umbreytingarforystan á þeim efstu.



Mynd 3. Þarfapýramídi Maslow

(Hackman og Johnson, 2009)

Burns (1978) segir að leiðtogar sem aðhyllast framkvæmdaforystu (e. *transactional leadership*) nýti sér mannauðinn til að fá sitt fram með valdi á meðan stjórnendur sem aðhyllast umbreytingarforystu örva mannauðinn til að vinna saman að markmiðum sem endurspegla gildi og hvatningu, koma til móts við vilja þeirra og þarfir (Burns, 1978). Fleiri fræðimenn hafa skrifað um umbreytingarforystu og má þar nefna t.d. Eagly, Johannesen-Schmidt og van Engen (2003) og Bass og Riggio (2006) sem hafa sagt að þessi stjórnunarstíll sé árangursríkastur þegar stjórnar á í umhverfi þar sem eru margar áskoranir. Rannsókn Smith og Bells (2011) gefur til kynna að báðar aðferðirnar eru notaðar í skólum en við ólíkar aðstæður. Skólastjórar nota að jafnaði framkvæmdaforystu þegar þeir eru að vinna að stefnumálum, þegar setja þarf markið hærra varðandi árangur nemenda og þegar svara þarf fyrir ytra mat yfirvalda. Hins vegar nota þeir umbreytingarforystu þegar fara á í frekari skólapróun og fá mannauðinn til liðs við sig.

Skólastjórnendur sem tileinka sér umbreytingarforystu veita einstaklingum í starfsumhverfi sínu stuðning og hvatningu. Þeir skapa jákvætt andrúmsloft og byggja upp traust og virðingu ásamt því að dreifa forystu og hvetja starfsfólk til virkrar þátttöku og ábyrgðar (Mulford, 2006). Dreifð forysta (*e. distributed leadership*) er hugmyndafræði sem er nátengd umbreytingarforystu. Hún hefur þótt styrkja stofnanir sem eru í þróunarferli þar sem kerfislegar og menningarlegar hindranir eru fjarlægðar (Harris, 2005). Dreifðri forystu hefur verið lýst þannig að hún sé umpólun á hefðbundnum valdapýramída þar sem stjórnandi trónir efst á toppnum en í dreifðri forystu skipta margir með sér valdi og ábyrgð. Hugtakið hefur jafnvel fengið á sig samheiti yfir stjórnunarlaust teymi (*e. bossless team*) eða sjálfstýrandi teymi (*e. self-managed team*) sem kannski fleiri kannast við (Barry, 1991). Rannsóknir á dreifðri forystu í skólastofnunum sýna að hún hefur jákvæð áhrif á stofnunina sem lærdómssamfélag og bætir árangur nemenda. Skilgreiningar dreifðrar forystu eru nokkrar og það má segja að hugmyndafræðin sé eins og kamelljón því hún er skilin á ólíkan hátt af ólíku fólki. Ein ágæt skilgreining á dreifðri forystu er að verkefnum og valdi er skipt á milli leiðtoga, fylgjenda og þeirra aðstæðna sem fellur að starfsháttum margra hópa og /eða einstaklinga hverju sinni. Þetta felur í sér félagslega dreifingu sem felst í að margir einstaklingar koma að verkefni og er því samvinnuverkefni margra leiðtoga (Harris, 2007).

Þessar tvær áherslur í forystu byggjast á því að virkja mannauðinn með í stjórnina en hafa samt mismunandi áherslur. Umbreytingarforysta horfir á markmið stofnunarinnar og hvernig hægt er að fá mannauðinn til liðs við verkefnin. Dreifð forysta byggist á því að virkja sem flesta innan og utan stofnunar í verkefni og starfsmennirnir eru hvattir til að koma með tillögur og lausnir í verkefnið. Dreifð forysta er gagnleg þegar vinna á ákveðin verkefni og fá sem mest út úr mannauðnum.

2.2 Um þjónandi forystu

Í þjóðfélagi sem býr við breytilegt umhverfi, mikla tækniþróun, aukinna krafna til árangurs, þar sem mikil samkeppni ríkir og hagkerfi er nokkuð óskilvirkt þurfa fyrirtæki að huga að því hvernig best sé að halda mannauðnum vakandi og viljugum til krefjandi verkefna (Vermeulen, Puranam og Gulati, 2009). Margar rannsóknir um stjórnun hafa horft á árangur stjórnanda innan stofnunar en í þjónandi forystu er áherslan á starfsmann (*e. followers*) og slagorðið þar er að þjóna fyrst og því næst koma stjórnunarleg verkefni (Prosser, 2010). Áhugi forystunnar byggist fyrst

og fremst á velferð starfsfólks en ekki eigin valdi eða hagsmunum (Greenleaf, 2008). Í hugmyndafræði þjónandi forystu er talið að hefðin fyrir einum stjórnanda efst á valdapýramídanum sé óeðlileg og jafnvel spillandi (Greenleaf, 2009). Það er enginn það fullkominn sjálfur að hann þurfi ekki hjálp og leiðbeinandi áhrif náinna samstarfsmanna. Þegar búið er að flytja einn aðila á toppinn (efst á pýramídanum) hafi hann ekki lengur samstarfsmenn heldur undirmenn. Greenleaf vill meina að eðlileg samskipti raskist við þessa tilhögun, stjórnandinn heyri ekki alltaf skoðanir fólks. Því veiki pýramíдавалдаformið stjórnandann þar sem hreinskiptin og heiðarleg samskipti undirmanna og yfirmanna eigi á hættu að þurrkast út. Við höfum oft heyrt þau orð að það sé einmanalegt á toppnum. Kearns (2005) segir að það sé ein vinsælasta klisja sem heyrist en það leynist oft sannleikur í þessari staðhæfingu. Hins vegar sýnir rannsókn Wright (2012) að það sé ekki einmanalegt hjá þeim sem eru á toppnum. Upplifi stjórnendur einmanaleika þá sé það vegna ákvarðana sem þeir hafa tekið, persónulegra aðstæðna sem upp koma en ekki vegna þess að þeir séu stjórnendur. Það er í eðli góðra stjórnenda að hafa í hendi sér hæfileika til góðra samskipta. Góður stjórnandi fær fólk með sér á meðan slæmur stjórnandi gerir það ekki.

Samkvæmt hugmyndafræði Greenleafs um þjónandi forystu er leiðtogi fyrst og fremst þjónn. Síðar leiðir meðvituð ákvörðun viðkomandi til forystu. Slíkur einstaklingur er ólíkur þeim sem horfir á sig sem leiðtoga fyrst og fremst, líklega vegna takmarkaðrar löngunar til valda og efnislegra gæða (Greenleaf, 2008). Munurinn felst fyrst og fremst í því að þjónninn leitast við að mæta helstu þörfum samferðarmanna sinna.

Meginstoðir hugmyndafræði þjónandi forystu eru:

- Einlægur áhugi á högum annarra, að hlusta og hvetja aðra til að blómstra.
- Hafa sjálfsþekkingu og vitund um eigin styrkleika og veikleika.
- Hugsjón, markmið og samfélagsleg ábyrgð (Greenleaf, 2008).

Að hafa einlægan áhuga á högum annarra, hlusta og hjálpa öðrum að blómstra þýðir að leiðtogi hlustar á það sem er sagt og les umhverfið betur en margir aðrir. Hlustun endurspeglar virðingu fyrir einstaklingnum og skoðunum hans. Þó það sé hlustað er ekki þar með sagt að það feli í sér samþykki á því sem sagt er heldur tryggir það frelsi þess sem talar. Með hlustun fær leiðtogi yfirsýn og greinir það sem skiptir máli úr fortíð, nútíð og framtíð og skapar forystu.

Fjölmarginir hafa fylgt í fótspor Greenleafs og hefur hugmyndafræði hans breiðst út um allan heim og þekkingarsetur kennd við Greenleaf má finna í

Bandaríkjunum, Evrópu og Asíu. Einnig má geta þess að frá árinu 2010 hefur verið starfandi þekkingarsetur hér á Íslandi um þjónandi forystu og hugmyndafræði Greenleafs (Sigrún Gunnarsdóttir, 2011). Larry Spears var lengi vel samstarfsmaður Roberts Greenleafs og seinna meir framkvæmdastjóri Greenleaf miðstöðvarinnar. Árið 1992 tók hann saman tíu atriði sem hann taldi vera megineinkenni þjónandi forystu út frá hugmyndum Greenleafs. Þessi atriði hafa orðið grunnur að mörgum rannsóknum um þjónandi forystu.

Þessi atriði eru hér sett fram byggð á þýðingu Sigrúnar Gunnarsdóttur (2011):

1. Hlustun (*e. listening*) sem felst í athygli og skilningi á því sem aðrir segja en einnig að hlusta á eigin rödd og skilja sjálfan sig í anda og líkama.
2. Samhygð (*e. empathy*) snýst um að meðtaka aðra og sýna þeim skilning og virðingu.
3. Heildræn nálgun (*e. healing*) og viðleitni til að gera hlutina heildstæða, græða eigin sár og annarra.
4. Vitund (*e. awareness*) á einkum við sjálfsvitund sem felst í að horfast í augu við hlutina eins og þeir eru.
5. Sannfæringarkraftur (*e. persuasion*) er notaður til að mynda samstöðu í hópnum án þvingunar.
6. Hugmyndaauðgi (*e. conceptualization*) og eiga sér draum sem nær út fyrir dagleg viðfangsefni.
7. Að sjá til framtíðar (*e. foresight*) þar sem leiðtoginn notar innsæi til að skilja samhengi fortíðar, nútíðar og framtíðar.
8. Samfélagsleg ábyrgð (*e. stewardship*) hvílir á trausti og er hlutverk allra í fyrirtækinu eða stofnuninni.
9. Skuldbinding um að stuðla að vexti og þroska annarra (*e. commitment to the growth of people*).
10. Mynda samfélag (*e. building community*) allra þeirra sem starfa á vinnustaðnum (Spears, 2005).

Leiðtogi sem hefur þjónandi forystu að leiðarljósi er fyrst og fremst að þjóna fólkinu sínu og samfélagi. Í hugmyndafræði þjónandi forystu skiptir máli að hlusta því fólk og aðstæður breytast. Það þarf að spyrja spurninga

og hlusta á hvað viðmælendur segja. Mörg dæmi eru um hvernig fyrirtækjum hefur tekist að snúa við erfiðum rekstri, aðeins með því að hlusta á hagsmunaaðila. Keith (2012) fyrrverandi stjórnarformaður hjá Greenleaf stofnuninni um þjónandi forystu í Indiana, tekur dæmi um fyrirtæki í Milwaukee, PPC Partners sem óx gríðarlega frá árinu 1960 því stjórnendur lögðu sig fram um að fá viðbrögð frá viðskiptavinum og starfsmönnum. Út frá þeim svörum voru gerðar áætlanir til að gera enn betur. Þarna má segja að umbótaferli hafi farið í gang í tengslum við kannanir eða eins og þekkist í dag sem vinnustaðakönnun.

Sigrún Gunnarsdóttir er í framkvæmdarteymi þjónandi forystu á Íslandi og hefur leitt rannsóknir um þjónandi forystu hér á landi. Hún hefur tekið saman fræðilega grein um þrjá meginþætti þjónandi forystu út frá ritum Greenleafs (2011).

- Einlægur áhugi á högum annarra – þar er sjónum beint að velferð starfsfólks en ekki að eigin valdi eða hagsmunum. Góð hlustun er dæmi um einlægan áhuga og vilja til að kynnast hugmyndum annarra og þannig að efla megi hag þeirra. Með hlustun og að sýna áhuga þá skapast ákveðin nærvera sem endurspeglar virðingu gagnvart viðmælendum og vinnur að trausti meðal samstarfsfólks.
- Innri styrkur – að þekkja eigin styrkleika og veikleika, markmið og hugsjónir og hvaða áhrif maður getur haft á orð og athafnir. Hugmyndir annarra og eigin þekkingarleit leiðtoga skapa ákveðna sjálfsvitund og ígrundun sem er mikilvæg fyrir þjónandi leiðtoga að greina aðalatriðin frá hisminu.
- Að sjá til framtíðar – hugsjón og tilgangur eru áherslupættir þjónandi leiðtoga. Hann þarf að hafa yfirsýnina, skapa samtalið hjá starfsfólkinu og taka saman það sem kemur út úr flæðinu og nýta það til að sjá til framtíðar. Innsæi og næmni auka líkur á að hafa yfirsýn og nýta sér tækifærin sem upp koma.

(Sigrún Gunnarsdóttir, 2011)

Nokkrar erlendar rannsóknir hafa verið gerðar á þjónandi forystu í skólastarfi. Þar má nefna tyrkneska rannsókn Yusuf Cerit frá árinu 2009 en þar var verið að skoða áhrif þjónandi forystu skólastjóra á starfsánægju kennara í grunnskólum. Þar kom fram að niðurstöður sýndu marktæk og jákvæð tengsl milli þjónandi forystu skólastjórna og starfsánægju kennara en dreifð forysta hafði aftur á móti ekki marktæk áhrif. Höfundur leggur til að fleiri lönd geri sambærilegar rannsóknir þar sem menning og viðhorf til valds er hugsanlega ekki þau sömu og þar í landi og niðurstöður gætu verið aðrar (Cerit, 2009).

Crippen og Wallin (2008) skoðuðu stjórnunarstíl skólastjórnaenda í Manitoba í Kanada út frá þjónandi forystu. Tekin voru viðtöl við níu stjórnendur og þeir spurðir hvort þeir hefðu einhverja fyrirmynd í sínu starfi, hvað einkennir þessa aðila (persónuleiki og svo framvegis). Í ljós kom að fyrirmyndir (*e. mentor*) hafa mikil áhrif á þætti eins og stjórnunarstíl. Þættir eins og meðvitund (*e. awareness*), framsýni (*e. foresight*), hugmyndaauðgi (*e. conceptualization*), skuldbinding til að stuðla að lærdómssamfélagi (*e. commitment to the growth of others*) og að byggja samfélag (*e. building community*) komu sterkast út enda auðveldast fyrir stjórnendur að hafa bein áhrif á þá þætti en ytri þættir höfðu síður áhrif. Aðeins tvær rannsóknir hafa verið gerðar á Íslandi um þjónandi forystu og skólastarf, en það er rannsókn Þóru Hjörleifsdóttur (2011) um „Þjónandi forystu í stjórnun grunnskóla á Norðurlandi eystra og tengsl hennar við starfsánægju“. Helstu niðurstöður eru á þá leið að vel mætti greina þjónandi forystu í stjórnun skólastjóra og þættirnir ráðsmennska (*e. stewardship*) og ábyrgð komu sterkast fram en hugrekki kom síst fram. Rannsókn Guðjóns Inga Guðjónssonar (2012) fjallar um „Þjónandi forystu og starfsánægju á fræðasviðum Háskóla Íslands“. Niðurstöður sýna að vægi þjónandi forystu er nokkuð hátt á fræðasviðum HÍ en þátturinn hugrekki kom lakast út eins og í rannsókn Þóru.

Dirk van Dierendonck setti árið 2011 fram greiningu á hugmyndafræði Greenleafs um þjónandi forystu. Þar lýsir hann forsendum og ávinningi þjónandi forystu og að hugmyndin snúist um hag heildarinnar. Að hans mati eru forsendur þjónandi forystu löngunin til að þjóna og hvatinn til að veita forystu. Þetta tvennt tengist síðan menningarlegum og staðbundnum þáttum. Afleiðingin er starfsandi sem byggist á valddreifingu og mannlegum samskiptum og árangurinn felst í uppbyggilegum samskiptum, starfsánægju, árangri í starfi og samfélagslegri ábyrgð. Dirk van Dierendonck og Nuijten (2010) þróuðu mælitæki með rannsóknum sem þeir gerðu í Bandaríkjunum og í Hollandi samtímis, til að mæla þjónandi forystu. Mælitækið byggði á fjölda rannsókna um efnið. Þeir prófuðu réttmæti tækisins og með þáttagreiningu mældust 30 atriði á átta þáttum sem eru: standa til hliðar (*e. standing back*), fyrirgefning (*e. forgiveness*), hugrekki (*e. courage*), dreifing valds og styrking (*e. empowerment*), ábyrgð (*e. accountability*), áreiðanleiki (*e. authenticity*), auðmýkt (*e. humility*) og ráðsmennska (*e. stewardship*) sem þykja gefa góða lýsingu á einkennum þjónandi forystu.

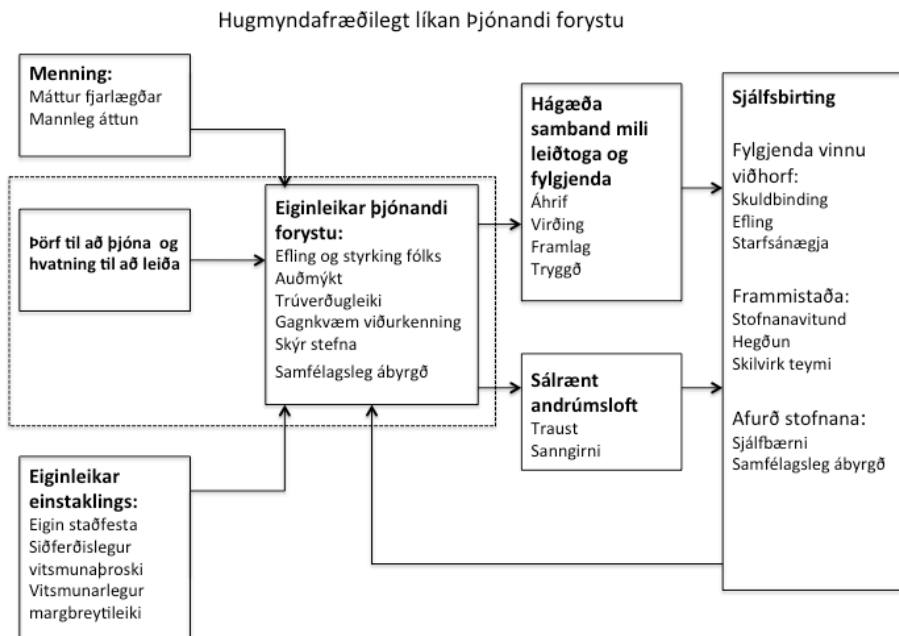
Í yfirlitsgrein Dirk van Dierendonck (2011) lýsir hann vel helstu einkennum þjónandi forystu og setur fram sex lýsandi lykilþætti hennar.

1. Að efla og styrkja starfsfólk

2. Auðmýkt og hógværð
3. Trúverðugleiki
4. Gagnkvæm viðurkenning
5. Samfélagsleg ábyrgð
6. Skýr stefna

(van Dierendonck, D. 2011).

Dirk van Dierendonck setti fram líkan til að skýra betur hugmyndafræði þjónandi forystu.



Mynd 4. Hugmyndafræðilegt líkan þjónandi forystu

van Dierendonck, D. (2011).

Að efla og styrkja starfsfólk stendur fyrir því að gefa þeim forráð til að framkvæma verkefni og gefa þeim þannig um leið tækifæri til að skuldbinda sig í sjálfs-stýringu (e. *self-leadership*). Auðmýkt og hógværð er hæfileiki

leiðtoga til að setja sinn persónulega áhuga, hæfileika og árangur í rétt sjónarhorn. Trúverðugleiki (*e. authenticity*) vísar til þess að vera heiðarlegur gagnvart sjálfum sér og opinn fyrir innri hugsunum og tilfinningum. Gagnkvæm viðurkenning (*e. interpersonal acceptance*) má segja að sé lýsing á hæfileika stjórnenda til að skilja og upplifa tilfinningar sjálfs síns og annarra og hvaðan það kemur. Samfélagsleg ábyrgð (*e. stewardship*) vísar til vilja leiðtoga til að sjá um og taka ábyrgð á fyrirtæki sem heild og bjóða uppá þjónustu í stað þess að hugsa aðeins um hvað hentar honum best. Að lokum skiptir máli að stjórnendur setji fram skýra stefnu (*e. providing direction*) svo allir séu á sömu vegferð (Kool og van Dierendonck, 2012). Góður stjórnandi nær að fá fólk til að skuldbinda sig í verkefni með því að efla liðsheild og samfélagslega ábyrgð.

2.3 Mat á skólastarfi – vinnustaðakannanir

Í lögum um grunnskóla frá árinu 1995 hefur sjálfsmat/innra mat verið þáttur sem stjórnendur grunnskóla eiga að vinna með. Mat á skólastarfi má segja að sé aðferð til að meta árangur skóla á kerfisbundinn hátt og hvernig hann þjónar þörfum samfélagsins. Matið gefur foreldrum ákveðnar upplýsingar um skólastarfið og ekki síst kennurum, skólayfirvöldum og sveitarstjórnnum sem vilja bæta skólastarfið (Sanders og Davidson, 2003). Vinnustaðakannanir eins og Reykjavíkurborg stendur fyrir eru hluti af ytra mati á skólastarfi. Þar er meðal annars verið að leita eftir viðhorfum starfsmanna til starfs- umhverfis, samskipta og stjórnunarháttanna. Þegar könnun er lokið fá skóla- stjórnendur niðurstöður síns skóla sendar í skýrsluformi. Samkvæmt Sanders (2003) þá eru ytri kannanir sem þessar árangursríkari þegar áfram er unnið með þær innan skólans. Góðu matsferli lýkur ekki við gerð skýrslu heldur er þörf á að vinna með niðurstöðurnar áfram. Árangursríkt er að virkja alla hagsmunaaðila (starfsfólk, foreldra, nemendur og nærsamfélag) og boða til dæmis til fundar til að ræða niðurstöðurnar og mögulegar úrbætur því þá er verið að tengja saman hagsmunahópa sem stefna allir að sama marki, það er, að gera skólann enn betri (Sanders og Davidson, 2003; Sigurlína Davíðsdóttir, 2008). Æskilegt er að ytra matið sé nýtt áfram í innra matinu til að skoða hvar sterku og veiku hliðarnar eru og út frá því útbúa umbótaáætlanir. Skólar hafa sinn háttinn í innra mati og því er áhugavert að skoða hvernig stjórnendur nýta sér niðurstöður vinnustaðagreiningar áfram í innra mat skólans og til umbóta.

2.4 Samantekt

Í gegnum tíðina hefur hugtakið um leiðtoga og stjórnun vakið ýmsar hugleiðingar og um leið hafa kenningar tengt þeim breyst og þróast. Rannsóknir sýna að konur virðast aðhyllast stjórnunarstíl sem er í anda dreifðrar forystu (e. *distributed leadership*) og jafnframt má sjá merki um það hjá karlmönnum. Á síðustu áratugum hafa stjórnunaraðferðir sem leggja áherslu á valddreifingu, samvinnu og siðgæðisvitund hafa orðið vinsælar undanfarið hjá stjórnendum. Í hugmyndafræði þjónandi forystu er lögð áhersla á dreifingu valds og eflingu starfsmanna. Löngunin til að þjóna og hvati til að veita forystu, einlægur áhugi á högum annarra, hlustun og efling eru einkenni hugmyndafræði þjónandi forystu. Nokkrar rannsóknir hafa verið gerðar á þjónandi forystu í skólastarfi. Þar kemur fram að jákvæð tengsl séu á milli þjónandi forystu skólastjórna og starfsánægju kennara.

Mikilvægt er fyrir stjórnendur að nýta sér margvísleg gögn til að meta árangur og fá endurgjöf á það sem gert er. Mat á skólastarfi hefur verið hluti af lögum um grunnskóla frá árinu 1995. Það er aðferð til að meta árangur skóla á kerfisbundinn hátt og skoða hvernig þörfum samfélagsins sé þjónað. Gott matsferli felst í að vinna áfram markvisst úr niðurstöðum skýrslu.

3 Aðferð

„Ef við vissum hvað það væri sem við værum að gera þá væri það ekki kallað rannsókn, eða hvað?“

- Albert Einstein

Í vísindarannsóknum eru tvær nálganir við rannsóknir mest notaðar og byggist val aðferðar yfirleitt á rannsóknarspurningu og markmiði rannsóknar. Í megindegum rannsóknum er staðreyndum safnað og fylgni rannsökuð á milli viðfangsefna. Áhersla er lögð á stórt þýði, að mæla og að telja (Hennink, Hutter og Bailey, 2011). Tölfræðilegar aðferðir eru notaðar við að setja fram tölulegar upplýsingar og ef mögulegt er að þær séu afleiðandi fyrir niðurstöðurnar (Bell, 2010).

Önnur nálgun er eigindleg rannsóknaraðferð sem einkennist almennt af því að leitast er við að nálgast viðfangsefnið sem er verið að skoða með hliðsjón af reynslu einstaklings af því. Á þann hátt er hægt að nálgast ákveðin málefni út frá sjónarhorni þess sem hefur reynslu af því. Aðferðir eigindlegra rannsókna gefa tækifæri til þess að skilja reynslu og eru þar af leiðandi oft lýsandi og/eða túlkandi nálgun á reynslu, viðhorfum og upplifun einstaklinga (Hennink og fleiri, 2011; Creswell, 2005).

Í þessari rannsókn tel ég eigindlega aðferð henta vel þar sem ég er að skoða með hvaða hætti skólastjórar hafa nýtt sér niðurstöður vinnustaðakannanna Reykjavíkurborgar til umbóta á vinnustað sínum og hvort viðhorf skólastjóra og vinnustaðakannanir endurspegli þjónandi forystu.

3.1 Fyrirbærafræði og lífsreynsla

Við rannsóknina var stuðst við fyrirbærafræðilega nálgun. Með slíkri nálgun er litið svo á að raunveruleikinn mótist í vitund einstaklingsins eins og hann upplifir hann í samskiptum sínum við umheiminn og hvaða merkingu það hefur í lífi fólks (Creswell, 2007). Því er upplifun, lýsing og túlkun þátttakenda höfð að leiðarljósi og mitt hlutverk sem rannsakanda að setja skoðanir þeirra fram á skipulagðan hátt.

Lýsandi fyrirbærafræði með nálgun sem hefur það að markmiði að lýsa lífaðri reynslu einstaklinga af ákveðnu fyrirbæri (*e. life-world approach*) er

leitast við að skilja betur og skilgreina tilgang þessarar lifandi reynslu (Dahlberg, Drew og Nyström, 2001; Giorgi, 2012).

Samkvæmt Giorgi eru þrír undirstöðupættir í fyrirbærafræðinni sem eru nauðsynlegir. Aðferðin þarf að vera lýsandi, nákvæm og greiða fyrir skilningi og inntaki í reynslu einstaklings í gegnum túlkun (Giorgi 2012; Dahlberg og fleiri 2001). Giorgi (2012) leggur til að rannsakandi byrji á „réttu viðhorfi“ eða það sem hann kallar fyrirbærafræðileg minnkun (e. *phenomenological reduction*). Þetta þýðir að rannsakandi verður að þróa næmni og sjálfs-meðvitund á forskilningi sínum á fyrirbærinu, þekkingu, fræðilegu sjónarmiði eða reynslu frá byrjun svo hún trufla ekki merkingu fyrirbærisins sem reynslu einstaklingsins.

Rannsóknin byggir á hálfopnum (e. *semi-structured*) einstaklingsviðtölum þar sem þátttakendur voru beðnir að lýsa reynslu sinni af vinnustaðakönnun Reykjavíkurborgar. Gerður var umræðuramma til að styðjast við, þar sem þátttakendur voru spurðir tveggja almennra spurninga. Í fyrsta lagi, hver er reynsla þín af vinnustaðakönnun Reykjavíkurborgar og í öðru lagi, hefur þessi reynsla haft áhrif á skólastarf í þínum skóla? Svörum fylgt eftir með því að biðja t.d. um nánari skýringar og endursegja það sem viðmælandi var að segja til að staðfesta skilning (Moustaka, 1994). Viðmælendur mínir búa við reynslu sem skólastjórar sem spanna allt upp í 40 ár hið mesta og rúm tíu ár hið minnsta. Upplifun þeirra af fyrirbærinu vinnustaðakönnuninni byggist því mikið af þeirra reynsluheimi sem áhugavert var að fræðast um í viðtölunum.

3.2 Eigindleg rannsóknarviðtöl

Eigindleg rannsóknarviðtöl miða að því að skilja veröldina frá sjónarhorni viðmælenda og draga fram skilning þeirra á eigin lífsreynslu. Í þessari rannsókn eru viðtöl tækið sem valið er til að safna upplýsingum. Söfnun gagna með rannsóknarviðtölum er að mörgu leyti eins og samræður sem hafa tilgang og þær verða að vera hlýlegar og persónulegar eins og samræður milli tveggja vina en á sama tíma skýr og efnismiðuð (Dahlberg og fleiri, 2001). Viðtölin gefa „venjulegu fólki“ rödd þar sem þau geta á eigin hátt lýst aðstæðum sínum og opna þannig tækifæri fyrir nán, opin samskipti milli rannsakanda og viðmælenda (Kvale, 2006).

Mælt er með að rannsakandi taki viðtöl við 5-25 einstaklinga sem hafa reynslu af fyrirbærinu (Creswell, 2007). Í þessari rannsókn voru tekin átta viðtöl við skólastjóra, fjóra karlmenn, fjóra kvenmenn og einn mannauðsráðgjafa sem er kona.

3.3 Viðmælendur valdir

Viðmælendur mínir voru valdir með tilgang rannsóknarinnar í huga, það er með markvissu úrtaki (*e. purposive sample*). Leitað var til hóps skólastjóra í Reykjavík. Þeir þurftu að hafa tekið þátt í vinnustaðakönnun að minnsta kosti tvisvar til að tryggja að þeir hefðu ákveðna reynslu af fyrirbærinu. Þetta er talið henta vel þegar rannsaka á ákveðna reynslu sem í þessu tilviki er að fara í gegnum vinnustaðakönnun og hvað gert er með niðurstöður hennar.

Tilgangur þessara rannsóknar er ekki að skoða eitt atvik heldur að fá fram reynslu skólastjórnenda sem tekið hafa þátt í vinnustaðakönnun og hvernig þeir upplifa meðal annars tilgang hennar og úrvinnslu.

Í eigindlegum viðtalsrannsóknum er það ekki fjöldi þeirra sem taka þátt, sem skiptir máli heldur er mælt með að taka viðtöl við eins marga og þarf þangað til að rannsakandi telur að viðmælendur bæti ekki nýju við (Kvale og Brinkmann, 2009; Englander, 2012). Þegar ég var hætt að fá nýjar upplýsingar úr viðtölunum þá taldi ég mettun gagna komna fram.

Hjá Reykjavíkurborg eru 36 starfandi skólastjórar, ýmist við einn skóla eða sameinaða. Skólastjórar sjálfstætt starfandi grunnskóla, sem ekki eru reknir af Reykjavíkurborg eins og t.d. Ísaksskóli og skólar Hjallastefnunnar eru ekki í þessum hópi. Reynsluheimur þeirra er ekki sá sami því þeir taka ekki þátt í vinnustaðakönnunum sem Reykjavíkurborg stendur fyrir. Af þessum 36 skólastjórum eru 22 konur (60 %) og 14 (40 %) karlar. Þrátt fyrir að kynjaskiptingin sé á þennan veg þá kom það ekki að sök. Skólastjórnir komu úr misjöfnum skólum, óháð kyni og það sem helst var áberandi að þrír af fjórum karlmönnum voru frekar harðorðir um yfirstjórn og það starfsumhverfi sem þeir búa við. Konurnar voru ekki eins hvassar nema þó ein sem hefur búið við erfið starfskilyrði undanfarin þrjú ár. Þar lá helst kynjamunurinn en karlmennirnir þrír voru mjög opnir og tjáðu sig opinskátt á meðan ég upplifði að konurnar stigu frekar varlega á land.

Þegar ég valdi viðmælendur mína þá langaði mig að fá sjónarhorn stjórnenda sem eru með stóra og litla skóla, heildstæða, unglingadeildir og yngri deildir og ólík hverfi innan Reykjavíkur. Ég byrjaði að senda fjórum aðilum beiðni í tölvupósti þar sem ég óskaði eftir þátttöku þeirra (viðauki 1). Að því loknu beið ég í um viku og fylgdi bréfinu eftir símleiðis þar sem ég ræddi við þá aðila sem ég hafði falast eftir viðtali við. Einn baðst undan viðtali en þann aðila hefði ég viljað fá í hópinn þar sem hann er í raun og veru einstakur út frá kyni og samsetningu skóla. Ég varð því að finna annan aðila sem var ekki með sama umhverfi en það gekk upp engu að síður. Í viðtölunum fékk ég betri innsýn inn í umhverfi skólastjóra í Reykjavík sem gaf mér hugmyndir

áfram um val á viðmælendum. Næstu fimm viðmælendum sendi ég tölvupóst og fylgdi eftir með símtali. Suma var auðsótt að fá í viðtal og finna tíma, öðrum þurfti ég að ganga aðeins á eftir, gefa frekari tíma vegna anna hjá viðkomandi en það var algerlega þess virði. Viðmælendur mínir eru ólíkir en komu með svo margt fróðlegt inn í viðtölin enda búa allir yfir gríðarlega mikilli reynslu og þekkingu. Áhugavert var að sjá að allir nema tveir hafa lokið meistaraþráðu en þessir tveir sem ekki hafa lokið henni eru báðir búnir með stjórnunarnám á Menntavísindasviði Háskóla Íslands og eiga eftir meistararitgerðina en hafa lokið öllum námskeiðum. Einn hefur sótt um námsleyfi en ekki fengið og sækir námskeið á meðan til að halda sér við efnið. Hinn aðilinn hefur, vegna anna, ekki séð fram úr verkefnum og námið hefur því legið dágóða stund á hillunni.

Tafla 1 – Yfirlit yfir viðmælendur

Viðmælandi	Kyn	Skóli	Menntun	Stjórnunarreynsla
Viðmælandi A	Kvk	1. – 10.b	M.Ed.	15 ár +
Viðmælandi B	Kvk	1. – 10.b	M.Ed.	15 ár +
Viðmælandi C	Kk	1. – 7.b	Dipl í stjórnun	15 ár +
Viðmælandi D	Kk	8.-10.b	M.Ed.	20 ár +
Viðmælandi E	Kk	1.-10.b	M.Pa	20 ár +
Viðmælandi F	Kk	1.-.10.b	M.S	30 ár +
Viðmælandi G	Kvk	1.-.10.b	M.Ed.	10 ár +
Viðmælandi H	Kvk	1.-10.b	Dipl í stjórnun	15 ár

3.3.1 Viðtölin

Viðtölin fóru öll fram á skrifstofum eða í vinnuherbergjum viðmælenda minna. Öll viðtölin byrjuðu á því að falast var eftir bakgrunnsupplýsingum, eins og menntun og stjórnunarreynslu, bæði til að fá tilfinningu fyrir reynslu viðmælenda í starfi og ekki síst til þess að brjóta ísinn á milli rannsakanda og viðmælenda. Leitast var eftir að hafa flæði í viðtölunum, viðmælendur voru með orðið og leiddu samtalið. Rannsakandi nýtti oft tækifærið og fylgdi eftir svörum viðmælenda um ákveðin atriði sem honum þótti athyglisvert að fá nánara svar við eða skaut inn spurningum út frá viðtalsramma eftir því hvernig flæði viðtalsins og upplýsingar birtust. Allir viðmælendur fengu

spurningu um reynslu þeirra af því að starfa hjá Reykjavíkurborg og hvernig reynsla þeirra væri af vinnustaðakönnun sem Reykjavíkurborg framkvæmir.

3.3.2 Mannauðsráðgjafi

Þegar viðtölin við skólastjórana voru langt komin fann ég mikla þörf á að fá fram sjónarhorn aðila frá Reykjavíkurborg sem heldur utan um vinnustaðakannanirnar. Ég hafði samband við þjónustuskrifstofu Reykjavíkurborgar og var mér bent á að hafa samband við mannauðsráðgjafa sem kemur að eftirfylgd og kynningu vinnustaðakannanna á meðal skólastjóra og starfsmanna sé þess óskað. Einnig fékk ég senda skýrslu fyrir árið 2013 með niðurstöðum vinnustaðakönnunar. Markmiðið með viðtali var að fá fram viðhorf hans um gagnsemi og tilgang og jafnvel helstu hindranir þegar kemur að vinnustaðakönnunum og úrbótum þeirra ásamt frekari skýringum sem komu upp í viðtölum við skólastjóra. Viðtalið við mannauðsráðgjafann fór fram í fundarherbergi í höfuðstöðvum Skóla- og frístundasviðs í Borgartúni 12-14.

3.4 Gagnaöflun

Gagna var aflað frá byrjun febrúar til loka mars 2014 og rætt var við átta skólastjóra og einn mannauðsráðgjafa. Spurningar höfðu verið forprófaðar í tveimur viðtölum og héldu áfram að þróast þegar á viðtölin leið. Forprófun viðtalsramma er mikilvæg til að skoða hvort viðmælendur skilji spurningar strax, hvort einhver orð eða setningar og hugtök séu framandi viðmælendum, hvort spurningar þurfi að umorða og ekki síst hvort hægt sé að svara rannsóknarspurningum út frá upplýsingunum sem spurningarnar gáfu af sér (Hennink o.fl., 2011).

Sex lykilþættir Dirk van Dierendonck (2011) sem sjá má í viðauka 5, voru hafðir til hliðsjónar til að hlusta eftir svörum viðmælanda og við þema- greiningu seinna meir. Það er því út frá hugmyndafræði þjónandi forystu og lykilþáttum van Dierendonck sem ég ætla að kafa nánar í og skoða reynslu skólastjóra af þátttöku í árlegri vinnustaðakönnun sem er gerð meðal starfsmanna Reykjavíkurborgar og lýst hefur verið stuttlega hér að ofan. Í vinnustaðakönnun Reykjavíkurborgar er send út rafræn könnun og svara allir starfsmenn út frá sinni starfsstöð. Starfsfólkið gefur sér tíma til að setjast niður og koma á framfæri sínum skoðunum um starfsumhverfi, samskipti og stjórnunarhætti. Í ljósi þess að stjórnendur svara könnuninni sjálfir er áhugavert að ræða við þá um reynslu þeirra af henni og hvort þeir telji að niðurstöður vinnustaðakönnunar gagnist til umbóta og eins hvort í samtölum við þá megi endurspeglja þjónandi forystu í þeirra viðhorfum?

3.5 Gagnagreining

Greining gagna er síðasta skrefið í merkingarleitinni (Giorgi, 2012; Dahlberg o.fl., 2001) og í þessari rannsókn er stuðst við skrif sálfræðingsins Clark Moustakas (1994) sem hefur skrifað mikið um fyrirbærafræði og sett fram kerfisbundin skref í gagnasöfnun og leiðbeiningar með samsetningu texta og kerfisbundna lýsingu. Fyrir rannsakanda eins og mig sem er að stíga mín fyrstu skref í rannsóknnum er gott að geta stuðst við ákveðið kerfi eins og Moustaka hefur sett fram.

Skrefin í greiningu fyrirbærafræðilegra gagna byggjast almennt á því að byggja gögnin út frá fyrstu og annarri rannsóknarspurningu. Greiningargögnin felast í því að fara yfir gögnin, það er viðtölin í þessu tilviki og finna ákveðin þemu sem koma fram hjá viðmælendum sem skýra fyrirbærið. Út frá þemum og atriðum sem upp koma er lýsing skrifuð niður út frá reynslu þátttakenda (Moustaka, 1994).

Í lífsreynslurannsóknnum (*e. lifeworld research*) stýrist söfnun gagna af þremur þáttum. Það er rannsóknarspurningunni í sínu náttúrulega samhengi, eðli fyrirbærisins og markmið efnisins (Dahlberg o.fl., 2001). Því má segja að aðferð Moustaka og lífsreynslurannsóknir vinni að því sama marki að rannsakandinn sé opinn og næmur fyrir fyrirbærinu sem verið er að rannsaka.

Til að halda utan um viðtölin, skráningu, minnisatriði og þemagreiningu ákvað ég að nota Mindmanager (<http://www.mindjet.com/mindmanager/>), sem er forrit sem hjálpar meðal annars við skipulagningu og að kortleggja hugmyndir og einnig notaði ég hefðbundið ritvinnsluforrit. Þar gat ég valið út atriði sem áttu saman og mynduðu heildstæð þemu.

3.5.1 Réttmæti og áreiðanleiki gagna

Til að sýna fram á réttmæti (*e. validity*) og áreiðanleika (*e. reliability*) gagna í eigindlegum rannsóknnum er hægt að nota nokkrar aðferðir. Kvale (1996) nefnir sjö stig réttmætis í rannsóknnum. Þar skiptir máli undirbúningurinn (*e. thematizing*) þar sem tilgangur þarf að vera skýr og hvaða aðferð hentar best til að svara spurningunum hvers vegna og hvað. Rannsóknarsniðið (*e. designing*) þarf að vera vel ígrundað áður en viðtölin fara fram og miða að því að auka þekkingu. Með því að fylgja þessum ferlum eftir, setja niður verkáætlun í formi rannsóknaráætlunar þá tel ég mig vera að ígrunda aðferðarfræðina vel og setja niður hvað ég ætla að skoða og hvernig. Í lífsreynslurannsóknnum (*e. lifeworld research*) þurfa viðmælandi og rannsak-

andi að hafa skilning á fyrirbærinu, vinnustaðakönnun, sem niðurstöður viðtalsins og rannsakandi fylgir eftir til þess að fá enn frekari lýsingu á fyrirbærinu (Dahlberg o.fl., 2001). Mikilvægt skref í að undirbúa gögnin úr viðtalinu í greiningu er afritun (*e. transcribing*) þeirra (Kvale, 1996). Í viðtölunum notaði ég afritunartæki og jafnframt nýtti ég símann minn sem varaafritunarstöð. Það gafst vel því í eitt skiptið var hljóðið í aðalafritunarstöðinni afleitt og þá bjargaði mér að hafa haft undir höndum varaafrit. Öll viðtölin voru skrifuð upp og nýtti ég mér forritið „Express Scribe” (<http://www.nch.com.au/scribe/>). Öll viðtöl voru sett upp í ritvinnsluforriti, þátttakendum gefið annað nafn og nöfnum og lýsingum á staðháttum breytt eins og kostur var á. Staðfesting (*e. verifying*) er mikilvæg leið í eigindlegum rannsóknum til að sannreyna niðurstöður og tryggja réttmæti. Þátttakendum í þessari rannsókn var sent afrit af viðtalinu og þeim gafst kostur á að lesa yfir viðtalið og staðfesta að rannsakandi hafi skrifað niður í samræmi við reynslu viðmælanda (Kvale, 1996; Sigurður Kristinnsson, 2003; Patton, 1990). Birting (*e. reporting*) niðurstaðna þarf að fylgja nokkrum grundvallaratriðum eins og þetta meistaraverkefni ber með sér og er nú fyrir opnum tjöldum og vonandi að það muni nýtast skólasamfélaginu þegar horft er til umhverfis sem stjórnendur búa við þegar komið skal á skólaumbótum.

3.5.2 Leyfi og samþykki

Allir þátttakendur fengu upplýsingar með bréfi í tölvupósti um tilgang rannsóknarinnar og þá aðferð sem nota átti. Einnig fengu þeir upplýsingar munnlega þegar rannsakandi og þátttakandi hittust. Einnig voru þeir beðnir um að skrifa undir upplýst samþykki þar sem fram komu ofanefndar upplýsingar um trúnað, þátttöku í rannsókninni og hvenær sem er væri hægt að hætta í rannsókninni (viðauki 2).

Rannsóknin er hvorki leyfis- né tilkynningaskyld til Persónuverndar samanber 1. gr. laga Persónuverndar nr. 698/2004 (Lög um persónuvernd og meðferð persónuupplýsinga nr. 77/2000). Á vef stofnunarinnar kemur fram að vinnsla sem fer fram í tengslum við rannsókn þar sem skráðar upplýsingar eru ekki merktar persónuauðkennum, númerum eða öðrum rekjanlegum auðkennum falla utan gildissviðs reglna um leyfis- og tilkynningarskyldu. Engu að síður var rannsóknin tilkynnt til Persónuverndar sem veitti samþykki sitt fyrir henni og hófst gagnasöfnun með viðtölum fljótlega eftir að þessi skráning var veitt og leyfi lá fyrir (viðauki 3). Allir viðmælendur mínir fengu símanúmer mitt sem og netfang mitt og leiðbeinanda míns og boð um að mega hafa samband ef frekari spurningar

vöknuðu eða þeir óskuðu eftir að draga sig úr rannsókninni. Ef þeir vildu ekki ræða beint við mig þá var þeim bent á að þeir gætu haft samband við leiðbeinanda minn. Ábyrgðaraðilum á Skóla- og frístundasviði Reykjavíkurborgar sendi ég tölvupóst þar sem ég lét þá vita af rannsókn minni og óskaði eftir að fá að tala við aðila á þeirra vegum um vinnustaðakönnunina. Það var auðsótt og var mér vel tekið og í svarbréfi sem ég fékk var mér óskað til hamingju að hafa valið þetta efni. Aðilar frá Skóla- og frístundasviði vildu allt fyrir mig gera og bentu mér á viðmælenda sem gæti svarað spurningum mínum. Einnig fékk ég í hendur skýrslu um vinnustaðakönnun Reykjavíkurborgar fyrir árið 2013 og ég hvött til að hafa samband ef frekari spurningar vöknuðu hjá mér í tengslum við hana.

Mögulegar hindranir sem ég sá fyrir mér við upphaf rannsóknarinnar voru þær að hugsanlega myndu stjórnendur ekki treysta sér til að ræða um vinnustaðakannanirnar, að þeir telji sig vera að gagnrýna yfirmenn sína. Einnig er minn bakgrunnur sá að ég starfa í öðru bæjarfélagi og bý ekki við stórt tengslanet í Reykjavík á meðal skólastjóra. Óttaðist ég því í byrjun að hugsanlega fengi ég ekki nægjanlegan fjölda í viðtöl, en skólastjórar eru margsetnir af fólki og málefnum og sérstaklega á vorönn. Það var hins vegar ekki raunin og var mér alla jafna vel tekið og flestir samþykktu að vera þátttakendur í rannsókninni, aðeins einn bað sig frá henni. Ég nýtti mér „hliðverði“ það er aðila sem þekkja vel til og hafa gott tengslanet í þessum hópi og var mér vísað á áhugaverða viðmælendur (Creswell, 2005). Þar fékk ég ábendingar um viðmælendur sem komu með áhugaverð innlegg sem nýttust rannsókninni.

3.6 Siðfræði rannsókna

Ein af meginreglum siðfræði rannsókna er að ávinningur rannsóknarinnar verður að vera meiri en sá skaði sem hún gæti valdið (Vilhjálmur Árnason, 1993). Í þessu tilviki er talað við skólastjóra og þeir beðnar að lýsa viðhorfum sínum til vinnustaðakannana Reykjavíkurborgar (Harris, 2004).

Rannsakendur þurfa að vera til þess hæfir segir Vilhjálmur Árnason (1993) og í þessu tilviki er rannsakandi skólastjóri sem hefur reynslu af vinnustaðakönnun eins og þeirri sem spurt er um. Leiðbeinandi minn var skólastjóri til margra ára og hæfni þar því augljós.

Til þess að rannsókn sé siðfræðilega réttlætanleg verður að standa vörð um sjálfræði, velferð og réttlæti (Vilhjálmur Árnason 1993; Hennink. o.fl., 2011).

Þessar reglur voru hafðar að leiðarljósi við rannsóknarvinnuna. Haft var í huga að fá upplýst og óþvingað samþykki fyrir þátttöku í rannsókninni og

voru þátttakendur upplýstir um rannsóknina og tilgang hennar. Ennfremur voru þeir látnir vita að þeir gætu hætt þátttöku hvenær sem er. Þeir voru upplýstir um að viðtölin við þá eru trúnaðarmál og að enginn fengi að sjá þau nema ég og leiðbeinandi minn. Þetta var sérstaklega ítrekað í tölvupósti til þeirra þegar ég sendi þeim viðtölin til aflestrar (viðauki 1). Einhverjum brá nokkuð að sjá hversu ítarlega ég hafði skrifað niður viðtölin og öðrum fannst þeir vera tafsandi í hverju orði. Ég legg mikla áherslu á að viðmælendur mínir þekkist ekki í þessari rannsókn og reyni að fjalla eins almennt um þá eins og hægt er. Þetta er mikilvægt svo þeir þekkist ekki af gögnunum og til þess að viðhalda trausti. Afritun viðtala verður eytt að rannsókn lokinni.

3.7 Samantekt

Rannsakandi ákvað að nota eigindlega aðferðarfræði til að skoða hvernig skólastjórar hafa nýtt sér niðurstöður vinnustaðakannanna til umbóta á vinnustað og hvort viðhorf skólastjóra og vinnustaðakannanir endurspegli þjónandi forystu.

Við rannsóknina var stuðst við fyrirbærafræðilega nálgun. Upplifun, lýsing og túlkun þátttakenda er höfð að leiðarljósi og hlutverk rannsakanda að setja skoðanir viðmælenda fram skipulega. Rannsóknin byggir á hálf-opnum einstaklingsviðtölum þar sem stuðst var við umræðuramma.

Viðmælendur voru valdir með tilgang rannsóknar í huga, það er með markvissu úrtaki. Viðmælendur voru skólastjórar í Reykjavík sem höfðu tekið þátt í vinnustaðakönnun Reykjavíkurborgar að minnsta kosti tvisvar sinnum til að tryggja ákveðinn reynsluheim.

Viðtölin fóru fram á skrifstofum eða í vinnuherbergjum viðmælenda. Allir voru spurðir að því hver reynsla þeirra væri að starfa hjá Reykjavíkurborg og hver reynsla þeirra væri af vinnustaðakönnun borgarinnar.

4 Niðurstöður

*„Spakmæli er niðurstaða manns á
hugsunum hans, um ákveðið efni á ákveðnum tíma”*

– Jón Þórhallsson

Í þessum kafla er viðtölum við átta skólastjóra og einn mannauðsráðgjafa lýst, viðmælendur kynntir og niðurstöður settar fram. Eins og fram kom í inngangi þá fannst mér athyglisvert að skoða skólastjóra og hvernig þeir nýta tæki eins og vinnustaðakönnun til umbóta í skólastarfi þar sem krafist er lýðræðislegra vinnubragða, valddreifingu og stuðla að samvinnu (Lög um grunnskóla nr. 91/2008). Einnig fannst mér áhugavert að skoða með hvaða hætti skólastjórar nýta sér niðurstöður vinnustaðakannanna Reykjavíkurborgar til umbóta á vinnustað sínum. Jafnframt hafði ég áhuga á að skoða hvort viðhorf skólastjóra- og vinnustaðakannanir endurspeglar þjónandi forystu. Í hugmyndafræði þjónandi forystu er forsendan löngunin til að þjóna og hvatinn til að veita forystu. Með henni er stuðlað að starfsanda sem felst í uppbyggilegum samskiptum, starfsánægju, árangri í starfi og samfélagslegri ábyrgð (van Dierendonck, 2011).

Mikið er um tilvitnanir í viðtöl viðmælanda minna og eru þær að mestu orðréttar og tengdar við textann. Þær eru auðkenndar með því að setja gæslappir utan um orðréttar tilvitnanir. Lengri tilvitnanir eru dregnar inn og með hornklofa [...] er gefið merki um að seinna í setningu kemur orðasamband og/eða setning.

4.1 Skólastjórnir átta

Skólastjórnir átta, fjórir karlmenn og fjórar konur eru kynntir stuttlega hér fyrir neðan. Nöfnum þeirra og staðhättum er breytt eins og kostur er til að tryggja nafnleynd og viðhalda trúnaði. Þó var þess gætt að breyta engu sem getur skipt máli við greiningu gagnanna. Hér á eftir eru skólastjórnir kynntir og settar fram tilvitnanir sem rannsakanda fannst vera einkennandi og lýsandi fyrir þá sem stjórnendur.

Eir útskrifaðist með B.Ed. árið 1980 og hefur einnig lokið diplómu í faggreinum og M.Ed. í stjórnun. Hún hefur verið skólastýra frá árinu 2005 en sinnti kennslu og öðrum stjórnunarverkefnum fram að þeim tíma. Hún vann lengi vel út á landi en síðastliðin 11 ár hefur hún unnið hjá Reykjavíkurborg. Eir er skólastýra við rótgróinn skóla sem er með nemendur frá fyrsta til tíunda bekk sem kallast heildstæður skóli. Hún hafði mikinn

áhuga á að ræða við mig um vinnustaðakönnunina, fagnaði því og ræddi um að hún hefði sérstakan áhuga á henni. Þegar hún var að ræða um starfið sem skólastýra sagði hún meðal annars: „mér finnst skipta mestu máli í mannlegu eðli í dag er hreinlega hugrekki og seigla“. Henni finnst gaman að takast á við margbreytileg verkefni skólastjórnunar þó henni finnist starfið oft á tíðum þannig að: „það er svoldið mikið þú veist að slökkva elda daginn út og daginn inn“.

Sjöfn útskrifaðist með B.Ed. árið 1990, tók svo diplómu í stjórnun og seinna meir M.Ed. Hún er búin að vera viðloðandi skólastjórnun í 15 ár. Hún hefur reynslu af skólastarfi út á landi og í Reykjavík. Hún er skólastýra við nýlegan heildstæðan grunnskóla. Hún leggur mikla áherslu á teymisvinnu og vinnur náið með aðstoðarskólastjóra sínum. Hún segir: „En ég vil bara hafa mikið samráð og ég vil fylgjast með því sem er að gerast í húsinu. Erum að hitta hvert teymi í skólanum mánaðarlega“. Hún er ákaflega stolt af skólanum og starfinu sem þar fer fram og segir: „stundum vinnum við öll saman stundum bara eftir stigunum já ég held að það sé það er þetta mikla samstarf og við höfum bara reynt líka að leggja okkur fram við að ýta undir starfsgleði og léttan anda og svona reynum að gera það meðvitað“. Hún segir mikilvægt að hafa starfsfólkið með í ráðum og virkja það en til þess að það megi takast sem best þurfi fleiri aðila í stjórnunarteymið:

Ég vil deila verkefnum og hérna ræða við mannskapinn og fara af stað þegar fólkið er tilbúið, að vinna með jarðveginum. Auðvitað hefði ég gjarnan viljað hafa fleiri í stjórnunarteymi til að hafa fleiri til að deila og annað það er alltaf minni tími til samræðna og annað þegar við erum færri í stjórnunarbrúnni.

Bragi útskrifaðist með B.Ed. árið 1989 og lauk diplómu í stjórnun nokkru seinna. Hann er í dag að vinna að M.Ed. gráðunni sinni og hefur verið að taka námskeið meðfram vinnu. Hann kenndi í um þrjú ár en varð svo aðstoðarskólastjóri og hefur verið skólastjóri í um 14 ár. Hann hefur alla tíð unnið í skólum í Reykjavík. Við skólann sem Bragi stýrir í dag eru nemendur á yngsta- og miðstigi. Þetta er nokkuð fámennur skóli og lýsti Bragi skólanum sem „lúxusskóli“ þar sem hann er í góðu og rótgrónu hverfi. Bragi segir að það sé mikill stöðugleiki, kannski of mikill og segir:

...þannig að fólkið sem byrjaði hérna þá árum frá 'xx til 'xx þegar hann var að ná sko fullri stærð ef svo má að orði komast sko það er stærsta hluta enn þá hérna og þetta er, þetta var mjög einsleitur hópur, sko fólk á svipuðum aldri.

Bragi hafði ýmislegt við yfirstjórn að athuga á Skóla- og frístundasviði og var gagnrýnninn á hana. Hann sagði meðal annars: „Það var miklu betra í gamla daga....það hefur breyst svöldið mikið. ...Skrifstofan hefur fjarlægst okkur sko eða finnst mér sko allar leiðslur miklu lengri og pólitíkin farin að skipta sér meira af“. Þegar ég hafði lokið viðtalinu við Braga og hélt heim á leið þá sat í mér hvað hann var einlægur og talaði hreint út um málefni skólans, yfirstjórn borgarinnar og verkefni sem hann stendur fyrir.

Þór útskrifaðist með B.A árið 1987 og lauk uppeldis- og kennslufræði árið 1989. Hann er með langa kennslureynslu en hann byrjaði strax að kenna eftir stúdentspróf. Kenndi líklega í um sex ár þegar hann söðlaði um og fór í nám erlendis sem tók tvö ár. Eftir viðbótarnám kom hann heim og kenndi í um sex ár en eftir það fór hann í „stjórnunarbransann“, eins og hann orðaði það og hefur verið þar síðan. Hann tók á sínum tíma diplómu í stjórnun og lauk svo M.Ed. í stjórnun. Hann hefur verið starfandi við þennan skóla í um 11 ár.

Skólinn er með nemendur á unglingastigi í rótgrónu hverfi. Ýmsar breytingar hafa orðið í gegnum árin en tengjast skólanum en Þór er mjög jarðtengdur gagnvart því og telur þær hafa verið frekar til góðs. Það er góður stöðugleiki í starfsmannahaldi og hann vinnur náið með aðstoðarskólastjóra en fleiri stjórnendur eru ekki í skólanum. Hann segir: „Mér finnst til dæmis mikils virði að fá þessar jákvæðu mælingar á trausti á stjórnendum“. Það kemur ítrekað fram í okkar samtali að starfsfólk ber mikið traust til stjórnenda og þegar hann er spurður út í hvort hann deili verkefnum þá segir hann:

...ég dreifi verkefnum sko, ég reyni nú að láta kennarana einbeita sér að kenna sko. Ég dreifi ekkert miklum verkefnum á þá sem að mér finnst ég geti betur leyst sjálfur sko eða þú veist ég vil bara að þeir einbeiti sér að kennslunni og því sem snýr að henni.

Þór kom vel fyrir og lét mig finnast ég vera velkomin að spjalla við hann. Engu að síður þurfti ég að hafa fyrir því að fá hann til að opna sig og hann talaði ekkert of mikið af sér og fór sjaldnast á flug sjálfur.

Baldur útskrifaðist með B.Ed. árið 1984 og fór beint í kennslu og kenndi í nokkur ár. Varð síðan aðstoðarskólastjóri í þrjú ár og árið 1993 söðlaði hann um og varð skólastjóri. Fyrir utan skólastjórn hefur hann tekið að sér formennsku í ýmsum nefndum. Þar gafst honum mikið tækifæri til endurmenntunar í formi námskeiða og ráðstefna og leggur mikið upp úr því að

halda sér við í starfi. Einnig hefur Baldur farið í formlegt nám og er með mastersgráðu. Skólinn sem Baldur veitir forstöðu er heildstæður rótgróinn skóli. Baldur hefur alla tíð starfað í Reykjavík og hefur sterkar skoðanir á þróun skólamála í borginni. Hann þurfti að takast á við erfiðar ákvarðanir þegar hrunið kom en bæði fækkaði nemendum í skólanum og fjármagn til skólans var verulega skert.

Ég hugsa það viti enginn skólastjóri í Reykjavík og geri sér alls ekki grein fyrir því að þessi skóli lenti alveg svakalega illa í því [niðurskurði]. Við erum ekkert að bera okkur á torg hérna í þessum skóla.

Týr er elsti viðmælandi minn og jafnframt sá reynslumesti. Hann útskrifaðist árið 1973 með kennarapróf og kenndi í sjö ár en varð síðan skólastjóri og hefur verið það síðan. Hann tók diplómu í stjórnun meðfram vinnu og fór síðan í leyfi og tók master í stjórnun og skipulag menntastofnana. Þegar ég kom að hitta hann þá var ég búin að gera mér ákveðnar hugmyndir um hann en hann algerlega riðlaði þeim og þegar ég gekk út frá honum þá varð það svona „Vá“ stund. Týr hefur víðtæka reynslu af því að starfa út á landi og í Reykjavík og hefur þar af leiðandi góðan samanburð. Hann er skólastjóri við heildstæðan skóla sem hefur tekið talsverðum breytingum síðastliðin ár með sameiningum. Týr er á sama máli og Bragi og Baldur að hlutirnir hafi breyst í skólamálum í Reykjavík og það ekki til góðs.

Skólarnir hafa þurft að skera mikið niður og bara til dæmis sko þátturinn sem aukinn stjórnunarkvóti, hann hefur verið skorinn niður um 48% núna og við finnum mjög fyrir því. Að þarna eftir hrunið þá fækkaði um 16 deildarstjóra til dæmis.

Týr telur að með þessum gjörningi sem ekki hefur verið snúið til baka þrátt fyrir að Skólastjórafélag Reykjavíkur hafi barist mikið fyrir því en ekki hlotið hljómgrunn þá sé þetta hamlandi fyrir skólastarfið.

Þetta þýðir bara það að maður verður að ýta til hliðar verkefnum og það er þá fyrst og fremst svona skipulagsverkefni og stefnumörkun og því um líkt. Því stundum er bara dagurinn, hann fer bara í hérna málefni nemenda, foreldra, starfsmanna og jafnvel svona reddingar.

Freyja útskrifaðist með B.Ed. gráðu árið 1989 og kenndi í um 11 ár. Eftir það sinnti hún í nokkur ár kennsluráðgjöf, stundakennslu í framhaldsskóla sem og grunnskóla og fyrir tíu árum varð hún aðstoðarskólastýra. Fyrir átta árum varð hún skólastýra við heildstæðan grunnskóla og hefur sinnt þeirri stöðu síðan. Hún lauk diplómu í stjórnun fyrir margt löngu og hefur nú lokið meistaragráðu í stjórnun menntastofnana. Hún vinnur náið með aðstoðarstýru sinni og segir um samstarfið: „Hún er flink í ýmsu sem ég er ekki flink í og ég er flink í öðru sem hún er ekki flink í. Og við bætum hvor aðra upp“. Freyja hefur mikinn áhuga á faglegri forystu og brennur fyrir því að gera skólann sem bestan fyrir nemendur sína og vill fylgjast með hvernig kennurunum gengur að miðla námsefninu. Hún segir:

..en sko mér finnst mikilvægt að tala við kennarana árlega og þeir vilja líka gjarnan koma og tala við mig, sem betur fer, og hérna, en ég geri það til dæmis núna að þá, undirbý ég mig undir viðtalið með því að fara í vettvangsferð í kennslu til þeirra og sko skoða kennslu eftir markvissu bara svona eyðublaði.

Skólinn sem Freyja veitir forstöðu er mjög krefjandi og þurfa starfsmenn að geta tekist á við margbreytileg verkefni eins og hún segir: „...þetta er töff og þú þarft bara, eins og ég segi við starfsmenn, sem eru að sækja hér um vinnu, hér þurfa bara starfsmenn að vera helmingi betri en allir aðrir starfsmenn“. Að spjalla við Freyju var mjög skemmtilegt. Hún er glaðlynd og ber með sér góðan þokka. Þegar hún var spurð hvernig stjórnandi hún væri þá svaraði hún því á glettnislegan hátt: „I aim to please“.

Hlín er yngst viðmælenda minna og útskrifaðist með B.Ed. gráðu árið 1993. Hún kenndi í fimm ár á höfuðborgarsvæðinu en tók sig upp með börn og buru og flutti út á land. Þar gerðist hún aðstoðarskólastýra og nokkrum árum seinna varð hún skólastýra í fjögur ár. Hún flutti aftur til borgarinnar og sinnti forfallakennslu þar til hún varð skólastýra fyrir átta árum og hefur gengt því starfi síðan. Hlín hefur töluverðan samanburð að starfa sem skólastýra við sveitaskóla þar sem aðgengi að yfirmönnum sveitarstjórnar var töluvert frábrugðið því sem er í Reykjavíkurborg. Hún sagði með upplifun sína á stóru Reykjavík vera þessa:

...þetta var mikið upplifelsi fyrir mig að sjá allt þetta, mér fannst þetta rosalega mikið bákn. Það voru mannauðsráðgjafar og rekstrarsvið og tölvudeildin og dudud skiluru. Og hérna, mér fannst þetta mjög sérstakt, mér fannst, í mínum huga sko, ég

skildi ekki þörfina á þessu öllu, öllu þessu fólki og öllum þessum stóru skrifstofum.

Hlín er ein margra skólastjórnenda sem varð að takast á við skipulagsbreytingar þegar skólar voru sameinaðir í höfuðborginni. Hún er eini stjórnandinn sem ég tala við sem þarf að hlaupa á milli tveggja húsa en hennar starfsstöð skiptist upp í eitt hús með öllum árgöngum og annað hús með yngsta og miðstigi. Þegar hún var spurð að því hvort ekki væri erfitt að skipta sér svona upp og vera á stanslausum hlaupum sagði hún:

Jú auðvitað er það og ég get alveg sagt þér það þó að ég telji mig nú alveg bara þokkalega hrausta og heilbrigða og á fínasta aldri skilurðu. Ég sæi fólk, okkur eitthvað eldra, það er ekki, ég er ekki viss um að það mundi nokkur hafa sig í svona.

Hún hefur sterkar skoðanir á sameiningunum og áhrifum í skólasamfélagið. Hún hefur þurft að takast á við gríðarlega erfið og margslungin verkefni á síðastliðnum árum og var ekki alveg sátt við baklandið hjá Skóla- og frístundasviði. Eftir viðtalið við hana varð ég hugsí yfir þessum aðferðum sem var beitt við sameiningaferlið í skólum borgarinnar og við hvaða aðstæður þessir skólastjórar starfa nú.

Í viðtölunum komu fram að sex viðmælenda minna hafa lokið meistara-gráðu og tveir voru búnir með öll námskeið en eiga eftir að skrifa meistararitgerðina sjálfa. Þeir voru allir með töluverða starfsreynslu og hafa gengið í gegnum miserfið verkefni og skoðanir þeirra hugsanlega mótast af því. Þrjár kvennanna hafa starfað úti á landi og tveir karlanna.

4.1.1 Mannauðsráðgjafinn

Viðmælandi minn starfar á sviðinu ásamt 10 öðrum mannauðsráðgjöfum undir forystu mannauðsstjóra sviðsins. Mannauðsráðgjafinn er kona á besta aldri og hefur þægilega nærveru. Hún hefur verið dugleg að endurmennta sig síðastliðin ár og útskrifaðist með meistaragráðu um 2010 og hefur unnið við mannauðsmál í um fjórtán ár, lengst af hjá leikskólum Reykjavíkur. Á þeim tíma hafa orðið miklar breytingar sem hún rekur fyrir rannsakanda svo sem að leikskólar Reykjavíkur og grunnskólar voru settir undir einn hatt sem kallaðist Menntasvið árið 2005. Þannig voru þau starfandi í eitt og hálft ár þegar þessu var aftur breytt í tvær deildir og sameinað svo aftur árið 2011 en þá var frístundahópnum bætt við. Fram kemur í viðtalinu að

Vinnustaðakönnun Reykjavíkurborgar er unnin af mannauðsdeild Ráðhússins. Þar hafa verið tíðar mannabreytingar sem sést best á því að verið er að ráða fjórða mannauðsráðgjafann frá árinu 2005.

Niðurstöður Vinnustaðakönnunar Reykjavíkurborgar eru kynntar í borgarráði og í Skóla- og frístundasviði. Það ferli virðist hins vegar geta tekið nokkuð langan tíma því samkvæmt upplýsingum mannauðsráðgjafans lenda niðurstöðurnar stundum út af borðinu ef önnur „mikilvæg mál“ liggja fyrir fundi. Það getur því teygst nokkuð á því að hægt sé að kynna niðurstöðurnar fyrir forstöðumönnum stofnana.

Markmiðið er náttúrulega bara að skoða bara hvernig verkefnin eru að vinnast hjá Reykjavíkurborg. Það eru náttúrulega 10.000 starfsmenn hjá Reykjavíkurborg og þeir fá allir þessa könnun. Þú þarft að hafa unnið í þrjá mánuði og verið í meira starfshlutfalli heldur en 33%.

Viðmælandi minn hefur fengið það verkefni að halda utan um Vinnustaðakannanir stofnana sem tengjast Skóla- og frístundasviði. Hún kom aðeins að þeim árið 2011 „en það var ekki eins og maður vildi alveg hlutina“. Hún vinnur upplýsingar úr niðurstöðum með tilliti til þeirra starfsstaða sem koma með margar niðurstöður á rauðu. Hún fundar með skrifstofustjórum viðkomandi starfseininga og ef verið er að skoða grunnskólana þá fundar hún með skrifstofustjóra grunnskólaskrifstofu ásamt mannauðsstjóra Skóla- og frístundasviðs. Þar er horft til þeirra skóla sem koma ekki nægjanlega vel út miðað við sett markmið í kvörðum vinnustaðakönnunar og ákvörðun tekin um hvaða skóla eigi að bjóða aðstoð og boða þá skólustjóra í viðtal. Niðurstöður vinnustaðakönnunar eru kynntar á stjórnendafundi leikskólustjóra, grunnskólustjóra og forstöðumönnum frístundastarfsins. Á þeim fundi er farið yfir að mannauðsráðgjafar hjá Skóla- og frístundasviði séu tilbúnir að koma á starfsmannafund og kynna niðurstöðurnar. Einnig er boðið uppá stuðning við stjórnendur vegna umbótaáætlana og rýnihópavinnu með starfsfólki svo eitthvað sé nefnt.

4.2 Meginþemu

Við úrvinnslu og greiningu viðtalanna komu fram þrjú meginþemu. Eitt þemanna hefur þrjú undirþemu en hin tvö. Hér á eftir er gerð grein fyrir þessum þemum í ljósi þess hvernig skólustjórar lýsa reynslu sinni af vinnustaðakönnuninni.

Þemun sem komu fram voru:

- Vinnuveitandinn – Reykjavíkurborg
 - Stuðningur
 - Stefna og álitamál
- Starfið
 - Fagleg forysta
 - Efling
- Vinnustaðakönnun
 - Fyrirkomulag vinnustaðakönnunar
 - Umbætur og mat á skólastarfi
 - Gagnsemi

Við greiningu viðtalanna var jafnframt skoðað hvort viðhorf skólastjóra og vinnustaðakannanir endurspegli þjónandi forystu. Það var gert með því að finna hvar sameiginlegir þættir komu fram og þeim gerð sérstök skil. Í ljós kom að þjónandi forysta kjarnaðist um þemun og varð þannig hluti af þeim. Allir viðmælendur mínir voru spurðir um bakgrunn sinn og stjórnunar-reynslu og í kjölfarið um reynslu þeirra af því að starfa hjá Reykjavíkurborg. Fimm viðmælenda höfðu einnig starfað í öðrum sveitarfélögum og höfðu því nokkurn samanburð.

4.2.1 Vinnuveitandinn – Reykjavíkurborg

Allir skólastjórnarnir sem tóku þátt í viðtölunum starfa hjá Reykjavíkurborg og deildu því sameiginlegri reynslu. Fimm höfðu áður starfað í smærri sveitarfélögum sem stjórnendur og höfðu því samanburð. Stuðningur yfirvalda, skólastefna og álitamál eru allt atriði sem skiptu viðmælendum miklu máli og höfðu áhrif á upplifun þeirra af notagildi vinnustaðakönnunarinnar. Mikilvægt er að skólastjórar vinni eftir þeirri stefnu sem skólayfirvöld á hverjum tíma hafa mótað. Oft koma upp álitamál og menn eru ekki á eitt sáttir um alla þætti stefnunnar. Mikilvægt er að umræðu-grundvöllur sé til samræðna þegar slíkar aðstæður koma upp. Einn þáttur í því er að skólayfirvöld veiti fullnægjandi stuðning og að hlustað sé á sjónarmið skólastjóra varðandi þætti sem þeim finnst mega betur fara. Þetta meginþema er tvíþætt annarsvegar kom fram hjá viðmælendum mínum mikilvægi þess að þeir hefðu nægan stuðning og aðgengi að til dæmis mannauðssviði. Hins vegar ræddu þeir einnig mikið um pólitískar

hræringar í borginni sem hefðu aukið á fjarlægð milli þeirra og yfirstjórnenda.

Sjófn sem hafði starfað áður í öðru sveitarfélagi, sagði að það sem henni fyndist jákvætt við að vinna hjá Reykjavíkurborg væri fjöldinn og þá bæði fjöldi grunnskóla og um leið fjöldi skólastjóra. Hún nefndi að það væri meiri samvinna á milli skólanna og þá jafnvel meiri dýnamík miðað við hvernig hún upplifði þetta í sveitarfélaginu sem hún hafði áður starfað hjá. Hún nefndi að það væri mikið samráð og samanburður og regluleg námskeið á vegum borgarinnar. Hún nefndi að Reykjavíkurborg hafi boðið fjöldann allan af námskeiðum og skólastýrnar í skólanum hafi lagt upp með að fólk veldi það sem það teldi hagnýtast. Freyja segist kunna því vel að vinna hjá Reykjavíkurborg og henni finnst þessi stærð kostur því þá geti hún leitað ráðgjafar hjá t.d. Skóla- og frístundasviði og það nýti hún sér vel. Hún segist samt ekki finna að hún sé sannur borgarstarfsmaður, eins og hún orðaði þetta, hún væri bara hún.

Þór var einnig sáttur að starfa hjá Reykjavíkurborg. Honum finnst skólastjórar hafa ákveðið frelsi í sínum störfum og telur að það sé ekki mikil miðstýring. Hann er hins vegar þeirrar skoðunar að það eigi að stýra þessu kerfi því það skipti máli að börnin séu skólaskyld. Hann leggur áherslu á að tilteknir aðilar beri ábyrgð á að skólaskyldunni sé framfylgt og í þessu tilviki sé það ríkið. Það sé eðlilegt að þessum stofnunum sé stýrt ofan frá en það sé ekki á valdi einstakra skólastjóra eða kennara hvað þeir geri. Bragi nefndi hins vegar að stjórnendur fengju gott rými til þess að skipuleggja sitt starf og hafa sjálfstæði.

4.2.1.1 Stuðningur

Einn þáttur í því að geta nýtt sér niðurstöður vinnustaðakönnunar Reykjavíkurborgar er að fá nægan stuðning. Í því sambandi gegnir mannauðssvið Skóla- og frístundasviðs og Reykjavíkurborgar mikilvægu hlutverki. Ekki síður skiptir hlutverk pólitískra kjörinna fulltrúa miklu máli við að skapa starfsumhverfi sem ríkir sátt um og eru framsýnir um skólamál. Stuðningur er einn mikilvægra þátta þjónandi forystu og ég taldi í upphafi líklegt að stuðningur væri forsenda eflingar og því spurði ég viðmælendur mína sérstaklega um upplifun þeirra af stuðningi frá yfirmönnum.

Þegar rætt var um stuðning sem skólastjórum býðst frá Skóla- og frístundasviði má segja að styrkur þess sé mannauðssvið borgarinnar. Skólastjórnir voru mjög ánægðir með mannauðsstjórnann og starfsmenn þeirrar deildar. Eir nefndi að hún fái góðan stuðning þegar kemur að erfiðum

málum og nefnir sérstaklega lagalega þáttinn og segir að hún leiti alltaf til sömu einstaklinganna. Sjöfn nefndi einnig að það hafi verið mjög gagnlegt að leita til lögfræðings sviðsins þegar komið hafa upp mjög þung mál. Einnig nefnir hún að mannauðsdeildin hafi reynst henni vel. Bragi segist einnig fá stuðning frá aðalskrifstofunni en hann leiti ekki til síns yfirmanns sem samkvæmt skipuriti er skrifstofustjóri grunnskólaskrifstofu.

Baldur hefur þurft að takast á við mörg og krefjandi verkefni í kjölfar efnahagskreppunnar þar sem fjármagn til skólans var minnkað og um leið fækkaði nemendum töluvert. Í þessu erfiða árferði segist Baldur hafa fengið gríðarlega góðan stuðning frá mannauðsstjóra borgarinnar og segir að þar sé mjög góður og fær einstaklingur við störf. Þegar hann var spurður út í hvort hann hefði viljað sjá stuðning á fleiri sviðum þá orðaði hann það þannig að „já ég hefði alveg viljað það, en það er ekki sko trend í borginni, verð ég að segja, ég hef ekki orðið var við það“. Hlín og Þór eru sama sinnis um að þau fengju aðstoð ef þau bæðu um hana en fram kom hjá Þór að „þeir eru ekkert mikið hér inná gafli sko“ og Hlín sagði að ef hún myndi leita eftir stuðningi þá væri hún viss um að fá hann með einhverjum hætti þó svo það væri „ekkert staðið í dyrunum“. Týr tekur undir orð félaga sinna þegar kemur að ánægju með mannauðsstjóra og segir: „Styrkur Skóla- og frístundasviðs er mjög hæfur yfirmaður í starfsmannþjónustunni sem hefur reynst vel. Eins var mjög fær lögfræðingur og það hefur verið gott að fá þann stuðning sem maður þarf og ráðleggingar“. Í viðtölunum við Freyju og Hlín kom einnig fram ánægja með störf mannauðsstjórans. Bæði Hlín og Baldur sem hafa þurft að takast á við gríðarlega erfið og krefjandi verkefni finnst að betur hefði mátt styðja við sig og sviðið hefði átt að sýna þar meira frumkvæði.

4.2.1.2 Stefna og álitamál

Í viðtölunum kom fram að miklar breytingar hafi orðið á skipulagi yfirstjórnar á síðastliðnum árum og hræringar í pólitík hafi gert það að verkum að skólastjórar upplifa ákveðna fjarlægð við yfirstjórn. Þessar hræringar hafa valdið því að skólastjórar upplifa, sumir hverjir, stefnuleysi frá yfirstjórn/ borgaryfirvöldum og eru gagnrýnir á ákvarðanir sem teknar hafa verið.

Hlín segir að áður, þegar Skóla- og frístundasvið hét Menntasvið, hafi hún þekkt hvern einasta starfsmann. Núna sé þetta samkrull af fólki af leikskólasviði og frístundasviði og „þetta er fólk sem við þekktum ekkert“.

Eir sem hefur starfað út á landi og í Reykjavík sagði að við skólann sem hún starfar við núna hafi verið erfitt að taka við stjórnunartaumnum. Skól-

inn hafði verið að standa í byggingarframkvæmdum sem var erfitt. Þegar hún kom til starfa lýsti hún ástandinu svona: „allt er óklárað, steypudótið og allt saman. [...] Mér finnst svöldið erfitt að hafa alltaf verið að standa stöðugt í að vera að hamra á að fá þetta sem maður á að vera að fá”. Svipaða hluti segir Hlín sem fékk það erfiða verkefni að sameina tvo skóla í einn og gerðist það um áramót. Hún segir:

Þegar að þessi sameining varð þá var þetta bara svona ein skipun að ofan. Það var ekkert af okkar baklandi hjá Skóla- og frístundasviði tilbúið í þetta. Tölvumál, einföld mál eins og sími heimasíða, merkingar. Ég er búin að þurfa að berjast fyrir hverju einasta smáatriði.

Baldur er þungur á brún þegar hann ræðir um borgarmálin og þær breytingar sem hafa orðið á skipulagi fræðslumála þar undanfarin ár. Hann segir að borgin hafa breyst og það sé afturför sem hann upplifir. Hann segir: „Mér finnst að Reykjavíkurborg eigi að vera í forystu, er borgin í landinu og mér finnst að ef einhverstaðar eru burðir til þess að keyra á forystuhlutverki skólamála þá eigi þeir að vera í borginni”. Hjá honum kemur fram að afturförin komi fram í sýn á hvert skuli stefna í skólamálum. Hann segir að þegar fyrrum fræðslustjóri hafi verið starfandi þá hafi verið unun að vera skólastjóri í Reykjavík. Það hafi verið mikið aðhald, miklar kröfur, krafa um faglega forystu skólastjóra en í dag sé ekki þessháttar umhverfi. Hann hefur áhyggjur af að Reykjavíkurborg sé í dag ekki í forystu í skólamálum, hvorki faglega né í kennslutækjum og aðbúnaði. Baldur segir meðal annars út frá gagnrýni á skipulag yfirstjórnar:

Sviðsstjórinn sem núna er orðinn yfir leikskólasviði, tómstundasviði og grunnskólasviði, hann er bara horfinn og ef hann átti að vera fræðslustjóri sem hann einu sinni var, heitir núna sviðsstjóri, hann á nú örugglega ekki hugmyndafræðilega að vera í forystu.

Baldur telur að þessi óánægja sem sé í hópi skólastjóra megi rekja til sameininga skóla í borginni sem kom til framkvæmda árið 2012. Hann kastar því fram hvort forystan hafi týnst hjá miðlægu skrifstofunni með sameiningum sviðanna. Baldur er gagnrýninn á vöxt miðlægrar skrifstofu og efast um að þessi útpensla sé að skila sér til skólanna sjálfra, sér það ekki gerast í sínum skóla.

Staðan er ekki góð, það þarf að koma til þarna einhver ný sýn, kannski að maður upplifi það svoldið að það er verið að gera hitt og þetta. Það kemur fólki í stöður innan skólasviðsins, kemur fólk í stöður jafnréttisfulltrúa og fjölmenningsfulltrúa og ég veit ekki hvað og hvað. Ekki það að sé ekki þörf á þessu. [Þeirra kraftar nýtast þér?] Nei bara alls ekki!

Hlín tekur undir með Baldri að það sé alltaf verið að ráða nýtt fólk inn á miðlægu skrifstofuna og nýja fólkið kemur með allskyns ný verkefni. Nú sé nýjasta verkefnið mótuneytismál og því verkefni sinna þrír starfsmenn. Hún telur að það dembist fleiri verkefni yfir til skólastjóra með fjölgun nýrra sérfræðinga. Það er verið að kalla eftir upplýsingum og skýrslum frá skólastjórum þannig að þeirra pappírsvinna eykst samhliða fjölgun þessara starfsmanna. Hún eins og Baldur efast ekki um að þetta fólk hafi nóg að gera en veltir því fyrir sér hvort það sé alltaf verið að velja réttu verkefnin, hvort að sé verið að fara langar leiðir að úrlausnum?

Það var þungt hljóðið í Braga þegar hann ræddi um yfirstjórnina. Hann segir að það sé kraumandi óánægja í röðum skólastjóra með stöðu mála og nefnir nokkur atriði. Bæði ákvörðun borgarinnar með sameiningarmál skólanna og aðalskrifstofu hafi haft neikvæð áhrif á starfsandann og starfið. Þegar hann var spurður út í samráð við skólastjóra um sameiningarnar þá sagði hann að það hafi falist í að skólastjórar voru teknir í viðtöl, einhverjum hugmyndum velt fram en á þessum sama tíma var aðalskrifstofan einnig sameinuð og hann sagði „það eykur ennþá meira fjarlægðina sko og svona ýmis framkvæmd þar einnig sem menn eru ekkert sáttir við“. Undir þetta tekur Baldur og segir að það hafi verið mörgum skólastjórum mjög sárt að horfa uppá uppsagnir skólastjóra á sama tíma og ráðinn var leiðtogi grunn-skólanna í borginni, án auglýsingar. Hann endurtók til að leggja áherslu á orðin sín „Yfirmaður allra skólastjórans í borginni er ráðinn án auglýsingar!“ Skólastjórar hafi ekki orðið sáttir við þessar ákvarðanir og mikil óánægja kraumar hjá þessum hópi. Bragi ásamt fleirum voru kallaðir á fund þar sem fara átti yfir óánægju þeirra gagnvart yfirstjórninni. En þá hafi þetta verið „miðafundur“, eins og hann orðaði þetta, þar sem ekki var verið að bjóða uppá einhverjar útskýringar og svo var samantektin út frá þessum miðafundi. Hann sagði að þeim hafi ekki fundist verið að spyrja þau réttu spurninganna og sagði að óánægjan hafi ekkert sérstaklega snúist um samskipti eins og yfirstjórnin hafi lagt upp með. Bragi segir að vandamálið sé frekar að það skorti einhverja sýn, leiðbeiningar eða festu. Vegna þeirra sameininga sem fram hafa farið virðist skólastjórarahópurinn vera sjálfur í krísu og ekki vita í hvorn fótinn eigi að stíga. Hann segir að það liggi einhver

fortíðarþrá í hópnum, fólk horfir til þess hvað fyrrum fræðslustjóri hafi verið að gera og sagði að menn voru kannski ekkert alltaf sammála honum en sá aðili hafi alltaf vitað hvert hann væri að fara, „alveg klárt að svona ætluðum við að gera hlutina“.

Týr sagði að sín upplifun af því að starfa hjá Reykjavíkurborg væri mjög blendin. Hann sagði að frá árinu 2002 hafi verið miklar sviptingar. Starfið hafi verið mjög metnaðarfullt en hann segir:

...það var í mínum huga engin spurning að Reykjavíkurborg var þá alveg hreint í fararbroddi með nýjungar og hvernig þeir héldu utan um skólana. Veittu þeim ákveðið sjálfstæði og ábyrgð. Þetta hefur breyst töluvert og ég verð að segja ekki til góðs.

Þegar Týr er spurður nánar út í þetta þá kemur fram að kreppan hefur einhver áhrif að hans mati sé „brotakennd“ stjórnun í borginni í strúktur þar sem sameinuð voru íþrótta- og tómstundasvið (ÍTÓM), leikskólasvið og grunnskólasvið í eitt Skóla- og frístundasvið og hann sjái ekki að það hafi verið til heilla. Hann segir að sviðið sé ekki öflugt og þar skorti frumkvæði og skólastjórar sjái þennan veruleika og finnst þeir ekki geta sóst eftir styrk þar sem hann er ekki til staðar.

Hlín furðar sig einnig á ýmsum ákvörðunum sem teknar hafa verið í skólasamfélaginu og þá sérstaklega er kemur að sameiningunum. Hún segir eins og Bragi að skólastjórar hafi verið kallaðir inn í viðtal til að ræða hvernig þeim litist á ýmsar tillögur sem kastað var fram en ekkert frekar rætt um sameiningar. Svo hafi skólastjórum og aðstoðarskólastjórum verið sagt upp í þeim skólum sem áttu að sameinast og við það myndaðist gríðarlegt óöryggi. Erfitt hafi verið að átta sig á hvers vegna þessir skólar voru sameinaðir en ekki einhverjir aðrir og ýmsar spurningar vöknudú eins og af hverju var ekki bara tekin ákvörðun um að leggja niður einn skóla í Reykjavík ef hugsunin var að ná fram einhverri hagræðingu?

Ég meina, okkur stjórnendum var öllum sagt upp. Þetta var mjög sérstakur tími og svona stjórnunarlega séð var þetta náttúrulega eitthvað sem að, þú gerir bara ekki hlutina svona. Skólastjórinn og aðstoðarskólastjórinn í öllum þessum fjórum skólum í borginni sem voru sameinaðir var sagt upp!

Á sama tíma þurftu þessir skólastjórar að vera í forsvari fyrir og tala með þessum breytingum þó það væri kannski eina fólkið í öllu þessu ferli með

uppsagnarbréf. Hlín segir frá því að það hafi allt verið konur sem var sagt upp og að á meðan á ráðningarferlinu stóð hafi þær sem ákváðu að sækja aftur um stöður verið settar í biðferli þar sem þær vissu ekki stöðu sína en urðu að keyra bátinn áfram og styðja þessar ákvarðanir. Í nóvember fengu þær svo loks upplýsingar um hverjir voru ráðnir og þær sem voru í stöðu skólastjóra og héldu stöðu sinni í skólunum urðu að undirbúa nýjan sameinaðan skóla, á tveimur mánuðum meðfram vinnu og með gamla starfsfólkinu.

Hlín telur að ekki hafi verið byrjað á réttum enda með sameiningarnar. Hún telur að það hefði átt að byrja á að sameina sviðin (grunnskólasvið, leikskólavið og ÍTÓM) og fara svo að skoða hvaða sameiningar ætti að fara næst í. Bæði hún, Baldur, Týr og Bragi telja að það hafi verið óráð að keyra sameiningar sviðanna og skólanna í gegn á sama tíma. Það hafi kostað fjarlægð við skrifstofuna sem hafi gert það að verkum að stuðningi við skólastjóra, sýn og stefnu var og sé ábótavant.

Til að bregðast við erfiðu efnahagsástandi þurftu skólar að fara í margvíslegar aðgerðir til að draga saman kostnað og einn var sá að skera niður í stjórnun. Týr segir að skólastjórar í Reykjavík hafi barist mikið fyrir því að stjórnunarkvótinn yrði aftur aukinn en ekki tekist. Hann segir að bráðnauðsynlegt sé að bæta við stjórnun og hafa að minnsta kosti jafn marga stjórnendur og voru í skólunum fyrir hrún. Hann segir að þetta þýði að ýta þurfi til hliðar verkefnum og þá fyrst og fremst skipulagsverkefnum og stefnumörkun. Daglegt amstur sem fer í að vinna með málefni nemenda, foreldra og starfsmanna geri það að verkum að ekki vinnst tími fyrir önnur mikilvæg verkefni. Eir nefnir einnig auknar kröfur sem gerðar eru til skólastjóra og að þau hafi verið að berjast fyrir að endurheimta stjórnunarkvótann. Hún segir:

Þetta er allt í lagi í sjálfu sér ef maður væri ekki í þessari rosalegu skriffinnsku að skila inn þessu og hinu. Maður þyrfti bara að vera með einhvern sko hálfan mann í 50% stöðu sem væri bara í þessu pappírsstandi.

Hún segir að það séu miklar kröfur til skólastjóra og telur að aðal-skrifstofa átti sig ekki á því að það sé eitt að vera á gólfinu í skólanum eða vera einhversstaðar niður frá eins og hún orðaði það.

Sjöfn ræðir einnig að árið 2009 hafi viðbótarstjórnun verið skorin niður um 30% og árið eftir um önnur 20%. Þau hafi reynt að sækja um aukningu en ekki gengið.

Auðvitað hefði ég gjarnan viljað hafa fleiri í stjórnunarteymi til að hafa fleiri til að deila og annað. Það er alltaf minni tími til samræðna og annað þegar við erum færri í stjórnunarbrúnni.

Freyja segir að til að bregðast við niðurskurði hafi hún fækkað starfsfólki á skrifstofunni. Hún hafi ekki verið með neina yfirbyggingu þegar kemur að stjórnendum. Hennar veruleiki hafi meira verið að reyna að fá hæft fólk til starfa og segir sjálf að við skólann þurfi starfsmenn að vera „helmingi betri en allir aðrir starfsmenn því að þetta er svo fjölpætt. Þetta er bara alls konar“. Ákveðin álagseinkenni mátti greina í samtalinu við Freyju og ræddi hún meðal annars „vera alltaf mikið á eftir mér“.

Í viðtölunum upplifði ég að því stærri sem skólarnir voru því meiri þörf var á fleiri stjórnendum í teymið. Minni skólar virtust ráða betur við þessa fækkun, sumir höfðu ekki þurft að fækka nema þá helst ritara á skrifstofu á meðan stærri skólarnir höfðu misst millistjórnendur úr sínum röðum.

4.2.2 Stjórnunin og starfið

Skólastýrurnar og skólastjórnarnir átta stýra mörg hver ólíkum skólum, minnsti skólinn er með rúmlega 280 nemendur og sá fjölmennasti með rúmlega 600 nemendur. Um er að ræða skóla sem eru með nemendur frá 1. – 10. bekk, safnskólar sem taka við nemendum af miðstigi frá öðrum skólum, sameinaðir skólar frá einum til tveimur skólum úr hverfinu, skóla sem eru með 1. – 7. bekk, skóla sem er með 8. – 10. bekk, skóla í rótgrónu hverfi og nýjan skóla sem er í nýlegu hverfi. Ólíkar aðstæður í skólum kalla á mismunandi stjórnunarlegar áherslur. Birtingarform faglegrar forystu geta því verið ólík og áhugavert var að sjá hvernig þær birtust í þessari rannsókn og hversu hugleikin efling starfsfólks var viðmælendum mínum.

4.2.2.1 Fagleg forysta

Í upphafi gaf ég mér að fagleg forysta einkenndist af skýrri sýn á það starf sem verið er að vinna, að stjórnendur væru sýnilegir, aðgengilegir og væru góðar fyrirmyndir. Það sem ég tel jafnframt einkenna faglega forystu er að geta virkjað fólk með sér þegar takast þarf á við erfið verkefni og skapað andrúmsloft sem einkennist af trausti og hlýju.

Eir hefur þurft að takast á við krefjandi verkefni við skólastjórnunina síðan hún kom til starfa í skólanum sem hún veitir nú forstöðu. Hún er hugsí yfir hvert menn eru að stefna og segir: „Þessi hugmyndafræði með opin skóla og opin rými, þetta er ágætt með, þarf líka að vera litlar stofur. Allt í

lagi kannski fyrir fullorðið fólk en ekki fyrir börn og ungmenni". Eir ræðir um að það hafi verið krefjandi að skipuleggja nýtt skólastarf í nýju húsi með gömlu kennurunum. Að það sé allt annað en að fara í nýbyggingu og velja inn kennara. Hjá Braga kemur fram að honum finnist vera fullmikill stöðugleiki í skólanum, það mætti koma aðeins meira af yngra fólki í skólann. Hann segir að meðalaldurinn sé orðinn svoldið hár og lítil nýliðun. Í viðtölunum við Baldur og Hlín kemur þetta sjónarhorn einnig fram. Það er erfitt að fara af stað með nýja hluti með gömlu kennurunum. Baldur fór í að vinna að breyttum kennsluáttum í skólanum sínum eftir að hafa skoðað niðurstöður kannana um skólann hjá sér. Hann hafði þurft að sinna erfiðum verkefnum sem komu upp í kjölfar hrunsins og fækkun nemenda. Starfsfólki var sagt upp til að takast á við kröfur um samdrátt. Hann segir:

Þetta gekk alveg ótrúlega illa, alveg svakalega illa. Þetta er búið að vera ógeðslega skemmtilegt. Það eru miklir hitar undir...en við erum alveg á réttri leið og vitum algerlega hvað við eigum að gera...þjónusta bara börnin við hæfi.

Til að skýra betur út af hverju þetta gekk svona illa þá ræðir Baldur um að kennarar eru svo vanir að vinna einir og sér bak við lokaðar dyr og gera það sem þeim sýnist. Um leið og þeir þurfa að vera í samstarfi og deila ábyrgð og ræða um það sem þeir ætla að gera þá er það vandamál fyrir marga. Hann segir að aðalvandamálið í þessu breytingarferli séu kennararnir. Hann hafi sest niður með hverjum einasta starfsmanni og farið yfir stefnuna og spurt fólk hreint út hvort það ætlaði að vera þátttakendur í þessu breytingarferli. Ef fólk ætlaði sér ekki að taka þátt í þessu þá var því alveg gefið í skyn að þá væri kannski kominn tími til að hreyfa sig. Sama gerði Hlín en hún ræddi við starfsfólkið sitt eftir sameininguna um vorið um hvað það vildi gera næsta skólaár. Allir fengu þessa spurningu:

Ert þú tilbúin, hvert er þitt viðhorf, getur þú hugsað þér að vinna við þessar aðstæður eða viltu aðstoð við að flytjast eitthvað annað eða gera eitthvað annað?

Eins og kom fram hjá Hlín þá valdi fólk ekki þessar breytingar sem urðu vegna sameiningar skóla og hver og einn varð að setja þetta niður fyrir sig. Hlín sagði að mesta vinnan við að búa til nýjan skóla sé fullorðna fólkið, starfsfólkið. Börnin hafi verið yndisleg. „Þau voru svo fljót að aðlagast þessu og finnst bara þvílík tækifæri að vera í stærri unglingadeild og félagsskapurinn og valið!" Fram kom hjá Hlín að í nýjum skóla eru þau ekkert að

gera hlutina eins og þeir voru gerðir. Það er verið að byrja upp á nýtt. Ofboðsleg vinna sem fór í gang að búa til nýjar venjur og hefðir, allt skrifað upp á nýtt. Hún sagði að það hefði skipt miklu að fá inn nýtt fólk sem ekki var með fortíðina úr báðum húsum því eldri kennararnir eiga miklu erfiðara með þetta heldur en unga fólkið.

Þetta er búið að vera mjög skemmtilegt en alveg gríðarleg vinna að fólk hefur verið líka svoldið í þessu eignarhaldi sko...er verið að taka allt upp eins og það var í hinu húsinu?

Fram kom hjá Hlín að þessi sameining hafi þýtt að starfið er orðið þrefalt. Þú ert aldrei búin. „Þetta tvöfaldaðist ekki, heldur þrefaldaðist“. Hlín segir að klárlega sé ávinningurinn fyrir unglingana, þeir séu að græða mest á þessari sameiningu. „Yfir 20 ár er ég búin að vera með unglinga, að ég hafi aldrei haft eins góðan unglingahóp“.

Týr hefur einnig þurft að standa í verkefnum tengdum sameiningu skóla og hans upplifun, eins og Hlínar, er að þetta hafi haft jákvæð áhrif á unglingana. Hann segist hafa fundið fyrir óánægju en hún hafi ekki beinst beint að skólanum. Skóla- og frístundasvið hafi farið af stað með þetta en svo hafi hann tekið þetta í fangið og þurft að klára að keyra þetta áfram. Óánægjan hafi skilað sér inn í skólann fyrst til að byrja með og það taki tíma að vinna úr því. Krakkarnir séu hins vegar upp til hópa ánægðir með breytinguna. Félagsstarfið er mun öflugra, meiri fjölbreytni. Núna sé rekin ein félagsmiðstöð í stað þriggja með lengri opnunartíma. Krakkarnir hafa svarað því í könnun Skólapúlsins þegar spurt er um hvað þeim finnst gott við skólann og skólastarfið og hvað mætti betur fara og voru svör margra um félagslífið og fjölbreytnina og einhver sagði: „Ég fann vin“. En í skóla þar sem búið að er að safna saman mörgum unglingum þá eru einnig ókostir. Bæði hefur óánægja foreldra smitast inn í viðhorfi ákveðinna nemenda í umgengni og hvað þau eru að gera. Það er líka komin upp sú staða að stjórnendur þurfi að fást við fleiri mál sem felast í því að nemendur eru að brjóta aðeins meira af sér. Það sé ákveðinn órói og uppivöðslusemi og aukning í „grasreykingum“ sem þekktist varla í skólanum fyrir sameiningu. Til að bregðast við þessu hefur skólinn og félagsmiðstöðin verið öflug í forvarnarstarfi.

Sjöfn starfar í skóla þar sem áhersla er lögð á teymisvinnu og þar vinna stjórnendur mjög náið með starfsfólkinu. Frá upphafi hefur verið samkennsla á yngri stigum en nú er verið að skoða hvort eigi að breyta því. Starfsfólk sé ekki sátt við þessa stefnu og stjórnendur hafi farið í þá vinnu að fara yfir kosti samkennslunnar, hvað segja fræðin og umræða tekin með

starfsmannahópnum. Náist ekki samstaða með áframhaldandi samkennslu í starfsmannahópnum þá er ástæða til að staldra við og skoða betur málin. Eins og Sjöfn sagði: „Maður hleypur kannski ekki einn, tveir og þrír, en við tökum alveg umræðuna“. Stýrurnar hitta teymin reglulega yfir veturinn og halda fundargerð. Fara yfir hvernig starfið er að þróast og hvað sé framundan. „Maður fær svona upplýsingar og tilfinningu og getur þá líka lagt eitthvað á vogarskálarnar til starfsins“ segir Sjöfn. Í skólanum eru þau alltaf að prófa eitthvað nýtt, þróa og gera öðruvísi. Sjöfn leggur mikla áherslu á samtalið og segir: „Ég vil deila verkefnum og ræða við mannskapinn og fara af stað þegar fólkið er tilbúið að vinna með jarðveginum“.

Þór starfar í rótgrónum unglingaskóla. Þar er lögð áhersla á valgreinar og hann nefnir að stjórnendur vilja gjarnan beina krökkunum í verklegar greinar. Hins vegar kemur fram hjá honum að verklegu greinarnar hafi ekki verið á mjög miklu flugi í skólanum sem honum þykir miður. Hann orðar það svo að „vinnubrögðin og upplagið sé svoldið hefðbundið í skólanum“. Þau muni áfram hafa þá stefnu að beina nemendum í verklegar greinar. Af orðum hans má ætla að það muni ekki miklu verða breytt í skólanum í nánustu framtíð.

Freyja starfar í skóla þar sem fjölbreytileiki nemenda er mikill. Hún leggur áherslu á að vinna með nærsamfélaginu og segir „grendar-samfélagið skiptir mjög miklu máli og er mikið stuðningsbatterí fyrir skólann“. Hún segist eiga þann draum að stofna fjölskylduskóla í hverfinu, þar sem að foreldrar og börn leiðast saman að morgni í skólann og stundi þar nám og geta svo talað um sameiginlega skólareynslu. Hún leggur áherslu á að starfsfólkinu líði vel og „að börnin mín fái bara allt það besta“. Hún leggur mikla áherslu á að fá fólk í lið með sér til að veita hugmyndum brautargengi og hún segir:

En ég trúi því, við komum hlutunum ekki í gegn sko öðruvísi en blíðlega og fallega. Ég reyni að tala blíðlega og fallega við fólkið mitt. Alla jafna er ég sko glaðsinna, kannski óskólastjóraleg hvað það varðar.

Allir stjórnendurnir hafa sinn stjórnunarstíl, en eitt hafa þau sameiginlegt en það er að fá starfsfólkið með sér í lið við að koma hugmyndum af stað. Týr og Hlín þurftu að keyra af stað breytingar er varða sameiningar skóla, án þess að hafa nokkuð um það að segja en hafa tekið það verkefni og keyrt áfram sem sitt. Stjórnendur ræða almennt vel um starfsfólkið sitt en þó kemur fram að þegar kemur að breytingum þá eigi elstu kennararnir

erfiðast með að aðlagast. Í rótgrónum skólum eins og hjá Braga og Þór eru hlutirnir svolítið eins og þeir hafa verið og ekki hægt að sjá að mikil breyting verði þar á eins og staðan var nú þegar rætt var við þá. Samvinna stjórnenda og starfsfólks ásamt símenntun og starfsþróun getur skipt miklu máli við svona aðstæður.

4.2.2.2 Efling

Efling starfsmanna (e. *empowerment*) er þáttur sem hefur mikil áhrif til að skapa umhverfi þar sem starfsmenn fá að njóta sín og styrkjast (Greenleaf, 2008; van Dierendonck, 2011). Það var því áhugavert að skoða hvernig viðmælendur í þessari rannsókn litu á sitt hlutverk í þessu samhengi og hvaða möguleika þeir töldu sig hafa innan síns starfs- og lagaramma að skapa lærdómssamfélag meðal starfsmanna sinna. Skólastjórar hafa ýmis tækifæri til að efla starfsfólk sitt og þar má nefna að gefa þeim frelsi til að taka ákvarðanir er tengjast starfi þeirra, að hlusta og gefa þeim kost á símenntun við hæfi.

Í lögum um grunnskóla frá 2008 segir í 12 grein m.a. „Kennarar og skólastjórar grunnskóla skulu eiga kost á reglulegri símenntun í þeim tilgangi að efla starfshæfni sína“. Tilgreint er í kjarasamningi Sambands íslenskra sveitarfélaga og Kennarasambands Íslands vegna félags grunnskólakennara (2011) að hverjum skóla sé gert að gera símenntunaráætlun. Símenntun má skipta upp í tvo meginþætti sem eru annars vegar þættir sem eru nauðsynlegir fyrir skólann og hins vegar þættir sem kennari metur æskilega og nauðsynlega fyrir sig.

Eir leggur áherslu á móttöku nýrra starfsmanna og að það sé í ákveðnu ferli. Hún vill styðja við starfsfólkið og hvetur það til að koma fram og segja það sem því býr í brjósti. Hún segir að kannanir innan skólans sýni að starfsfólk telji sig fá góðan stuðning af hálfu stjórnenda. Hún kemur inná að oft sé það sama fólk sem er virkt í að taka frumkvæðið og segir:

Þetta eru voða mikið sömu kennararnir, þú veist það eru sumir eru bara ekkert, meðan aðrir eru stöðugt að spekulera og þróa sig og finna eitthvað og við reynum að styðja við bakið á þessu eins og við mögulega getum.

Sjöfn segist halda að hún hlusti ágætlega á fólk. Hún vilji vera lýðræðisleg og vilji að allir geti lagt sitt á vogarskálarnar. Hún vill að fólk hafi frumkvæði og geti haft áhrif á starfið sitt. Hún segist reyna alltaf einhvern veginn hvetja fólk og ef það kemur með góðar hugmyndir þá sé að vinna úr þeim þannig

að allir geti haft áhrif á mótun skólans. Hún segir að Reykjavíkurborg bjóði uppá fjöldann allan af námskeiðum og stjórnendur hafi lagt upp með að fólk velji það sem það telur hagnýttast fyrir sig. Starfsdagar á haustin hafa verið nýttir í fræðslu sem oftast en ekki er út frá áhersluatriðum sem unnið er að hverju sinni og yfir veturinn. Fram kemur hjá Sjöfn í hennar skóla sé símenntunaráætlun og ætlast er til að allir kennarar komi á tveggja daga námskeið í ágúst, áður en starfsdagar hefjast og taki þar þátt í skipulagðri endurmenntun.

Bragi segir að hann haldi að fólk leiti talsvert til sín og að hann sé ágætis hlustandi, hann hlusti á fólk. Hann upplifir að fólk finnist gott að trúá honum fyrir hlutum. Hann segist reyna að hvetja fólk til að koma hugmyndum í framkvæmd og segir:

Auðvitað reynir maður alltaf einhvern veginn að hvetja ef fólk kemur til manns með hugmynd. Ég er kannski ekki mikið að ýta við fólk en ef það kemur þá reyni ég alltaf að búa þannig um hnúta að fólk komist eða geti sinnt því á einhvern hátt ef það sýnir það frumkvæði sko.

Í samtalinu við Braga virðist símenntunin meira byggjast á löngunum hópsins og hann segir að fólk hafi verið mjög duglegt að endurmennta sig. Margir í kennarahópnum séu með einhverja framhaldsmenntun og hann hafi í raun ekki þurft að hvetja fólk mikið áfram til þess. Það virðist því vera ákveðin menning innan starfsmannahópsins að halda sér faglega við.

Þór virðist spila eftir svipuðum nótum þegar rætt er um starfsþróun en hann segir að stjórnendur svari nær undantekningarlaust jákvætt beiðnum um peninga til að sækja einhver námskeið. Þeir skipuleggi stöku sinnum fræðsluerindi. Hann segir:

Erum ekkert ofsalega öflugir í þessu, stundum gerum við þetta í samvinnu við skólana í kringum okkur. Við skipuleggjum ekki svona stífa markvissa endurmenntun.

Einnig kemur fram að óski fólk eftir að fara í nám þá sé reynt að hliðra til eins og kostur er svo það takist.

Baldur kemur inná að mikið hafi verið dregið úr fjármagni til skólanna á krepputímum. Hann segir að það sé of lítil endurmenntun hjá stéttinni miðað við það sem hann telji að sé þörf á. Hann segir að það séu margir í meistaranámi hjá honum og þeir fái frí til að fara í námsloturnar þrátt fyrir að það sé stefna Reykjavíkurborgar að gefa ekki starfsfólki í grunnskólum frí

ef það hefur kostnað í för með sér, þetta séu fyrirmæli frá sviðsstjóra. Hann segir:

Við reynum að vera með námskeið. Við erum auðvitað að reyna þetta en maður vildi sjá meira. Ég neita því ekkert þetta er rosalega dýrt og maður verður að velja og hafna.

Baldur segir að til ársins 2008 hafi skólinn fengið fjármagn til að sinna endurmenntun en eftir þann tíma hefur það ekki sést. Einnig var skorið niður fjármagn til tækjakaupa og Baldur telur að þetta hafi áhrif á fagmennsku. Bæði hann og Sjöfn ræða um skort á fjármagni til tækjakaupa og Sjöfn segir að „við höfum alveg verið svelt með það í nokkur ár og tækjakosturinn orðinn mjög lakur“. Hún nefnir að skólastjórar hafi verið að hamra á þessu við yfirmenn sína undanfarin ár en nú telji hún að bjartari tímar séu framundan í þessum málum. Baldur veltir hins vegar upp þeirri spurningu hvort peningarnir í borginni séu nýttir nægjanlega vel. Það sé hans skoðun að hægt sé að nýta fjármagn til skólamála á mun öflugri hátt. Hann setur hins vegar spurningu við ákvarðanir um ráðningu hinna ýmsu fulltrúa á Skóla- og frístundasviði og þar nefnir hann jafnréttisfulltrúa og fjölmenningarfulltrúa og veltir því upp hvort þarna sé verið að ráðstafa fjármunum borgarinnar þar sem þörfin er mest.

Týr segir eins og Baldur að fyrir hrun höfðu stjórnendur möguleika á að aðstoða starfsfólk. Það gat fengið frí visst marga daga til endurmenntunar eða náms. Hins vegar hafi þetta verið tekið af við hrun og í dag er það þannig „að þeir sem eru í námi þurfa þá að vinna af sér þá tíma sem þeir eru í burtu“. Týr ræðir einnig um að mikið samstarf sé á svæðinu þegar kemur að símenntun starfsfólks. Stjórnendur hafi reynt að hafa eina stærri uppákomu á ári.

Vandinn hjá okkur er að við höfum ekki getað boðið uppá símenntun fyrir einstakar námsgreinar. Við höfum reynt það en það er bara rosalega mikið mál fyrir okkur að halda utan um slíkt í viðbót við allt annað starf sem þarf að fara fram.

Týr ræðir um að símenntunarverkefni skólanna tengist meðal annars innleiðingu nýrrar aðalnámskrár. Samstarfsskólarnir hafi farið saman í þróunarverkefni sem gangi út á símenntun. Námsmat og fjölbreyttir kennsluhættir séu áherslan sem þeir leggja upp með þar sem námsmat hefur mjög mikil áhrif á kennsluaðferðir. Týr nefnir einnig fjármál borgarinnar, eins og Baldur gerði og er þeirrar skoðunar að Orkuveitan hafi farið

illa með fjárhag borgarinnar sem hafi bundið mikið fjármagn í fyrirtækinu og það leitt til niðurskurðar í skólum borgarinnar.

Freyja segist nýta starfsþróunarviðtöl til að skoða hvernig hún geti eflt starfsfólkið sitt. Hún hafði prófað ýmsar aðferðir en sú aðferð sem henni hugnast best er að mæta í kennslustund hjá kennara og fylgjast markvisst með eftir eyðublaði sem hún hafi fengið á matsnámskeiði sem hún fór á í tengslum við starfsmannasamtöl. Henni finnst þetta vera mikilvæg leið og sameinar tvennt. Annars vegar að skoða kennslu sem henni finnst „bara hreinlega skemmtilegt“ og eitthvað sem henni finnst hún vera góð í og hins vegar að ræða við fólkið um starfið og sýna því þar með áhuga. Henni finnst þetta vera „hin raunverulega starfsþróun“. Hún segist styrkja og hvetja það áfram ef það er að velta upp einhverjum starfsþróunarhugmyndum.

Mér finnst líka við eigum að nýta betur háskólann, sko sem endurmenntunarstofnun. Þú veist það eru alvöru námskeið þar sem fólk getur valið.[...] Þetta er alvöru nám þar sem eru gerðar sko akademískar kröfur til fólks.[...] Fólk það vex bara í starfi við svona. Það sér hlutina með öðrum augum og svona.

Þegar Freyja er spurð nánar út í hvernig hún greiðir götu fólks til að fá leyfi frá vinnu svo það geti stundað staðbundnar lotur sem oft eru í háskólanámi þá sagði hún að hún „gæti ekki endalaust sko gefið frí og borgað forföll í slíkt, það gengur ekki upp“. Hún telur að það megi koma til móts við fólk á ýmsa vegu svo sem að hleypa fólki út hluta úr degi til dæmis eftir kennslu. Sjálf segist hún ekki alltaf hafa getað mætt í staðbundnar lotur þegar hún hafir verið að stunda meistaranám sitt því það hafi ekki alltaf verið tækifæri til þess. Fólk verði að vega og meta hvert skipti, mikilvægi þess og tækifærin til að komast í loturnar.

Hlín kemur inná að það séu mörg ár síðan einhverju fjármagni var veitt í endurmenntunarsjóð í skólanum. Hún segist alltaf hafa verið með einhverja endurmenntun, þó það sé ekki annað en innlegg og sérstaklega á breytingartímum en hún er að vinna að sameiningu tveggja skóla og þá „splæsir“ hún í einhverja fyrirlestra eða eitthvað slíkt. Hún segir að fólk fái mikla hvatningu og fólk fær aldrei „nei“ til þess að fara á námskeið. Hún segist ekki endilega greiða námskeiðsgjaldið en fólkið fær frí oft en ekki. Hún segir að skólastjóri hafi þetta vald. Óski starfsmaður að fara í nám þá sé það hennar að meta hvort það samræmist stefnu skólans, hagsmuna hans og endurmenntun. Ef svo er þá hafi hún frjálsræði til að gefa jákvætt svar. Hún segir að ef námið samræmist starfi og stefnu skólans „þá er það metið. Þá fær það alltaf að fara, þarf ekki að hafa áhyggjur af því að bæta það upp

vinnutímalega séð”. Þarna koma aftur upp misvísandi skilaboð sem skólastjórar virðast hafa fengið. Tveir viðmælenda minna í röðum skólastjóra nefna að það séu skilaboð frá sviðsstjóra Skóla- og frístundasviðs að ekki skuli veita frí ef það hefur aukinn kostnað í för með sér. Hvorki Freyja né Hlín nefna að þessi tilmæli séu til staðar og stýra skólanum í samræmi við það svigrúm sem þær telja sig hafa og gefa leyfið, svo lengi sem það er hægt fjárhagslega og mannauðslega. Þegar ég spurði mannauðsráðgjafann út í hvort þessi tilmæli væru hjá Reykjavíkurborg, sagðist hún ekki þekkja það. Hún sagði hins vegar að hún „heyri bara að stjórnendur gera þetta svoldið eftir sínu höfði, líka ef þeir ætla sér að styrkja einhvern þá geri hann það”. Hún sagði einnig að hún héldi að þeir hefðu einhverja peninga en síðan væru þau með miðlæg tilboð sem höfða til mismunandi stétta eða hópa. Einnig ætti starfsfólk að sækja í sína stéttarfélagssjóði en vinnuveitandinn, Reykjavíkurborg greiðir töluverðar fjárhæðir í starfsmenntunarsjóði og tilhneiging væri til dæmis að sumir hópar eru ekki nægjanlega duglegir að sækja í sjóðinn sinn eins og fólk sem er í Eflingu, en hún segir um stéttarfélagið Eflingu að „þeir eru svo ríkir að þeir vita ekki hvað eigi að gera við þetta”.

4.2.3 Vinnustaðakönnun Reykjavíkurborgar

Í skýrslu um Vinnustaðakönnun meðal starfsmanna Reykjavíkurborgar (2013) kemur fram að í niðurstöðum fyrir hvern þátt er reiknuð þáttaeinkunn á bilinu 0 til 10 og er hærri einkunn alltaf jákvæðari niðurstaða. Hver einkunn fær sinn lit til að auðveldara sé að átta sig á niðurstöðum í fljótu bragði. Átta eða hærra fær grænan lit, sex til sjö komma níu fær gulan lit og fimm komma níu eða lægra rauðan.

Í skýrslunni kemur fram að vinnustaðakönnunin meðal starfsmanna Reykjavíkurborgar sé samstarfsverkefni Mannauðsdeildar og allra sviða borgarinnar. Tilgangurinn er sá að ná fram viðhorfi starfsmanna til starfsumhverfis, samskipta og stjórnunarhátta. Niðurstöður könnunarinnar eru síðan nýttar til að bæta árangur í starfsmannamálum og gera Reykjavíkurborg að enn betri vinnustað. Þar kemur einnig fram að könnunin hafi farið fram dagana 18. apríl til 22. maí 2013 og var framkvæmd að mestu rafrænt. Skýrslan kom út í september sama ár (Mannauðsdeild Reykjavíkurborgar, 2013).

Á mynd 5 hér á næstu síðu má sjá þá þætti sem spurt var um og hvernig birting niðurstaðna kemur fram í skýrslunni sem skólastjórar borgarinnar fá í hendur auk niðurstaðna fyrir sinn skóla.

Yfirlit yfir þætti í Vinnustaðakönnun 2013

Lykilárangursþættir	'08	'09	'11	'13
Hæfir og áhugasamir starfsmenn	7,8	8,0	7,7	7,7
Árangursríkir stjórnunarhættir	7,2	7,5	7,3	7,4
Hvetjandi og jákvætt starfsumhverfi	6,9	7,3	6,9	7,0

8,0 eða hærra

6,0 til 7,9

5,9 eða lægra

Heildareinkunn	'08	'09	'11	'13
Meðaltal allra þátta	7,2	7,5	7,2	7,3

Þættir	'08	'09	'11	'13
Starfsánægja	7,7	8,3	7,8	7,8
Markmið og árangur	7,9	8,1	7,9	7,9
Tilgangur	8,4	8,4	8,3	8,2
Metnaður	8,6	8,4	8,3	8,4
Upplýsingaflæði	6,4	7,0	6,7	6,7
Frumkvæði	7,5	7,7	7,5	7,5
Viðurkenning	6,7	7,3	6,7	7,1
Stjórnun	7,5	7,8	7,4	7,4
Fræðsla og þjálfun	7,2	7,0	7,5	7,6
Móttaka nýliða	5,7	7,2	7,2	7,1
Jafnrétti og jafnræði	7,5	7,8	7,6	7,6
Ímynd	7,6	7,9	7,9	7,9
Starfsandi	7,8	8,0	7,8	7,7
Vinnuaðstaða	7,2	7,5	6,9	6,9
Sveigjanleiki í starfi	7,4	8,0	7,6	7,7
Hæfilegt vinnuálag	3,5	4,1	3,3	3,6
Starfsmannastöðugleiki	6,5	7,3	6,6	6,4
Starfsöryggi	8,2	7,7	6,6	7,3

Starfsþróun	'08	'09	'11	'13
Tækifæri til starfsþróunar			68%	70%
Starfsþróunarsamtal	64%	64%	58%	66%
Gagnsemi starfsþróunarsmtals	6,3	6,8	6,1	6,5

Áreitni og einelti	'08	'09	'11	'13
Áreitni frá samstarfsfólki	11%	9%	8%	8%
Einelti frá samstarfsfólki	5%	3%	4%	4%
Áreitni frá þjónustuþegum	23%	13%	16%	15%
Einelti frá þjónustuþegum	4%	2%	2%	2%

Mynd 5. Vinnustaðakönnun 2013

(Mannauðsdeild Reykjavíkurborgar, 2013)

4.2.3.1 Fyrirkomulag vinnustaðakönnunar

Ein meginspurning mín var að greina hvernig og hvort skólastjórar nýta sér niðurstöður reglulegrar vinnustaðakönnunar Reykjavíkurborgar til umbóta í skólastarfi. Í ljós kom að viðmælendur mínir hafa allgóða reynslu af vinnustaðakönnun Reykjavíkurborgar eins og fram kemur í eftirfarandi umfjöllun.

Allir skólastjórnir vildu sjá annað fyrirkomulag á vinnustaðakönnuninni þegar þeir voru spurðir um upplifun sína af henni og gagnsemi. Eir sagði að hún hafi gert athugasemdir við það að það skuli líða um hálf tít frá því að könnunin er gerð og þar til niðurstöður birtast. Hún segir:

Komið hálf tít frá því að hún var lögð fyrir sumarið þarna á milli, nýtt skólaár. Algerlega út úr kortinu. Þegar leggja skal svona fyrir þá eiga niðurstöðurnar að liggja fyrir á sama skólaár.

Sjöfn nefnir að það sé „ótrúlega fljótt að snjóa yfir“ og hún vildi sjá að niðurstöðurnar kæmu ekki seinna en mánuði síðar þannig að hægt væri að vinna með þetta sama skólaár. Baldur hafði ýmislegt um vinnustaðakönnunina að segja og setur eins og hin, meðal annars spurningu við tíma- setningu hennar og þann tíma sem það tekur að birta niðurstöðurnar.

Gallinn í fyrsta lagi við vinnustaðakannanir borgarinnar, er að þær hafa verið lagðar fyrir á einhverjum tímapunktum en svo líður og bíður, svo mánuðum skiptir jafnvel, þá koma niðurstöðurnar. Og þegar niðurstöðurnar koma þá veltir maður stundum fyrir sér í ljósi hvers eru þær marktækar? Tíðarandans sem var á þeim tíma í skólaumhverfinu?

Sama tón var að finna hjá Hlín þegar vinnustaðakönnunin var rædd en hjá henni kom fram að þegar niðurstöðurnar birtast er nýtt skólaár hafið og jafnframt nýr starfsmannahópur því það eru alltaf einhverjir sem hætta og nýir sem koma inn í staðinn. Hlín telur að þetta verði því frekar marklaust þegar hálfis árs niðurstöður eru kynntar fyrir starfsfólki á nýju skólaári. Freyja furðar sig á hvað það „getur verið rosalega skringilegur munur á árum með líðan starfsmanna“. Út frá því mætti jafnvel hugleiða hvort það geti verið að vinnustaðakönnun mæli skólaandann hverju sinni en ekki raunveruleg vandamál? Ef mikið álag er vegna þemadaga eða námsmats að vori, skilar það sér í neikvæðari niðurstöðum en ef könnunin væri lögð fyrir til að mynda að hausti?

Fram kom hjá mannauðsráðgjafanum að það mætti hafa þetta ferli styttra og æskilegast að sama fólkið fái niðurstöður og komi að umbótaáætlun. Fram kom hjá henni að Vinnustaðakönnunin 2011 hafi komið þegar þau voru rétt ný sameinuð aftur, miklar breytingar og hún sagði:

Hún svona eiginlega pínulítið eyðilagðist hjá okkur eða varð ekki af því tæki sem hún átti að vera.

Einnig tekur tíma að fá pólitíkina til að taka þetta formlega fyrir áður en farið er með niðurstöður til forstöðumanna stofnana. Enn og aftur sér Mannauðsráðgjafinn ákveðið verkfall þegar kemur að því að fá umræðu hjá starfsmönnum Ráðhúss Reykjavíkur um að breyta ferli á tímasetningu vinnustaðakönnunar því mannauðsstjóri Ráðhússins er að hætta en það er sá aðili sem Skóla- og frístundasvið hafi staðið í viðræðum við um breytingar. Þau eru því aftur á byrjunarpunkti að reyna að vinna í því að fá þessu breytt áður en næsta könnun verður lögð fyrir. Mannauðsráðgjafinn segir að það skipti máli að vinna þetta hratt og vel svo fólk hafi trú á tækinu „af því að ég heyri stundum þegar ég kem að þá er sagt: heyrðu við erum alltaf að taka þessa könnun, svo gerist ekkert“.

4.2.3.2 Umbætur og mat á skólastarfi

Markmið vinnustaðakönnunar Reykjavíkuborgar er að bæta árangur í starfsmannamálum og gera Reykjavíkuborg að betri vinnustað. Niðurstöður eru nýttar til að gera viðbragðsáætlun sem nýtist í heildræna umbótaáætlun sem skólastjórnendur skila af sér árlega. Þannig má segja að þær séu eitt mikilvægasta tæki stjórnenda til að meta skólastarf og koma á umbótum.

Þegar farið var yfir með skólastjórunum hvernig vinnustaðakönnunin er nýtt til umbóta kom í ljós að misjafnlega var unnið með þann þátt. Hjá Sjöfn kom fram að gerð er krafa á skólastjóra að skila inn umbótaáætlun. Í hennar skóla eru niðurstöður skoðaðar og umbótaáætlun uppfærð í samræmi við niðurstöðurnar. Þegar spurt var hverjir komi að þessari vinnu sagðist Sjöfn aðallega gera þetta sjálf ásamt aðstoðarskólastjóranum. Þegar þetta hefur verið unnið er þetta kynnt á þróunarfundi þar sem stigstjórar allra stiga koma saman. Sjöfn hélt að umbótaáætlun skólans væri aðgengileg á heimasíðunni en þó væri það alls ekki víst, þar sem verið væri að uppfæra hana. Eir sagði að henni fyndist mikilvægt að gerð væri „umbótaáætlun, að þessu sé ekki stungið undir stól eða ekkert kynnt“. Því ef ekkert sé gert með þetta þá megi bara sleppa þessu. Hún sagði: „Ég veit að sumir stinga þessu bara undir stól, láta einhvern kynna þetta og svo búið“. Henni finnst það vera

sjálfsögð krafa að þetta sé kynnt og út frá því búin til umbótaáætlun. Hún sagði að það ættu allir að vinna þessa umbótaáætlun og skila inn til Skóla- og frístundasviðs en hún vissi ekki hvort því væri fylgt eftir. Eir skoðar hvaða þættir hafa komið verr út hjá henni, en hjá öðrum og hvaða þættir eru að koma vel út. Eir setur saman rýnihóp sem vinnur með þá þætti sem verst koma út og þeir vinna tillögur að úrbótum. Hún sagði: „mikilvægt að stjórnendur séu ekki að vesenast í þessu, ákveðin áhætta“. Hún leggur mikla áherslu á að gegnsæi sé til staðar og að fólk þori að tjá sig. Henni finnst einnig eðlilegt að aðilar frá Skóla- og frístundasviði komi í skólann og kynni niðurstöðurnar fyrir starfsfólkinu því könnunin er á þeirra forræði. Bragi hefur eins og Sjöfn komið að gerð umbótaáætlunarinnar fyrst og fremst en ekki sett af stað vinnuhópa. Hann segist sjá hlutina aðeins á annan hátt eftir að hann byrjaði sem skólastjóri í skólanum sem hann stýrir núna en skýrir það ekki frekar út nema að hætta sé á að maður verði of tengdur samfélaginu:

Maður setti alltaf eitthvað í umbótaáætlunina ef maður sá eitthvað sem maður vildi lagfæra en mér fannst það ekkert voðalega mikið. Það er svo líka spurningin um hversu samdauna verður maður samfélaginu sem verið er að meta?

Hann segist nýta sér jákvæðu niðurstöðurnar til að draga fram hvað verið er að gera gott í skólanum og að því loknu fer hann yfir valin atriði sem þarf að gera betur.

Þór segist sjálfur aðallega kynna niðurstöður vinnustaðakönnunarinnar fyrir sínu starfsfólki. Skólinn hafi í gegnum tíðina fengið ágætis niðurstöður og hann hafi ekki séð ástæðu til að setja vinnu í gang fyrir umbætur og gerir því ekki umbótaáætlun fyrir könnunina sem slíka. Hann segir að skólinn komi illa út í þeim þáttum sem allir skólarnir virðast skora lágt í eins og upplýsingastreymi og í neikvæðum niðurstöðum varðandi einelti og áreiti. Hann nefndir að það mætti kannski segja að það væri þörf á að setja fólk í hópa til að skoða það betur en ekki verið gert.

Baldur telur vinnustaðakönnunina ekki vera gott tæki til að vinna að umbótum. Hann segist hafa einu sinni boðið uppá það að mannauðsráðgjafi kæmi í skólann og kynnti niðurstöðurnar hlutlaust á starfsmannafundi. Hann segir að það hafi ekki haft neitt uppá sig og nú á haustmánuðum voru stjórnendur hvattir til að fara yfir niðurstöður síðustu vinnustaðakönnunar með starfsfólki sínu en hann var ekki tilbúinn til þess og sagði:

Ég tjáði mig á opinberum vettvangi að ég myndi ekki láta mér detta það til hugar, það voru bara 50% starfsmanna minna sem að, þrátt fyrir ítrekuð tilmæli skólastjóra eða hvatningu, tóku þátt í vinnustaðagreiningu. Og ég sagði bara að í alla staði er þetta ómarktækt en þá eru menn samt hissa á því, það er eins og að verkfærin séu sko, fyrst að eitthvað er gert þá bara eigi að gera það og ég fann alveg hneykslunina.

Baldri finnst sumar spurningarnar vera skoðanamyndandi og kalla eftir neikvæðri niðurstöðu. „Ég lít svo á að það sé verið að kalla frekar eftir því að reyna að finna neikvæða hluti heildstætt heldur en að vera að horfa á hlutlausan hátt á viðhorf starfsmanna“. Baldur telur að fólk þurfi að breyta rúttínu sinni ef það ætli að vera jákvætt í svörun. Baldur er ekki á móti því að fólk fái tækifæri til að láta skoðun sína í ljós en „þá þurfa spurningarnar að vera þannig að þú þurfir að hafa fyrir því að það sé ekki auðveldara að vera neikvæður...þá að alltaf að vera auðveldara að vera jákvæður!“ Baldur segir að það verði að vanda uppleggið og hætta að spyrja með þeim formerkjum að verið sé að leita að neikvæðum atriðum. Að þessu leyti telur Baldur að vinnustaðakönnunin sé ekki nothæf og hann nýtir hana ekki til umbóta.

Týr nýtir vinnustaðakönnunina markvisst fyrir mat á skólastarfi hjá sér. Í umbótaáætlun eru teknar niðurstöður vinnustaðakönnunar, samræmdra prófa og allt annað sem stjórnendur fá í hendur til að nýta í matið. Stjórnendur taka niðurstöðurnar og setja upp tillögu að umbótaáætlun og kynna hana á fundi. Þar ræðir hópurinn niðurstöðurnar og umbótaáætlunina og bætir við og lagar eftir þörfum. Að því loknu er þetta kynnt fyrir skólaráði, sett á heimasíðu skólans og er hluti af undirbúningi fyrir aðgerðir á næsta skólaári. Týr sýndi rannsakanda skjalið sem er sex blaðsíður þar sem fram koma sett markmið, aðgerðir og leiðir til að ná þeim, hverjir bera ábyrgð á þeim þætti og að lokum mat eða mælikvarði á hvernig til hefur tekist. Af öllum viðmælendum rannsóknarinnar var Týr með skýrustu framsetninguna á umbótaáætlun að mati rannsakanda. Bæði hann og Eir hafa umbótaáætlunina sýnilega á heimasíðu sem rannsakandi fann, en Sjöfn sagði að umbótaáætlunin þeirra ætti að sjást á heimasíðunni en hugsanlega hefur hún dottið á milli skips og bryggju þegar verið var að uppfæra heimasíðu skólans í nýtt kerfi. Týr segir að þessi uppsetning sem hann notar nú til að vinna umbótaáætlunina hafi tekið tíma að þróast. Ætlast hafi verið til þess að hann notaði skjal sem núverandi sviðsstjóri vildi að allir fylltu inn í. Týr fannst það hins vegar ekki passa sér og náðist samkomulag á milli þeirra að hann mætti nota skjalið sem hann hafi þróað en Týr segir: „...það hefur verið svolítil mikil stýring svona ofan frá...stundum“. Ástæðan fyrir því að Týr vildi

nýta sér sitt skjal er sú að hann dreifir verkefnunum á skólaárinu og tíma-
setur umbótaáætlunina frá fyrsta janúar ár hvert en ekki frá upphafi skóla-
árs. Með því telur hann að tímanum sé best varið og stjórnendur geti unnið
að umbótum með starfsfólkinu í stað þess að vinna þetta í skólabyrjun eða í
skólalok þegar allt er á kafi í þeim verkefnum sem liggja fyrir í hefðbundnu
skólastarfi. Hann segir að starfsfólkið sé meðvitað um þessa vinnu og
umbótaáætlunin sé sýnileg því hún hangir uppá kaffistofunni.

Freyja segir að yfirleitt svari skólastjórnendur umbótaþáttunum og svo
er þetta rætt með starfsfólkinu á frekar óformlegan hátt. Starfsfólk er ekki
sett í hópa þar sem það þarf að skila einhverjum tillögum af sér. Í skólanum
eru ýmsir hópar eins og innleiðingarhópur með aðalnámskrá, umhverfis-
teymi og þessháttar. Hún tekur þeirra tillögur og setur í eina allsherjar
umbótaáætlun fyrir skólann. Hins vegar kom ekki fram í viðtalinu hvort
áætlunin sé virk og sýnileg fyrir starfsfólkið. Rannsakandi gat ekki séð
umbótaáætlun á heimasíðu skólans. Í viðtalinu upplifði rannsakandi að
Freyja væri mikil tilfinningavera og metnaðarfull fyrir skólanum sínum. Hún
sagði meðal annars:

Ég tek mark á þessum könnunum fyrst er ég alla jafna pínulítið
svona „blue“ af því ég byrja alltaf á því að leita að rauðu blett-
unum, það hlýtur einhversstaðar að vera rautt. Ég byrja alltaf á
því.

Hún tekur nærri sér ef einhverjir hlutir koma ekki nógu vel út eins og til
dæmis stjórnunin eða upplýsingastreymið. En hún segir að það sé mikilvægt
að rýna til gagns og skoða niðurstöðurnar aftur rólega. Sjá hvað er að koma
vel út og hvað þarf að bæta.

Þetta eru eins og matarleifar, veist maður á aldrei að henda
þeim heitum, heldur láta þetta jafna sig, kólna og taka það svo
upp aftur. Gá hvort maður getur ekki búið til eitthvað
„lækkert“ út úr þessu.

Þá setur Freyja sér persónuleg markmið og fer í að framkvæma það
strax. Hún nefnir upplýsingastreymið og heimasíðuna en það kom ekki
nægjanlega vel út. Hún hafði sjálf verið með heimasíðuna á sínum herðum
og hafði í raun ekki tíma til að sinna því almennilega. Hún fór því að deila
verkefnum og lét aðila á hverju stigi (yngsta-, mið- og unglingastigi) vera
ábyrga fyrir því að setja inn efni á heimasíðuna. Viðkomandi fær greitt fyrir
að setja inn fréttafni á síðuna vikulega og bera ábyrgð á því. Freyja segir að

Þessi ákvörðun hennar hafi bætt heimasíðuna verulega og væntir þess að næsta vinnustaðakönnun sýni að árangur hafi orðið vegna þessarar ákvörðunar.

Hlín segist skila umbótaáætlun inn í apríl ár hvert en kallað er eftir að skólastjórar skili af sér starfsáætlun, umbótaáætlun og skóladagatali 30. apríl ár hvert. Umbótaáætlunin er unnin með starfsfólkinu og þar sem miklir ólgutímar hafa verið í kjölfarið á sameiningum skóla hafi verið farið í að endurskrifa allt saman. Sumt hafi hún sjálf skrifað og annað farið í gegnum hópavinnu og svo í gegnum endurskoðun þar sem allir höfðu eitthvað um hlutina að segja. Þetta hafi verið gríðarleg vinna og umbótaáætlunin er opið plagg sem maður er alltaf með uppi við, krotar inni og endurskoðar. Hlín notar niðurstöður vinnustaðakönnunar með öðrum niðurstöðum sem skólinn fær til að vinna að umbótaáætlun fyrir skólann.

Fram kom hjá mannauðsráðgjafa að grunnskólastjórar nýta niðurstöður úr viðhorfskönnuninni í mannauðskaflann í umbótaáætlun skólans. Þegar hún var spurð að því hvort skólastjórar ættu að skila inn umbótaáætlun vegna viðhorfskönnunarinnar þá kom fram að það hafi ekki verið nógu markvisst. Þau hafi verið að skoða betur verklagið hjá sér og svo hafi þau ekki verkstjórnarvald yfir skólastjórum, erum „bara ráðgjafar“ skólastjóra eins og hún orðaði það og má spyrja sig hvort hún sé að hugsa um gagnsemi könnunarinnar.

4.2.3.3 Gagnsemi

Eins og áður hefur komið fram er markmið með fyrirlögn vinnustaðakönnunarinnar að bæta árangur í skólastarfi Reykjavíkurborgar. Hún gefur skólastjórum kost á að mæla með markvissum hætti hvernig starfsfólki líður á vinnustað, hvað þeim finnst um vinnuumhverfi og stjórnunarhætti. Í niðurstöðum vinnustaðakannana er birtur samanburður milli sviða hjá Reykjavíkurborg. Það gefur borgarfulltrúum, Skóla- og frístundasviði og skólastjórum tækifæri til að skoða hvar styrkleikar og veikleikar koma fram.

Í viðtölunum komu fram tvenn sjónarmið varðandi gagnsemi könnunarinnar. Annars vegar snerist það um gagnsemi til umbóta fyrir skólann og hins vegar gagnsemi út frá heildinni sem snýr að Skóla- og frístundasviði.

Týr telur vinnustaðakönnunina vera gagnlega þegar kemur að umbótum í skólastarfi hjá sér en hann er ekki viss um hvort Skóla- og frístundasvið sé jafn markvisst að vinna að umbótum. Hann segir að Skóla- og frístundasvið:

...hafa verið að setja upp mælikvarða og mæla en þeir þættir sem maður sér að eru alltaf á rauðu, ég get ekki séð að sveitarfélögin séu kannski að bregðast mikið við. Það er til dæmis álag á kennurum, óánægja með kjör...ég sé ekki, frekar hefur álagið aukist hjá kennurum.

Týr veltir einnig fyrir sér mælingum á álagi í vinnustaðakönnuninni.

Hvað er sviðið, borgin að gera í því að reyna að létta á? Búið að vera svona lengi, var farið út í að veita svokallaða íþróttastyrki. Ég hef ekki séð nein viðbrögð undanfarin ja nærri því áratug.

Mannauðsráðgjafinn ræddi í viðtalinu að spurningin um hæfilegt vinnu-álag komi alltaf út á rauðu út frá mælingum frá 2008, 2009, 2011 og 2013. Spurningarnar eru þessar í fyrsta lagi: „Ánægja á starfi mínu var mikil þegar á heildina er litið” og hins vegar: „Vinnuálag mitt hefur aukist á síðustu tólf mánuðum”. Hún segir að fólk spyrji þegar hún fer með kynningarnar hvað Skóla- og frístundasvið ætli að gera í þessu? Þau eru spurð hvort þau séu bara sátt við þetta? Mannauðsráðgjafinn veltir því upp í fyrsta lagi hvort verið sé að spyrja réttu spurninganna og í öðru lagi hvað fólk sé að meina þarna? Þetta hafi verið eitt af hlutverkum Ráðhússins að huga að vinnu-umhverfi og áhættumati en með tíðum mannaskiptum detta hlutir óneitanlega upp fyrir. Hún segir að í ljósi þess hvað Skóla- og frístundasvið er orðið stórt og umfangsmikið þá ákváðu þau að bregðast við í stað þess að bíða eftir Ráðhúsinu. Þau settu af stað starfshóp og fengu mannauðsráðgjafa úr Ráðhúsinu með og það séu hrein viðbrögð við þessari vinnustaðakönnun, þau geti ekki verið að bíða neitt lengur með það.

Hlín segist sjálf ekki vita hvað Skóla- og frístundasvið geri með niðurstöðurnar. Sjálf hafi hún fengið niðurstöðurnar í nóvember 2013 og þegar viðtalið var tekið í mars 2014 var hún ekki farin að kynna niðurstöðurnar. Hún sagðist ekkert vera viss um að kynna niðurstöðurnar. Hún hafi staðið í mikilli orrahríð með skólann vegna sameiningar og hún þekkir til eins í sameiningarskólunum sem hafði kynnt niðurstöðurnar og séð mikið eftir því. Niðurstöðurnar hafi frekar haft neikvæð áhrif á starfsmennina en hitt. Hún segir að það sé „kannski verið að draga út einhver atriði sem voru kannski ekki til staðar lengur“. Hlín setur einnig spurningu við gagnsemi vinnustaðakönnunarinnar út frá því hvenær hún er lögð fyrir og svo að niðurstöðurnar séu kynntar á nýju skólaári. Í hennar tilfelli hafi skólaárið á undan verið erfitt. Í starfsmannahópnum hafi verið erfið starfsmannamál

eða „rotn epli“ eins og hún kallaði það. Starfsfólk sem vann gegn henni og breytingunum sem urðu í kjölfarið á sameiningunum.

Maður er kannski búinn að standa í ofsalegum björgunaraðgerðum eða reyna að passa uppá og vernda. Fara þá að lesa yfir kannski nýju fólki um eitthvað sem var á öðru starfsári. Við allt aðrar aðstæður og fólk hefur engar forsendur til að skilja!

Út frá þessum atriðum finnst Hlín vinnustaðakönnunin ekki vera gagnlegt tæki til umbóta. Í hennar tilfelli óttast hún að vinnustaðakönnunin viðhaldi neikvæðum starfsanda sem var til staðar á skólaárinu á undan með því að draga gamla niðurstöður fram og kynna á nýju skólaári, með nýju starfsfólki þar sem „rotnu eplin“ séu jafnvel horfin á braut. Þá sé betur heima setið en af stað farið. Undir þetta tekur Baldur og segir að þegar skólar fara í gegnum miklar breytingar þá verði menn líka að hafa breyturnar til hliðsjónar. Baldur segir því að vinnustaðakannanirnar geri það ekki og því finnist honum þetta ekkert marktækt. „Þetta eru hlutir sem að ég í raun og veru sýni afar lítinn áhuga af því að þetta er á þessum neikvæðu forsendum“.

Freyja segir að vinnustaðakönnunin sé gagnleg og hún taki mark á henni. „Ég fer í fýlu í einn dag...svo gleðst ég ef eitthvað er búið að hækka ægilega mikið. Sum árin hefur þetta komið alveg skínandi vel út og þá er ég svo glöð“. Freyja segist vera metnaðarfull og vilji hafa hlutina í lagi. Hún vill að könnunin komi vel út og segir að hún sé forsenda svo margs. Hún finni hver líðanin er í starfsmannahópnum og sé hún góð þá skili það sér til barnanna. „Þetta verður að koma vel út eða mér finnst það“.

Bragi segir að vinnustaðakönnunin gefi honum vísbendingar sem hann geti nýtt sér í umbótaáætluninni. „Það er alltaf þessi lína að vera með uppbrot, koma til móts við fólkið til þess að það upplifi jákvæða daga“. Bragi segist hafa fengið aðstoð frá Skóla- og frístundasviði til að vinna með niðurstöður könnunarinnar. Þar fengu stjórnendur stuðning til að búa til áætlun og vinna með skipulagið innan húss og annað sem þurfti að laga. Þá komu aðilar frá Skóla- og frístundasviði og hittu skólastjórnendur og þróunarhóp innan skólans reglulega og aðstoðuðu við áætlunargerðina. Þetta hafi skilað sér mjög vel en á ákveðnum tímapunkti settu stjórnendur punktin við áframhaldandi vinnu þrátt fyrir að aðilar frá Skóla-frístundasviði vildu halda áfram.

Við vorum búin að vinna með margt. Búið að fara fundir í þetta. Maður verður að passa sig á að þreyta ekki fólkið á því að tala um hvað allt er ómögulegt eða að þurfi að laga.

Bragi telur að ef sífellt sé verið að draga upp og ræða hvað megi gera betur að þá hafi það neikvæð áhrif á starfsandann. Hann segir að „svo héldum við áfram og það náðist mjög góð stemmning í hópinn hjá mér“. Í samtalinu við Braga segir hann að þrátt fyrir að hafa farið í þessa miklu vinnu með umbótaáætlun þá hafi þetta verið mikið til sami starfsmanna-hópurinn áfram og þegar næsta vinnustaðakönnun kom þá hafi niðurstöðurnar ekki orðið mikið frábrugðnar. „Maður kynnti alltaf niðurstöðurnar, ræddum þær, en þær komu endilega ekkert alltaf á óvart“.

Sjöfn telur að starfsmenn og stjórnendur séu fegnir að vinnustaðakönnun sem þessi sé gerð á þessum vettvangi og fá niðurstöður til að vinna úr. Þetta sé tæki fyrir skólastjórnendur og starfsmenn til að koma á umbótum í skólastarfi og fyrir embættismenn á Skóla- og frístundasviði og pólitíkusa til að fylgjast með hvernig staðan er í skólum borgarinnar.

Þór finnst gagnlegt að fá jákvæðar niðurstöður um stjórnun skólans. Hann segir það vera mikils virði að fá þessar jákvæðu mælingar á trausti á stjórnendum. Það styrki þá og „þá höldum við svoldið áfram á þeirri braut sem við erum á. Högum okkur eins og við höfum hagað okkur“. Í niðurstöðum hafa komið nokkuð háar tölur varðandi einelti og áreiti á vinnustaðnum sem er neikvætt. Hann segir það vera galla á hvað niðurstöður koma seint því að sumu leyti er annað starfsfólk sem svarar könnuninni en þeir sem vinna svo með niðurstöðurnar. Til að bregðast við þessum háum tölum þá skora skólastjórnendur á starfsfólk að koma og tala við sig en ef það vilji það ekki þá að ræða við trúnaðarmenn síns stéttarfélags eða við eineltisteymi Skóla- og frístundasviðs. Þrátt fyrir þetta þá kemur ekkert út úr þessu og þá veltir Þór því fyrir sér að kannski sé fólk bara hætt. Honum finnist því slæmt að geta ekki tekið á málunum þegar hann er með þá starfsmenn sem svara könnun í húsi og geta brugðist við. Freyja hefur svipaða upplifun því í niðurstöðum kemur upp að einhverjir starfsmenn segjast verða fyrir einelti af hálfu samstarfsmanna eða áreiti í starfi. Hún er ekki sátt við að enginn skuli leita til stjórnenda með það. Hún hafi því farið í mikla vinnu fór yfir ferla, eins og um hvert fólk gæti leitað eftir aðstoð og tilkynnt einelti og ítrekaði það að fólk þyrfti ekki að leita til stjórnenda ef það treysti sér ekki til þess heldur benti á sambærilegar leiðir og Þór gerði. Í starfsmannasamtölum kemur þetta ekki upp og hún segir „maður finnur mjög mikið í starfsmannasamtölum líka, þannig að ég var mjög ósátt við það“. Sjöfn fagnar hins vegar að fá svona þætti upp á yfirborðið. Hún segir að það hafi komið upp að einhver upplifði einelti og áreiti á vinnustaðnum en enginn hafi hins vegar komið til hennar og notað orðið einelti. „Þannig að mörgu leyti finnst mér þetta gott einmitt til þess að hnykkja á svona þáttum, þetta er í umræðunni“.

Viðmælendur rannsóknarinnar ræddu nokkuð um hvernig spurningarnar eru settar fram í vinnustaðakönnuninni og að vanda þurfi valið á spurningunum. Þættir eins og álag í starfi þar sem skólar borgarinnar virðast alltaf skora hátt þar velta menn fyrir sér hvernig eigi að bregðast við því og enn fremur væri hægt að spyrja spurninga á annan hátt til að fá kannski réttari mynd af ástandinu. Í könnuninni er eftirfarandi spurningar notaðar sem snúa að vinnuálagi:

- Álag á starfi mínu er of mikið þegar á heildina er litið.
- Vinnuálag mitt hefur aukist á síðustu 12 mánuðum.

(Mannauðsdeild Reykjavíkurborgar, 2013)

Sjöfn leggur til að í stað þess að spyrja kennara um álag þá væri nær að spyrja um vinnutímaramma, hvað viðkomandi ver miklum tímum til að fá skýrari mynd. Það myndi hins vegar þýða að gera þyrfti sérstaka vinnustaðakönnun fyrir kennara grunnskólanna og þeir yrðu þá ekki í heildarniðurstöðum borgarinnar. Sjöfn veltir því fyrir sér að það sé í orðræðunni að fólk sé alltaf í vinnunni og það sé svo mikið álag. Það myndi enginn segja að það væri hæfilegt að gera. Það eru toppar í kennarastarfinu sem koma í kringum námsmat, viðtöl, annarskil og þá upplifir fólk mikið álag en svo eru rólegri tímabil inn á milli. Undir þetta tekur Þór og segist ræða álag í starfsmannasamtölum og hann segir:

Enginn sem viðurkennir að hann sé að kikna undir vinnuálagi. Mjög margir starfsmenn hér vinna yfirvinnu, sækjast eftir að vinna. Mér finnst það svolítið mótsagnarkennt, veit ekki hvort má segja ótrúverðugt að fólk finnst álagið svona mikið. Kennsla er álagsstarf, það á að vera álag í kennslu.

Freyja segir að það sé álagsstarf að vera innan um börn og börn með allskonar í farteskinu og eru í samfélagi annarra barna eins og hún orðar það.

Þetta veldur álagi og það er rosalega erfitt að vera kennari. Það er ógeðslega erfitt. Það þarf að vera við hestaheilsu, líkamlega og andlega til að geta sinnt þessu starfi. Það er álagstengt. Það bylur endalaust á kennara, alltaf það er mikið áreiti.

Freyja veltir því fyrir sér hvort þetta viðhorf til álags sé svolítið „íslenskt” - að segjast alltaf vera undir miklu álagi. „Það sé dyggð”.

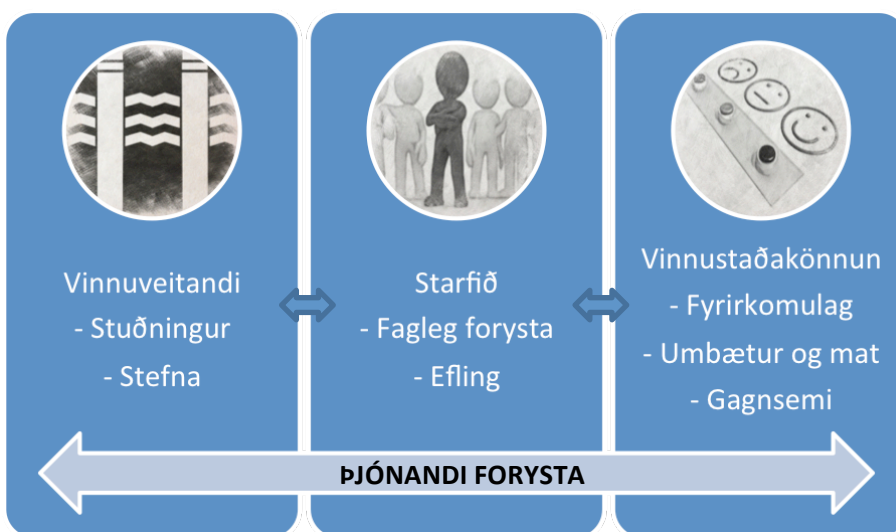
4.2.4 Birting þjónandi forystu í niðurstöðum

Mörg líkön hafa verið sett fram út frá hugmyndafræði Greenleafs um þjónandi forystu. Rannsakandi ákvað að nota líkan van Dierendonck (2011) til að greina atriði er komu fram í samtölum við viðmælendur. Engu að síður er athyglisvert að setja fram á einum stað nokkur líkön til samanburðar. Þar er líkan Spears (2004) en hans líkan hefur verið notað töluvert af rannsakendum til að greina þætti þjónandi forystu. Einnig er áhugavert að skoða samantekt Sigrúnar Gunnarsdóttur (2011) á lykilþáttum þjónandi forystu. Í kafla 2.2 er nánar farið yfir þessa þætti og samanburð á milli þessara atriða má sjá í töflu 2.

Tafla 2 – Nokkur atriði þjónandi forystu

Hugtök skólastjóra	Dirk van Dierendonck (2011)	Spears (2004)	Sigrún Gunnarsdóttir (2011)
Efling	Efling/ styrking starfsfólks	Hlustun	Einlægur áhugi á högum annarra
Fagleg forysta	Skýr stefna	Samhygð	Innri styrkur, sjálfsþekking
Stefna og álitamál	Samfélagsleg ábyrgð/ ráðsmennska	Heildræn nálgun	Að sjá til framtíðar, hugsjón og samfélagsleg ábyrgð
	Auðmýkt og hógværð	Vitund	
	Trúverðugleiki	Sannfæringakraftur	
	Gagnkvæm viðurkenning	Hugmyndaauði	
		Að sjá til framtíðar	
		Samfélagsleg ábyrgð	
		Skuldbinding fyrir vöxt og þroska annarra	
		Mynda samfélag	

Þegar farið var yfir greiningu gagnanna var skoðuð hvaða sameiginleg þemu komu fram og hvort finna mætti tengsl við þjónandi forystu hjá stjórnendum án þess að spurt væri sérstaklega um það. Í ljós komu þrír meginþættir sem mynda kjarna um þemun og er hann „þjónandi forysta“ eins og sjá má á mynd 6. Þessi kjarni er í samræmi við þrjá af sex þáttum í líkani van Dierendonck (2011) og þrjá lykilþætti í líkani Sigrúnar Gunnarsdóttur (2011). Eftir að greiningu gagna lauk kom í ljós að samhljómur er á milli þeirra og niðurstaðna rannsóknarinnar. Hér verður farið í þessar tengingar og þær skýrðar frekar.



Mynd 6. Tengsl þjónandi forystu við niðurstöðu rannsóknar

4.2.4.1 Efling

Allir viðmælendur rannsóknarinnar leggja mikla áherslu á eflingu starfsmanna sinna eins og komið hefur fram hér á undan. Þeir reyna til dæmis að greiða götu starfsmanna sinna við að komast á námskeið eins og hægt er og hafa skilning á því álagi sem starfsfólk vinnur við. Þó kom fram að tveir stjórnendur segja að fyrirmæli frá yfirstjórn hafi leitt það að verkum að starfsmenn þurfi að greiða tíma á móti hverjum tíma sem fenginn er í leyfi til að sækja námskeið þegar viðkomandi á að vera að kenna. Meirihluti reynir að hliðra til eins og kostur er svo starfsmenn komist á námskeið sem eflir starfsmanninn og endurmenntunin nýtist skólanum.

En skólastjórar efla starfsfólkið sitt á ýmsa fleiri vegu. Sjöfn vill að allir hafi frumkvæði og geti haft áhrif á starfið. Hún segir að stjórnendateymið reyni að kynna hlutina þannig að þeir hljómi ekki óyfistíganlega. Aðalnámskrárvinnan er stór þáttur í endurmenntun starfsmanna og verkefni sem skólarnir þurfa að takast á við. Fram kom hjá Sjöfn:

Auðvitað viljum við reyna að léttu undir þannig að fólk upplifi ekki þessa streitu. Reynum að gera það með þeim hætti til dæmis í aðalnámskrárvinnunni að ramma hana inn. Gera skýra stefnu hvernig ætlum við að vinna þetta, þannig að fólk horfi ekki á þetta sem óendanlegt verkefni sem valdi þeim streitu.

Þór upplifir einmitt þetta öryggisleysi sem starfsfólkið er í þegar kemur að vinnu með aðalnámskránnu og finnst að þar hafi ráðuneytið brugðist með því að stýra innleiðingarferlinu ekki á skýrari hátt. Hann segir að skólapróun og símenntun hangi saman og það sé verið að vinna að þessum þáttum innan skólans.

Baldri finnst starfsfólkið sitt þurfa að sýna meira frumkvæði og hann ætlast til þess af þeim. Þar sem verið er að auka teymiskennslu og brjóta niður gamla múra þá fór Baldur í þá stöðu að vera hluti af kennarateymi ákveðinn bróðurpart af árinu þar sem vandamál voru með fagstjóra. Hann setti sér markmið að sýna teyminu hvernig hann sæi fyrir sér að vinnan færi fram, kenndi í tvær vikur til að gefa teyminu innsýn inn í hvernig teymisstarfið gæti litið út.

4.2.4.2 *Fagleg forysta*

Fram kom í viðtölunum að flestir skólastjórnarnir voru með skýra stefnu. Verkefni þeirra eru krefjandi og krafa um sparnað og aðhald er mikil. Þeir eru meðvitaðir um hlutverk sitt, hafa sjálfspekkingu og tekst yfirleitt að fá starfsfólkið með sér í verkefnin.

Eir kemur inná að þrátt fyrir að henni finnist hún vera að drukkna því áreiti og álag sé mikið þá sé það hennar val, hún valdi þetta starf.

Mér finnst gott að vinna og geta tekið þátt í að þróa og stýra skóla, setja fram stefnu og sjá sýnina sem ég vil sjá.

Þegar við ræddum um það fyrir hvað skólinn stæði þá sagði hún að þetta væri rótgróinn skóli en áhersla sé á virðingu fyrir manneskjunni og gleði. Hún sagðist sjálf vera létt og kát og vilja efla þessa gleði og jákvæðni. Bragi

starfar einnig í nokkuð rótgrónum skóla og sagðist þurfa að vinna betur í að festa sýn skólans niður. Þau legðu áherslu á list- og verkgreinar og þá sérstaklega á tónlist. Þór sagði að „við erum svona svoldið hefðbundin sko í vinnubrögðum og upplagi. Við skiptum kennslunni traditionalt upp í svona greinar“. Hann segir að starfsfólkið velti fyrir sér hvort þau eigi að breyta en segir að það sé almenn samstaða að halda þessu svona áfram eins og það hefur verið. Baldur fór hins vegar í að breyta kennsluháttum eftir að niðurstöður heildarmats, sem Skóla- og frístundasvið hefur séð um að láta gera, sem hluta af ytra mati, komu ekki nægjanlega vel út fyrir skólann. Hann segist hafa skýra sýn og hafi nýtt starfsmannasamtölin til að ræða við starfsfólkið um breytingarnar og það sem er framundan. Þannig eigi allir að vita hvaða stefnu sé verið að fylgja eftir.

Týr og Hlín þurftu bæði að vinna með stefnu eftir að ákveðið var að sameina skóla sem þau stýrðu. Týr segist vera með ákveðna stefnu sem unnin var fljótlega eftir að hann tók við skólanum í upphafi og hún hafi þróast en þó ekki í grundvallaratriðum. Lögð sé áhersla á kjarnastarfsemi, að nemendum líði vel og góðan námsárangur. Einnig er lögð áhersla á umhverfismál og heilbrigðan lífstíl. Hlín hefur unnið að stefnumótun með starfsfólki sínu að búa til einn skóla úr tveimur. Áherslurnar þessa stundina hafa verið að byggja upp sterka unglingadeild þar sem nemendur velja sig á ákveðnar brautir og í boði eru fjöldinn allur af valgreinum. Einnig er sérstaða skólans skóli án aðgreiningar og lögð er mikil áhersla á að styðja við nemendur til að ná markmiðum sínum.

Sjöfn er með skýra stefnu sem samræmist þeirri stefnu sem var við lýði þegar hún var ráðin skólastýra við skólann. Þau leggja áherslu á skólaþróun, vilja fylgjast með og vera virk og þróast í takt við samfélagið. Sjöfn hlustar á starfsfólkið sitt og hefur það með sér í ákvarðanatökum og ágætt dæmi eru hugmyndir um að fara frá samkennslu á yngri og miðstigi yfir í árgangakennslu.

Freyja leggur áherslu á að koma til móts við nemendur á þeirra forsendum. Skóli án aðgreiningar er í fyrsta sæti og hún leggur áherslu á að öllum líði vel í skólanum. Hún segir:

Ég ber hag barnanna fyrir brjósti og að því skal stefnt að allir finni sig á heimavelli. Nemendur, foreldrar, kennarar, starfsfólk og ég sjálf, því að á heimavellinum líður manni best og þar þekkir maður sig vel og spilar sinn besta leik.

Í viðtölunum kom fram að allir skólastjórnendur leggja upp með ábyrga fjármálastjórn og starfa innan þess ramma sem þeim er settur.

4.2.4.3 *Stefna og álitamál*

Í stefnu skólamála felst samfélagsleg ábyrgð eða skuldbinding til þess að hvetja til samvinnu skóla og nærsamfélags og hugsa til framtíðar. Þetta er einnig í samræmi við hugmyndafræði þjónandi forystu. Viðmælendur rannsóknarinnar höfðu flestir skoðanir á hlutverki sínu sem stjórnendur og að hlutverk þeirra væri að vinna að skólaþróun og gera skólastarf sem best fyrir það samfélag sem það á að þjóna.

Freyja lýsir því hvernig hún lítur á hlutverk sitt að tengja skóla og grenndarsamfélag saman. Hún segir að grenndarsamfélagið sé stuðningsbatterí fyrir skólann og skólinn sé miðstöð hverfisins. Hún hefur verið í samstarfi við leikskólana í hverfinu og það starf sé ómetanlegt fyrir skólann þegar kemur að því að byggja upp raunverulegt málumhverfi fyrir börnin og fylgja þeim áfram eftir þegar þau koma í grunnskólann. Bragi tekur undir með Freyju um mikilvægi þess að vera í samstarfi við frístunda, leik- og grunnskóla í hverfinu. Út frá því samstarfi hafi þróast lestrarstefna sem allir græði á.

Sjöfn hefur tekið þátt í samstarfi með skólum sem byggja á svipaðri hugmyndafræði og hennar skóli en það er einstaklingsmiðað nám og skólabyggingar sem eru með opin rými og mikið þróunarstarf. Þar hafi kennarar og stjórnendur skólanna verið að hittast og út frá því skapast „lærdóms-samfélag“ sem er gríðarlega mikilvægt fyrir áframhaldandi þróunarstarf í skólanum. Hún segir að skólasamfélagið séu nemendur, starfsmenn og foreldrarinnir. Reglulegir fundir með skólaráði og foreldrafélagi eru haldnir og einnig eru foreldrar boðnir velkomnir í skólann.

Bæði Týr og Freyja sem hafa unnið að því að sameina skóla telja að skólasamfélagið byggist á nemendum, starfsfólki og foreldrum. Þau hafa unnið mikið starf í að kynna fyrir foreldrum breytingar, tekið þátt í samstarfi um þessar breytingar og vinna að því að gera foreldrasamfélagið sátt við sameininguna sem var gerð í þeirra andstöðu. Að þeirra mati hafi tekist vel til og unglingarnir hafi sérstaklega grætt á þessum breytingum.

4.2.4.4 *Er þjónusta markmið skólastjórnenda í Reykjavík?*

Viðmælendur rannsóknarinnar voru spurðir þeirrar spurningar hvort þjónusta væri markmið skólastjórnenda í Reykjavík. Tilgangur þessarar spurn-

ingar var að fá fram hvernig stjórnendur túlkuðu hugtakið þjónustu og þannig átta mig á hvort mætti greina hugmyndafræði þjónandi forystu í samræðum okkar.

Flest þeirra voru sammála því að þeirra hlutverk væri að þjónusta nemendur en nokkrir veltu því upp hversu langt væri hægt að ganga í að þjónusta við hæfi. Sjöfn sagði að þetta kalli á álag á starfsmenn og þegar kemur að foreldrasamskiptum þá er það tilfellið að:

...fólk vill mikið og gott foreldrasamstarf en allt tekur sinn tíma.
Hvað varðar kennarahópinn þá upplifir fólk þetta álagsfaktor.
Ég held að svona almennt viljum við bara veita góða þjónustu
en spurning hversu langt við getum teygt okkur?

Þór telur að skólar séu ekki þjónustustofnanir heldur séu þeir menntastofnanir. Þegar hann var beðinn um að skilgreina muninn á menntastofnun og þjónustustofnun sagði hann:

Hingað koma nemendur, þeir verða að leggja sitt af mörkum til þess að árangur náist í þeim störfum. Það er ekki nóg bara að þeir sem í skólanum starfa, starfsfólkið og kennararnir bjóði góða þjónustu. Það þarf að nást þessi samvinna það er stóri munurinn.

Hann segir að við (starfsmenn skóla) eigum að vera tilbúin að hlusta á foreldra og koma til móts við þarfir þeirra en það geti aldrei verið bara undir starfsfólkinu komið eins og honum finnst það eigi um þjónustustofnun. Hjá þjónustustofnun er það algerlega undir henni komið hvernig þjónustu hún veitir.

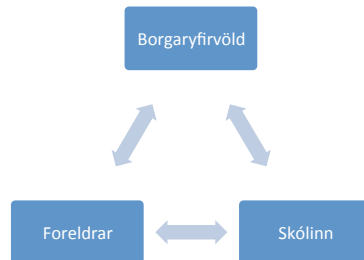
Baldur segir að grunnskólinn sé grundvallar þjónustufyrirtæki. Hann lítur á sig sem forstöðumann í þjónustufyrirtæki og það sé ekki efi í hans huga með þetta.

Hér eiga börn að fá þjónustu við hæfi, þau eru þjónustubegarnir í skólunum. Vissulega gegna foreldrarnir miklu hlutverki en við eigum bara að þjónusta börnin sem labba hér inn á morgnana eins vel og við getum, á eins margvíslegan hátt og við getum og bara með allri þeirri fjölbreytni sem við getum.

Fram kemur hjá Baldri að grundvöllurinn fyrir þeim breytingum sem verið er að vinna að í skólanum sé fyrst og fremst vegna þess að þau líti á skólann sem þjónustufyrirtæki.

Bæði Eir og Týr telja að skólastjórar líti á skólann sem þjónustustofnun en hafa ákveðnar efasemdir um að kennarar líti sömu augum á það.

Týr segir að þetta sé eiginlega þríhyrningur:



Við getum kannski ekki veitt allt það sem foreldrar óska eftir vegna þess að við fáum „ressoursana“ frá miðlæga batteríinu. Auðvitað er umræða í skólanum, er skólinn menntastofnun eða uppeldisstofnun eða þjónustustofnun? Hvert er okkar hlutverk? Það eru bara töluvert skiptar skoðanir, meira innan kennarahópa heldur en kannski innan stjórnenda.

Týr segir að það heyrst í kennarahópnum að skólinn sé menntastofnun og við eigum ekkert að vera að skipta okkur af uppeldi barna. Hins vegar sé það alveg ljóst í grunnskólalögum að það er okkar hlutverk í samvinnu við foreldra. Sjálfur segir Týr horfa á skólann sem ákveðna gerð af þjónustustofnun sem sé einkenni fyrir þjónustu hins opinbera.

Freyja tekur undir að skólinn sé þjónustustofnun, það sé í stefnuviðmiðum Skóla- og frístundasviðs. En þetta sé auðvitað einnig menntun og uppeldi. „Við erum að reyna að koma til móts við þarfir nemandans alltaf!“

Hlín segist hafa gamaldags hugsanir í sambandi við þetta og sé þannig þenkjandi að henni finnst að ekki eigi allir að vasast í öllu.

Foreldra eiga ekki að ráða öllu um innra starf skólans. Við erum sérfræðingarnir, við eigum og okkur á að hafa verið treystandi í góðri samvinnu við foreldrasamfélagið.

Fram kemur hjá Hlín að við eigum að hlusta því foreldrar hafi mjög oft eitthvað fram að færa, eitthvað sem við skólafólkið erum ekki alltaf að sjá. En hún er hrædd við það ef allir eigi að vasast í öllu. Fagfólkið eigi að taka ákvarðanir sem eru rökstuddar „...við ætlum að fara þessa leið af því það er betra fyrir börnin, betra fyrir samfélagið. Það er betra og faglega fyrir okkur öll”.

4.3 Samantekt

Í viðtölunum við viðmælendur rannsóknarinnar var farið vítt og breitt yfir það að starfa hjá Reykjavíkurborg, hvernig vinnustaðakannanir nýttust stjórnanda í starfi og í umbótum á skólastarfi. Þar sem rannsóknin er gerð með fyrirbærafræðilegri nálgun þá voru samtölin látin flæða.

Almennt séð voru skólastjórar ánægðir að starfa hjá Reykjavíkurborg. Stærð borgarinnar væri kostur því þá væri hægt að standa fyrir fjölbreyttum námskeiðum og samstarfi milli skóla. Fólk fengi gott tækifæri til að skipuleggja starfið og sjálfstæði í verkum.

Almenn ánægja kom fram í viðtölunum með stuðning frá mannauðsdeild Skóla- og frístundasviðs. Skólastjórar töldu sig geta fengið stuðning af hálfu yfirmanna sinna ef leitað var eftir honum en fannst sumum að frumkvæði í þá áttina hefði mátt koma oftar frá sviðinu.

Nokkur álitamál komu upp er snerust að stefnu og starfsumhverfi skólastjóra. Pólitískar hræringar hafa haft áhrif á starfið sem og niðurskurður í formi skerts stjórnunarkvóta í skólum og sameiningar voru viðmælendum hugleikin.

Faglega forystu í skólastjórn mátti greina hjá viðmælendum rannsóknarinnar. Verkefni skólastjóra hafa verið afar krefjandi og þeir hafa þurft að reka skóla í erfiðu efnahagsástandi þar sem krafa um niðurskurð hefur verið áberandi. Þeir hafa staðið frammi fyrir því að aðlaga skólasamfélag að skólastefnum sem byggjast meðal annars á opnum rýmum, skóla án aðgreiningar og breyttum kennsluháttum. Í þessu samhengi reyndist mikilvægt að virkja starfsfólkið til breytinga og fá það í lið með sér og var það misauðvelt fyrir þá.

Þrátt fyrir að skýrt sé kveðið á um í lögum um grunnskóla nr. 91/2008, að kennarar og skólastjórar skuli eiga kost á reglulegri símenntun lýsa viðmælendu mínir að þeir fái misvísandi skilaboð hvað þessi atriði varðar. Þeir ýmist segja að skilningur þeirra sé að ekki skuli gefa kennurum kost á að sækja námskeið á hefðbundnum vinnutíma ef það kostar skólann fjármuni,

eða að þeim beri ekki að standa straum af námskeiðskostnaði. Símenntun er einn þáttur í eflingu starfsmanna og þegar þeir eiga ekki kost á henni má búast við að frumkvæði og áhugi á umbótum í skólastarfi séu ekki í forgangi.

Fyrirkomulag vinnustaðakönnunar var gagnrýnt af skólastjórum og sneri gagnrýnin aðallega að því hversu langur tími leið frá því að könnunin var lögð fyrir og þangað til niðurstöður komu. Þetta fyrirkomulag gerir það að verkum að skólastjórnir gátu ekki nýtt þær á þeim tíma sem hefði gagnast þeim best og er þetta skýr tilvísun í einn þátt sem hafði áhrif á notagildi könnunarinnar sem tæki til umbóta.

Langflestir viðmælenda minna nýttu niðurstöður vinnustaðakönnunarinnar í umbótaáætlun skólans. Það vakti athygli mína að einum viðmælenda fannst sumar spurningarnar vera skoðanamyndandi og könnunin í heild frekar kalla eftir neikvæðum niðurstöðum en jákvæðum og þar af leiðandi gagnslaus.

Almennt séð fannst skólastjórnendum vinnustaðakönnunin vera gagnlegt tæki til að nýta í umbótaáætlun skólans og starfsmannamálum. Þó að niðurstöður kæmu ekki fyrr en á nýju skólaári með fjölda nýrra starfsmanna, sá einn viðmælenda minna tækifæri til að takast á við starfsmannamálefni sem kom upp og hann hafði ekki áttað sig á að væri vandamál. Það vakti einnig athygli mína að skólastjórum fannst spurningar um álag vera óviðeigandi þar sem starfið væri í eðli sínu alltaf álagstengt. Nær væri að spyrja um vinnutímaramma.

Í niðurstöðum má greina að viðmælendur mínir líta svo á að skólinn og þar með þeir, eigi að þjónusta nemendur og samfélagið. Þeim er umhugað um að hafa skýra stefnu og fylgja henni og til þess þarf að efla starfsfólkið til að vinna að umbótum í skólastarfi. Það er niðurstaða mín að skólastjórnir nýta sér vinnustaðakannanir til umbóta á sínum vinnustað og í skólastarfi. Einnig tel ég að þjónandi forysta endurspeglar í niðurstöðum mínum.

5 Umræður

*Frelsi og reglur eru ekki ósamræmanlegar.
Sannleikurinn er styrkur, frjáls umræða er líf
sannleikans – Thomas Huxley*

Hér verða helstu niðurstöður rannsóknarinnar ræddar og settar í fræðilegt samhengi. Leitast verður við að svara rannsóknarspurningunum sem settar voru fram en þær eru:

- Með hvaða hætti hafa skólastjórar nýtt sér niðurstöður vinnustaðakannanna Reykjavíkurborgar til umbóta á vinnustað sínum?
- Endurspegla viðhorf skólastjóra og vinnustaðakannanir þjónandi forystu?

Við gagnagreiningu komu fram margir áhugaverðir þættir til viðbótar við þá sem spurt var um. Rannsakandi gerði sér ekki ljóst fyrst í stað að þessir þættir skiptu máli við efnistöð ritgerðar. Hins vegar þegar leið á vinnslu hennar gáfu þessar athugasemdir rannsakanda frekari innsýn inn í þann veruleika sem viðmælendur starfa við bæði sem stjórnendur hjá Reykjavíkurborg og sem mannauðsráðgjafi við Skóla- og frístundasvið. Það jók skilning þegar kom að umræðu um vinnustaðakönnun, umbótum og mati á skólastarfi. Framangreindar athugasemdir viðmælenda gáfu einnig innsýn inn í stjórnunarhætti þeirra og hvort fram kæmu vísbendingar um hugmyndafræði þjónandi forystu í máli þeirra.

Umræðukaflanum er skipt í þrjá undirkafla sem vísa til rannsóknarspurninga og þeirra þemu sem fram komu í niðurstöðum. Þessir kaflar eru að starfa hjá Reykjavíkurborg, vinnustaðakannanir til umbóta og þjónandi forysta. Í köflunum verður leitast við að svara rannsóknarspurningum og mynda fræðilega brú við skrif annarra fræðimanna um málefni er tengjast rannsókninni.

5.1 Að starfa hjá Reykjavíkurborg

Í viðtölunum kom fram að skólastjórar voru mjög ánægðir með starfsfólk mannauðsdeildar hjá Skóla- og frístundasviði og töldu sig geta leitað til þess þegar á þyrfti að halda. Kosturinn við Reykjavíkurborg sem vinnustað væri stærð hennar og þar af leiðandi getan til að halda uppi öfluglu mannauðs-sviði. Hins vegar kom fram að skólastjórar töldu helst skorta stuðning og framtíðarsýn hjá yfirmönnum Skóla- og frístundasviðs. Greenleaf er þeirrar

skoðunar að stjórnvöld (ríkisstjórnir) treysti frekar á valdbeitingu en minna á að fá fólk í lið með sér, leiðtogafærni og fyrirmyndir. Þrátt fyrir að stjórnvöld veiti og tryggi þjónustu sem er ómissandi, hætti þeim til að íþyngja samfélaginu með skriffinskuveldi sem sé bæði þjakandi og kyndi undir spillingu (2009). Það er því athyglisvert að skoða hvort framangreind lýsing geti að einhverju leiti átt við Reykjavíkurborg og þá helst þátturinn um meiri skriffinsku sem hluti af viðmælendum mínum taldi hafa aukist.

Fram kom í viðtölum við Hlín, Eir og Braga að þeim fyndist yfirmenn þeirra vera að hlaða á sig verkefnum sem þau teldu ekki vera forgangsatriði á sama tíma og krafa væri gerð um fækkun millistjórnenda í skólum og þá um leið auknu álagi á skólastjóra. Engu að síður verður í þessu ljósi að skoða við hvaða aðstæður yfirmenn skólastjóra á Skóla- og frístundasviði þurfa að starfa við. Á þeim eru kröfur að starfa samkvæmt fjárhagsramma og pólitískum áherslum borgarstjórnar. Í viðtölunum kom fram gagnrýni á fjölgun starfsfólks á Skóla- og frístundasviði í formi nýrra staða fyrir jafnréttisfulltrúa og fjölmenningarfulltrúa. Sú gagnrýni er kannski ekki réttmæt miðað við það lagaumhverfi sem pólitískir embættismenn þurfa að vinna eftir (Lög um jafna stöðu og jafnan rétt kvenna og karla nr. 10/2008). Ef starfsáætlun skóla- og frístundasviðs Reykjavíkurborgar er skoðuð kemur einnig fram að ráðning þessara aðila er í takt við stefnu og markmið um að vinna betur að fjölmenningar- og jafnréttismálum innan sviðsins (Skóla- og frístundasvið Reykjavíkurborgar, 2013). Hins vegar virðist vera skortur á upplýsingagjöf og umræðu milli yfirstjórnar á Skóla- og frístundasviði og skólastjóra sem veldur óöryggi og um leið ná aðilar ekki að vinna saman að settu markmiði. Þar má nefna að ekki virtust allir skólastjórar hafa fengið eða meðtekið sömu skilaboðin þegar kom að því að veita starfsfólki leyfi til að sækja endur- eða framhaldsmenntun og þá hvort í því fælist einhver kostnaður fyrir skólana. Sumir sögðu að sviðsstjóri Skóla- og frístundasviðs hefði gefið út að það væri ekki leyfilegt á meðan aðrir höfðu ekki heyrt þetta og reyndu að greiða götu starfsmanna sinna eins og kostur var. Misvísandi skilaboð á þessum nótum eru ekki góð, hvorki fyrir stjórnendur eða starfsmenn Reykjavíkurborgar. Miklu máli skiptir, til að ná góðum árangri, að vinna í því að fá fólk með sér og það felst meðal annars í því að veita fólki greinargóðar upplýsingar, gefa því tækifæri til að þróast í starfi og ekki síst að hafa sýn sem allir þekkja, geta samsamað sig við og geta unnið eftir (van Dierendonck, 2011). Að fá fólk með sér til að vinna sameiginlega að settum markmiðum skiptir gríðarlega miklu máli. Allmargar rannsóknir hafa skoðað mikilvægi fylgjenda (*e. followers*) fyrir stjórnendur og skóla-starf. Þar má nefna Sergiovanni (1992) sem taldi að siðferðisleg forysta skipti höfuðmáli til að virkja starfsfólk með sér, Hayes og Comer (2010) sem

fara yfir mikilvægi þess að byggja upp traust og innblástur á meðal fylgjenda. Carolyn Crippen (2012) hefur skoðað mikilvægi þess að fá fólk með sér (fylgjendur) og hefur komist að þeirri niðurstöðu að skólar snúist um tengsl og að þau séu þróuð að hluta í gegnum umhyggju, hlustun, traust, heiðarleika og samvinnu. Viðfangsefnið er að byggja upp traust samband þar sem aðilar ræða saman og skilja ólík sjónarmið og læra að meta hvorn annan. Það virðist sem þessi þáttur hafi ekki tekist fyllilega hjá yfirmönnum á Skóla- og frístundasviði í samskiptum við mína viðmælendur. Þar kom fram að þeir upplifðu ákveðna fjarlægð við yfirmenn sína, fannst skorta samvinnu og samtal. Nokkrir skólastjórnarar nefndu að þeir leituðu ekki til næsta yfirmanns sem gefur til kynna að þar skorti ákveðið traust þeirra á milli. Hugsanlegar ástæður mætti rekja til þess að miklar breytingar hafa verið frá árinu 2005 með sameiningum sviða, erfiðu efnahagsástandi sem krafðist erfiðra ákvarðana í formi niðurskurðar og sameiningu skóla.

Ljóst er að töluvert óöryggi skapaðist þegar Skóla- og frístundasvið var steypt saman í eitt svið sem áður voru þrjú á sama tíma og farið var í sameiningar á nokkrum leik-, grunnskólum og frístund innan borgarinnar. Þetta skapaði töluverða óvissu á meðal starfsmanna og gerði fólki erfitt að vinna eftir þeim markmiðum sem það hafði sett sér. Í því ljósi vísa ég til samtals við mannauðsráðgjafa sem hefði viljað gera hlutina á annan hátt í síðustu vinnustaðakönnun. Hún ræddi um þann tíma þegar sviðinu var breytt og sameinað undir einn hatt leik- grunnskóla og frístundar að þá hafi orðið ákveðið verkfall. Sama kemur fram hjá Hlín skólastýru þar sem hún virtist missa tengingu við skrifstofuna þegar miklar mannabreytingar urðu í kjölfar sameininga en áður hafi hún þekkt alla. Í dag segist hún ekki þekkja nema hluta af fólkinu þar. Sameiningar geta valdið sárindum meðal þeirra sem verða fyrir þeim. Þær hafa áhrif á umhverfi, starfsanda, krefjast oft á tíðum breytinga sem ekki er víst að allir séu tilbúnir til að samþykkja. Viðmælendur mínir ræddu áhrif sameininga lítillega og hvernig staðið var að þeim. Hlín er ein þeirra sem þurftu að takast á við sameiningu skóla og telur að það umhverfi sem þá skapaðist hafi haft mikil áhrif á starfsanda vinnustaðarins og veigrar sér þess vegna við að kynna niðurstöður vinnustaðakönnunar fyrir starfsmönnum. Hún hefur áhyggjur af því að niðurstöðurnar viðhaldi neikvæðum starfsanda. Miðað við reynslu Hlínnar og Baldurs tel ég að sameiningarnar og krefjandi stjórnunarlega verkefni, eins og þau gengu í gegnum og upplifðu, hafi haft neikvæð áhrif á starfsandann í skólum. Ætla má að sú staða hafi í einhverjum tilvikum haft þau áhrif að svör starfsmanna í vinnustaðakönnun voru neikvæðari en ella hefði verið. Ég velti því fyrir mér hvort rétt sé að gera þá kröfu til skólastjóra, sem hafa þurft að taka á mjög erfiðum verkefnum, að kynna niðurstöður sem gætu í einhverjum

tilvikum viðhaldið neikvæðu andrúmslofti? Baldur efaðist að sama skapi um tilgang þess að kynna niðurstöður. Hann hafði sjálfur staðið fyrir erfiðum samdrætti í skólanum, uppsögnum á starfsfólki og kerfisbreytingum í kennslufyrirkomulagi. Hann þurfti að taka ákvarðanir sem voru ekki alltaf vinsælar. Ekki er ólíklegt að þær óánægjuraddir sem þar heyrast komi fram í niðurstöðum vinnustaðakönnunar. Spyrja má hvort alltaf sé skynsamlegt að taka niðurstöður við þannig aðstæður og kynna við hugsanlegar allt aðrar aðstæður og eiga það á hættu að endurvekja þá óánægju sem áður ríkti?

Stjórnendur og starfsfólk þurfa áfram að vinna með afleiðingar sameininga og ákvarðana sem taka þurfti vegna niðurskurðar sökum efnahagshruns og því tengist þessi þáttur rannsókninni töluvert án þess að ég hafi gert mér það ljóst í upphafi rannsóknar.

Í ljósi áðurgreindrar rannsóknar Sigurlínar Davíðsdóttur og félaga (2012) er áhugavert að skoða þær niðurstöður út frá því hvernig stjórnendur Reykjavíkurborgar hafa þurft að bregðast við sökum efnahagsástandsins. Hugsanlega er enn verið að vinna með afleiðingar þeirra ákvarðana þar sem fram kemur í rannsókninni óánægja með ákvarðanir sem teknar voru í sambandi við sameiningar, niðurskurð og breytingar á skipuriti á Skóla- og frístundasviði.

Í ljósi rannsóknarspurninga þá hefur vinnumhverfi áhrif á starfsanda hjá skólastjórum og starfsfólki þeirra. Skóla- og frístundasvið er með skýra stefnu eins og fram kemur í starfsáætlun þeirra. Samfélagsleg ábyrgð þess er mikil sem sést vel á í starfsáætlun og þeim aðgerðum sem farið var í með sameiningu skóla þar sem markmiðið var að stuðla að hagkvæmum rekstri. Í einhverjum tilfellum var ætlunin einnig að skapa fleiri valmöguleika fyrir unglinga borgarinnar með því að setja unglinga saman í stærri hópa. Bæði Hlín og Týr nefna að það skref hafi tekist vel og nemendur séu að græða á þessari tilhögun. Að mati viðmælenda minna hefur hins vegar tekist illa að fá lykilmál skólanna til að vinna með yfirstjórninni í átt að hugmyndafræði þessara verkefna. Efling (*e. empowering*) fylgjenda skiptir gríðarlega miklu máli til að styrkja hagsmunaaðila í því að takast á við verkefni í sátt og samlyndi og gefa þeim jafnframt kost á að koma með tillögur að lausnum og framþróun (van Dierendonck, Nuijten og Heeren, 2009). Verkefni yfirmanna á Skóla- og frístundasviði næstu árin þyrftu því að beinast í ríkari mæli en nú virðist vera að því að efla traust á milli skólastjóra og sviðsins og fá skólastjórnendur með sér í áframhaldandi vegferð um skólamál í Reykjavíkurborg.

5.2 Vinnustaðakannanir til umbóta

Í þessum kafla verður fjallað um hvað niðurstöður leiddu í ljós er varða vinnustaðakannanir og hvernig þær nýtast til umbóta. Fjallað verður um hvaða þættir viðmælendum fannst vera hamlandi í fyrirkomulagi vinnustaðakannanna, hvaða þættir þeim fannst vera gagnlegir og þannig nýtanlegir til að koma á umbótum í skólastarfi. Einnig þykir mér athyglisvert að skoða hvort vinnustaðakannanir endurspegli þjónandi forystu.

5.2.1 Fyrirkomulag

Skólastarf er ólíkt mörgum öðrum störfum þar sem starfsárið er afmarkað af ákveðnu upphafi (haust) og ákveðnum endi (vor). Fyrirlagning vinnustaðakönnunar hefur farið fram á vorönn en niðurstöður birtar að hausti til í október/nóvember sama ár. Helsta gagnrýnin hjá skólastjórum á fyrirkomulag vinnustaðakönnunar er tímasetningin. Mannauðsráðgjafi á Skóla- og frístundasviði var sammála þessari gagnrýni og hefur verið að vinna með sviðinu að því að finna leiðir til úrbóta. Hins vegar skal á það bent að vinnustaðakönnunin er ekki á forræði Skóla- og frístundasviðs heldur stýrir mannauðsdeild Ráðhússins verkefninu. Að því leyti má segja að Skóla- og frístundasvið hafi takmarkað umboð til að stýra framkvæmd könnunarinnar. Mikil starfsmannaskipti í mannauðsdeild Ráðhússins hafa gert það að verkum að athugasemdir og umræður af hálfu Skóla- og frístundasviðs hafa ekki alltaf komist til skila og því hefur teygst á boðleiðum. Það þarf að ríkja skilningur hjá mannauðssviði Ráðhússins á þessari sérstöðu skólanna og haga fyrirlögn vinnustaðakönnunar þannig að niðurstöður birtist skólastjórum og starfsfólki þeirra á sama skólaárinu og vinnustaðakönnunin er lögð fyrir. Eins og mannauðsráðgjafi sagði þá skiptir máli að fólk hafi trú á tækinu „vinnustaðakönnun“ þannig að traust skapist á milli aðila. Eins og fram kemur hjá Harris (2004), Sergiovanni (2007), Greenleaf (2009) og van Dierendonck (2011) skiptir máli að byggja upp traust milli aðila til að koma á umbótum. Ef traust skortir þá gerist ekkert. Til að tryggja að fólk treysti tækinu sem felst í vinnustaðakönnun og að stjórnendur verði trúverðugir þá skiptir höfuðmáli að niðurstöður komi á sama skólaári.

Í ljósi þess sem fram hefur komið er brýnt að skoða hvort framkvæmd og innihald vinnustaðakönnunar á því formi sem hún er núna henti skólum borgarinnar til að skoða starfsánægju og vinnuaðstöðu starfsmanna. Í viðtölunum komu fram efasemdir bæði hjá stjórnendum og mannauðsráðgjafa um orðalag sumra spurninga. Sumar spurningar koma oft illa út í skólum borgarinnar en þar má nefna þær sem varða upplýsingaflæði og álag. Það

eflir ekki traust á tækinu sem vinnustaðakönnun er, ef aldrei eru sjáanlegar breytingar til batnaðar í kjölfar þeirra. Fram kom hjá mannauðsráðgjafa að það yrði að hlusta á fólk og það yrði að sjá að eitthvað væri gert með niðurstöðurnar. Týr gat ekki séð hvernig hann gæti farið í umbætur á þáttum sem hann hefði litla stjórn á og þar má nefna álag á starfsmenn. Hann bendir á að sífellt sé verið að auka verkefni skólanna og þar með auka álag á starfsfólk og lítið sé gert af hálfu yfirstjórnar til þess að koma til móts við starfsfólk. Þarna vísar hann meðal annars í íþróttastyrki sem voru veittir starfsfólki fyrir hrun í þeim tilgangi að draga úr streitu með hreyfingu, en voru svo lagðir af. Hann ræddi einnig um að ekki hafi verið farið í aðrar framkvæmdir af hálfu yfirstjórnar til að bregðast við niðurstöðum um aukið álag í starfi.

Skólastjórar starfa eftir lögum og reglugerðum um skólastarf og eru bundnir af kjarasamningum. Skólastarf er álagsskipt og erfitt er að hafa áhrif þar á. Týr nefnir að verkefnin sem sett eru á borð grunnskólanna hafi síst fækkað þrátt fyrir niðurstöður um aukið álag í skólum borgarinnar. Sjöfn vildi einnig sjá breytingu á spurningum um álag, skoða betur vinnutíma-ramma og spyrja út í hann. Gagnlegt gæti því verið að efna til umræðu milli Skóla- og frístundasviðs, skólastjóra og starfsfólks Ráðhússins um þessi mál þannig að tækið nýtist sem best og sátt skapist um það.

5.2.2 Umbætur

Almennt þóttu skólastjórum vinnustaðakönnunin gagnleg þó svo fram komu sjónarmið um annað. Það kom rannsakanda á óvart hversu misjafnt vægi könnunin er hjá þeim sem tæki til til umbóta í skólastarfi. Gerð er krafa til skólastjóra um að skila inn umbótaáætlun til Skóla- og frístundasviðs 30. apríl ár hvert. Í umbótaáætlun eru teknir inn þættir eins og árangur á samræmdum prófum, ýmsar kannanir sem mæla skólastarf eins og Skólapulsiinn, niðurstöður PISA, foreldrakannanir og margvíslegar viðhorfskannanir. Líta verður svo á að vinnustaðakönnun sem kostar Reykjavíkurborg gríðarlegan tíma og fjármagn ætti að hafa ákveðið vægi sem lið í innra mati á skólastarfi.

Í viðtölunum við skólastjórana eru ýmsar ástæður tilgreindar fyrir því að nýta ekki vinnustaðakannanir til umbóta. Baldur nefnir til dæmis að spurningar vinnustaðakönnunar byrji alltaf á neikvæðum formerkjum. Spyrja má hvort niðurstöður yrðu að einhverju leyti aðrar ef breytt væri um orðalag og það væri frekar haft á jákvæðum nótum. Væri sú nálgun viðhöfð að spurningar væru spurðar með jákvæðum formerkjum eins og undir þættinum „Hæfilegt vinnuálag“. Þar er spurt: „Álag í starfi mínu er of mikið þegar á

heildina er litið” og „Vinnuálag mitt hefur aukist á síðustu 12 mánuðum”. Myndi það breyta einhverju ef þessi spurning yrði orðuð á jákvæðari hátt eins og til dæmis svona: „Álag í starfi mínu er hæfilegt þegar á heildina er litið”? Við frekari skoðun á skýrslu mannauðsdeildar Reykjavíkurborgar um vinnustaðakönnun fyrir árið 2013 er ekki annað að sjá en að aðrar spurningar séu almennt jákvætt orðaðar. Ég velti því fyrir mér hvort það hafi breyst frá síðari árum og sé viðbrögð við gagnrýni á könnunina eða hvort upplifun Baldurs af henni sé á einhvern hátt neikvæð og hún eigi þar af leiðandi ekki tækifæri í hans huga sem tæki til umbóta?

Þór sér ekki ástæðu til að nýta niðurstöður vinnustaðakönnunar því hans skóli standi vel og fái yfirleitt jákvæðar niðurstöður. Engu að síður tilgreinir hann sömu veiku þættina í sínum skóla og fram koma í heildarniðurstöðum í vinnustaðakönnun um aðra skóla þess efnis að einhverjir starfsmenn upplifi einelti á vinnustað. Einmitt þess vegna verður að teljast eðlilegt að Þór nýti þessar upplýsingar og skoði enn frekar til umbóta til að mynda hvað þennan þátt varðar. Einnig kann að vera ástæða til að vinna með hugtakaskilning, það er, að hugsanlega átti fólk sig ekki á þeim merkingarmun sem er á orðunum einelti og ágreiningur.

Mannauðsráðgjafinn sagði að misjafnt væri hvernig fólk skilur hugtök og stundum væri þörf á að fara betur yfir þau með fræðslu meðal starfsfólks. Hennar reynsla væri oft á tíðum sú að svör í vinnustaðakönnun sem bentu til að aðilar upplifðu einelti hyrfu oft eftir að fræðsla og umræða hefði farið fram á vinnustað. Það eru því hugsanleg viðbrögð við annars jákvæðum niðurstöðum könnunar hjá Þór að setja í umbótaáætlun viðbrögð við þessum veiku þáttum með því að vinna með hugtakaskilning eins og reynsla mannauðsráðgjafa hefur sýnt að gefist vel.

Sviðsstjóri Reykjavíkurborgar hefur óskað eftir sams konar umbótaáætlunum og starfsáætlun skóla- og frístundasviðs Reykjavíkurborgar (Skóla- og frístundasvið Reykjavíkurborgar, 2013). Þessum umbótaáætlunum er skilað inn fyrir 30. apríl ár hvert og er það ein af starfsskyldum skóla- stjóra hjá Reykjavíkurborg að sjá til þess að hún sé gerð og farið eftir henni. Tý fannst það sniðmát sem notað er henta sér illa og hefur fengið leyfi til að skila inn eigin sniðmáti sem hann telur að henti skólanum sínum betur. Ég tel að sú nálgun sýni vandaða vinnu Týs við mat á skólastarfi og umbótaáætlun fyrir hans skóla virðist vera til fyrirmyndar. Starfsmenn hafa eignarhald á verkinu, er meðvitað um hvert skuli stefna og umbótaáætlunin er birt á heimasíðu skólans. Í skóla Týs tel ég að hugmyndafræði þjónandi forystu hafi komið fram í viðbrögðum yfirmanna Skóla- og frístundasviðs og þannig gert Tý kleift að starfa í anda þjónandi forystu. Í stað þess að kerfisvæða

útfærsluna lesa þeir í aðstæður og sættast á aðra nálgun sem virðist hafa verið þessum skóla til góðs. Fram kemur í hugmyndafræði þjónandi forystu að sjónum er beint að velferð starfsfólks en ekki að eigin valdi eða hagsmunum. Að hlusta er dæmi um einlægan áhuga og með því eru hugmyndir þeirra sem að verkinu koma, í þessu tilviki skólastjóra og hans starfsfólks, skoðaðar og hagur þeirra eflður (Greenleaf, 2008; Sigrún Gunnarsdóttir, 2011). Aðrir viðmælendur mínir úr hópi skólastjóra nýta sér sniðmát frá sviðsstjóra Reykjavíkurborgar en misjafnt er hvort niðurstöður vinnustaðakönnunar séu teknar inn í þá umbótaáætlun.

5.2.3 Gagnsemi

Eins og fram kom í kafla 4.2.3.3 um gagnsemi vinnustaðakönnunar þá voru nokkrir viðmælendur sem fannst niðurstöður vinnustaðakönnunar mikilvægar. Týr, Sjöfn og Eir nýttu þær til dæmis markvisst í umbótaáætlun og fannst hún því gagnlegt tæki meðan Þór og Braga fannst gagnlegt að fá fram atriði sem hægt væri að klappa sér eða starfsfólkinu á bakið fyrir. Það má því segja að ef hlutirnir gangi vel þá veiti vinnustaðakannanir stjórnendum staðfestingu á því sem vel er gert og þeir fái, eins og Bragi nefndi, tækifæri til að draga fram jákvæðu atriðin og nýta þau til uppbrots í starfi og til að gleðjast saman. Hins vegar má velta fyrir sér hvort skólastjórar og starfsfólk fái nægjanlegt hrós eða umbun frá yfirmönnum þegar vel gengur? Samkvæmt hugmyndum bæði umbreytingarforystu (e. *transformational*) og þjónandi forystu (e. *servant leadership*) þá skiptir miklu máli að veita fólki endurgjöf, auka valddreifingu og hlusta á hugmyndir þeirra. Með því næst betri árangur í stofnuninni og starfsfólk verður ánægðara (Harris, 2004; van Dierendonck, 2011). Í viðtölunum kom nokkrum sinnum fram að Baldri, Braga, Hlín og Þór fannst þau vera nokkuð afskipt af hálfu yfirstjórnar hjá Reykjavíkurborg og Þór sagði í léttum dúr; „þeir eru nú ekkert mikið hér inná gafli“. Hins vegar kom það einnig fram hjá Þór að hann væri ekki ósáttur við það. Af frásögnum skólastjóra má leiða að því líkum að þá skorti hvatningu og þörf sé á því að efla liðsheild þeirra. Fram kom hjá bæði Þór, Braga, Baldri og Hlíf (sjá kafla 4.2.1.1. um stuðning) að þau upplifðu sig fremur afskipt.

Í viðtölunum gerðu viðmælendur nokkrar athugasemdir við vinnustaðakannanirnar og settu fram gagnrýni á hana. Flestar athugasemdir voru gerðar við fyrirkomulag vinnustaðakönnunar og töldu viðmælendur það helst hindra gagnsemi þeirra hversu langur tími leið frá fyrirlögn þeirra og þar til niðurstöður komust í þeirra hendur. Hlín óttaðist til dæmis að kynning á niðurstöðum gæti frekar haft neikvæð áhrif en jákvæð vegna þess

að niðurstöður vinnustaðakannana kæmu á nýju skólaári og þá oft með mörgu nýju starfsfólki. Vegna erfiðra starfsmannamála árinu á undan veigrar Hlín sér við að kynna niðurstöðurnar fyrir starfsfólkinu. Baldur kynnir sjaldnast niðurstöðurnar því hann telur þær marklausar. Hann kveðst einhverju sinni hafa fengið mannauðsráðgjafa til að kynna niðurstöðurnar en að hans mati hafi ekkert komið út úr því. Þessir tveir skólastjórar virðast ekki hafa mikla trú á tækinu sem vinnustaðakönnun er og hætt er við að sú skoðun geti smitast inn í starfsmannahópinn. Ef starfsmenn hafa fyrir því að svara spurningalista en sjá síðan ekki að unnið sé með niðurstöðurnar má ætla að þeir missi áhugann á því að verja eigin tíma í að svara spurningum. Hætt er við að þátttaka í þeim skólum verði þá dræm.

Inntak og form vinnustaðakönnunar Reykjavíkurborgar eins og hún er sett fram er meðal annars það að mæla viðhorf hjá starfsfólki til starfsánægju sem er þáttur í eflingu þeirra (*e. empowerment*).

Efling skiptir gríðarlega miklu máli til að nýta mannauðinn og fá hann með sér. Í umbreytingarforystu er lögð áhersla á að efla mannauðinn og dreifa valdi til að efla einstaklinginn þannig að hann treysti sér til að axla frekari ábyrgð á verkefnum og öðlast eignarhald yfir þeim (Sergiovanni, 2007). Samkvæmt hugmyndafræði þjónandi forystu er efling fylgjenda (*e. followers*) einnig mikilvægur þáttur í starfi stjórnanda. Mikilvægt er að hann geri hvað hann getur til að fá fólk með sér og efla þannig að það finni að á það er hlustað, það skipti máli og séu hluti af heildinni sem í þessu tilviki er vinnustaðurinn. Samkvæmt Cerit (2009) hefur þjónandi forysta jákvæð áhrif á starfsánægju. Fram kemur hjá honum að rannsóknir hafi sýnt að bæði stuðningur yfirvalda við kennara og jákvæður skólabragur þar sem samskipti á milli kennara og skólastjóra eru opin og jákvætt viðhorf ríkir þeirra á milli hefur áhrif á starfsánægju kennara. Ef stjórnendur sjá ekki ástæðu til að nýta upplýsingar sem vinnustaðakannanir veita til að efla fólkið sitt enn frekar er mikilvægt að komast að því hvers vegna.

5.2.4 Endurspeglast þjónandi forysta í vinnustaðakönnunum?

Út frá rannsóknarspurningunni „Endurspegla viðhorf skólastjóra og vinnustaðakannanir þjónandi forystu á einhvern hátt?“ má segja að vinnustaðakannanir leggi fyrst og fremst mat á eflingu starfsmanna og að þannig endurspeglast þjónandi forysta í þeim. Vinnustaðakannanir nýtast til að skoða hvað má betur fara og þær upplýsingar má nýta til að efla starfsánægju starfsmanna. Ætla má að aukin ánægja geri þá að betri starfsmönnum. Vinnustaðakannanir gefa einnig skólastjórum gagnlegar upp-

lýsingar sem þeir geta nýtt sér í starfsmannamálum og unnið þannig að frekari starfsánægju starfsmanna sinna.

5.3 Þjónandi forysta

Í kaflanum hér á undan var fjallað lítillega um hvernig þjónandi forysta tengist vinnustaðakönnunum. Hér á eftir verður athyglinni beint að rannsóknarspurningunni „Endurspeгла viðhorf skólastjóra og vinnustaðakannanir þjónandi forystu í þessum niðurstöðum?”

Í viðtölunum komu fram margvíslegar vísbendingar um að viðhorf skólastjóra endurspegli þjónandi forystu. Eins og sjá má kafla 4.2.4 um þjónandi forystu og tengsl við niðurstöður komu fram þrír meginþættir sem mynda kjarna, þjónandi forystu, utan um þemun (efling, fagleg forysta, stefna og álitamál) eins og fram kemur í mynd 6.

5.3.1 Efling

Í rannsókninni kemur fram að viðmælendur mínir leggja mikla áherslu á eflingu starfsmanna sinna sem birtist í áhuga þeirra á endurmenntun starfsfólks, vilja til þess að starfsfólk taki frumkvæði og að gefa því tækifæri til þess. Hugtök eins og lýðræði, valddreifing og að hlusta á fólk komu reglulega upp í viðtölunum. Þessir þættir falla vel að skilgreiningum og lykilorðum sem sett hafa verið fram um þjónandi forystu. Þessar niðurstöður eru í samræmi við aðrar rannsóknir sem hafa sýnt að starfsfólk kann að meta þessa þætti, það er að segja samvinnu, stuðning og samskipti (Cerit, 2009). Í rannsókn Crippen og Wallen (2008) sem skoðuðu hvort þjónandi forysta birtist hjá yfirmönnum skólamála (*e. superintendents*) í Manitoba þá voru þættir eins og framsýni (*e. foresight*), hugmyndaauðgi (*e. conceptualization*), samfélagsleg ábyrgð (*e. stewardship*) og efling (*e. growth of others*) oftast nefndir og þetta eru einnig þættir sem oft komu fram í þessari rannsókn. Rannsókn Þóru Hjörleifsdóttur (2011) styrkir þessar niðurstöður einnig en í hennar rannsókn kom einmitt fram að sterk fylgni er á milli þjónandi forystu stjórnenda og starfsánægju starfsfólks. Mest fylgni mældist við þáttinn eflingu þó að aðrir þættir sýndu marktæka fylgni fyrir utan þáttinn hugrekki.

5.3.2 Fagleg forysta

Í þessari rannsókn kom fram að skólastjórnendur sem hafa skýra sýn standa fyrir faglegri forystu við ákvarðanir í skólastarfi. Skólarnir og verkefni sem

stjórnendur glíma við eru mörg hver ólík og lýstu þeir hvernig þeir fara sínar eigin leiðir til að leiða skólana áfram í gegnum dagleg verkefni og veita þeim forystu. Í viðtölunum kom fram að þeir voru öruggir um hver stefna þeirra væri og hvert þeir vildu fara. Þeir veigra sér ekki við að taka erfiðar ákvarðanir telji þeir að það þjóni nemendum og samfélaginu best sem rímar vel við flokkun Dierendonck (2011) um þjónandi forystu og þáttinn sem er þar tilgreindur sem samfélagsleg ábyrgð (*e. stewardship*).

Í sumum skólum þarf að vinna að breytingum til dæmis vegna sameiningar skóla, breyttrar rekstrarstöðu eða til að koma í veg fyrir stöðnun. Fram kemur hjá skólastjórum að þeir telji erfitt að vinna að umbótum í skólastarfi með gömlu kennurunum, þar sem þeir vilja síður breyta til og tileinka sér nýjar vinnuaðferðir, en það sé engu að síður verkefnið sem þeir þurfi og verði að glíma við. Verkefnið er að vinna að því að fá fólk í lið með sér og að hafa skýra stefnu til að tryggja framþróun. Samkvæmt van Dierendonck og Nuijten (2009) krefst það hugrekki að standa fyrir breytingum á vinnustað. Ég tek undir þetta og tel að það þurfi talsvert hugrekki til að taka ákvarðanir í erfiðu árferði eins og í efnhagskreppu eða til að breyta skólagerð sem hefur lítið þróast. Þegar ég ræddi við viðmælendur mína gat ég ekki annað greint en þeir hefðu hugrekki til þess að takast á við fjölbreyttar áskoranir og taka ákvarðanir sem ekki væru allar vinsælar. Í flestum tilfellum reyndu þeir að gera það í góðri samvinnu við sitt starfsfólk og með vandaðri upplýsingagjöf. Tveir viðmælenda minna þurftu hins vegar að takast á við sameiningarverkefni sem þeim var falið að gera af yfirstjórn og taka ákvarðanir sem ekki voru endilega vinsælar í starfsmanna- eða foreldrahópi. Þeir gerðu það og það krefst hugrekki, innri styrks og faglegrar forystu.

Í þjónandi forystu skiptir hugrekki miklu máli en einnig verður að hafa í huga að stjórnandi lendi ekki í þeirri stöðu að finna sig knúinn til að taka ákvarðanir gegn eigin sannfæringu. Skólastjóri þarf að vera trúr sjálfum sér til að veita þjónandi forystu og starfa af heilindum (*e. authenticity*). Skólastjórar og yfirmenn á Skóla- og frístundasviði þurfa að vinna eftir ákvörðunum sem pólitískt kjörnir fulltrúar taka. Hlín er gott dæmi um stjórnanda sem þurfti að tala fyrir sameiningu skóla sem hún stýrði þrátt fyrir að það væri gegn hennar sannfæringu að sú ákvörðun væri tekin á réttum tímapunkti. Hún taldi sig þurfa að standa með þeirri ákvörðun og gerði það þegar hún sóttist eftir skólastjórastöðu sameinaðra skóla eftir að hafa verið sagt upp. Það er hins vegar skólastjóra að veita forstöðu og að taka ákvarðanir sem þeir treysta sér til að standa við og berjast fyrir þáttum sem þeir telja að betur megi fara í skólamálum. Þar koma inn þættir eins og

trúverðugleiki og samfélagsleg ábyrgð sem Dierendonck (2011) nefnir að séu tveir af grunnþáttum þjónandi forystu.

5.3.3 Stefna og álitamál

Skóla- og frístundasvið hefur oft þurft að vinna að stefnumörkum fyrir skóla sína í erfiðu árferði. Miklar pólitískar hræringar hafa verið í Reykjavík á undanförunum árum þar sem flokkar hafa skipts á að vera við völd og flestir hafa markað eigin stefnu í skólamálum. Þetta leiddi til þess að sviðin voru ýmist sameinuð, sundrað eða samtvinnuð við fleiri aðila. Þessar hræringar hafa kostað töluverðar mannabreytingar og tilfærslu starfa á milli og án efa verið krefjandi fyrir starfsfólk sviðsins. Starfsáætlun Skóla- og frístundasviðs 2013 setur fram skýra sýn um hvert skuli stefnt og samkvæmt viðtölum við skólastjóra hefur sviðið vaxið nokkuð. Í máli þeirra kemur fram að verið sé að fjölga fólki og nefna þar til sögunnar jafnréttisfulltrúa og fjölmenningsfulltrúa. Þættir þjónandi forystu af hálfu yfirmanna skólastjóra skiptir hér máli. Mikilvægt er fyrir skólastjóra að finna að bakland þeirra frá Skóla- og frístundasviði sé traust og styðji við þá.

Í viðtölunum við skólastjóra kom fram að stjórnendur hefðu sjálfstæði í sínum verkum og góðan stuðning væri að fá frá mannauðsdeild Skóla- og frístundasviðs. Einnig kom fram að ef stjórnendur teldu sig þurfa stuðning og leituðu eftir honum þá fengju þeir hann. Almenn ánægja virtist vera með þessa þætti á meðal skólastjóra. Þegar spurt var nánar um það hvort stuðning væri að fá af hendi yfirmanna Skóla- og frístundasviðs kom fram að sá stuðningur væri fyrir hendi ef þeir leituðu eftir honum. Hann væri hins vegar háður þeirra frumkvæði.

Fram kom að reglulegir fundir eru haldnir með skólastjórum og þeirra næstu yfirmönnum á Skóla- og frístundasviði. Þeir fundir eru nokkuð fjölmennir en sumum skólastjórum finnst þeir frekar vera upplýsinga- og tilkynningafundir. Sjálfir hafa þeir aftur á móti væntingar um að þeir séu samráðsfundir. Eiginlegir samráðsfundir fara hins vegar fram í ákveðnum samráðshópi þar sem einungis fulltrúar skólastjóra úr hverju skólahverfi ræða við aðila frá Skóla- og frístundasviði. Niðurstaða þeirra funda er því oftast kynnt á þessum stærri fundum.

Þegar rætt var við skólastjórana kom fram nokkur óánægja sem birtist í því að þeim fannst fjarlægð hafa aukist milli sín og yfirstjórnar. Baldri, Braga, Hlín og Tý fannst Skóla- og frístundasvið sigla áfram stefnulaust, lítið samráð væri við skólastjóra og þar brunnu sameiningar skóla mikið á viðmælendum. Sveitarfélög eins og Reykjavíkurborg hafa þurft að taka

erfiðar ákvarðanir vegna efnahagshrunsins og ber helst að nefna að fjárframlög til skóla hafa verið skert og krafa gerð um að minnka stjórnunarumfang.

Í ljósi áðurgreindar rannsóknar á áhrifum efnahagshrunsins á skólastarf er áhugavert að velta fyrir sér stöðunni í Reykjavík fyrir og eftir hrun með vísan í orð skólastjóra í þessari rannsókn. Einn viðmælandi sagði að það hefði verið unun að vera stjórnandi í Reykjavík fyrir hrun og í hans huga er ekki efasemd um að skólar Reykjavíkur hafi þá verið í forystu. Ég velti fyrir mér hvort Reykjavíkurborg hafi einmitt verið að gera góða og framsýna hluti fyrir efnahagshrun? Getur verið að þegar niðursveiflan skall á hafi Reykjavíkurborg á hinn bóginn ekki verið byrjuð að undirbúa sig fyrir erfiðara efnahagsástand og því hafi skellurinn í skólakerfinu hugsanlega orðið meiri? Fram kemur í umræddri rannsókn að skólastjórar í báðum sveitarfélögum hafi sýnt leiðtogaþæfni og starfsfólk þeirra hafi treyst þeim til að taka ákvarðanir sem voru sanngjarnar (Sigurlína Davíðsdóttir o.fl., 2012).

Skólastjórar í Reykjavík fengu ákveðið fjármagn til að reka skólana og var treyst til þess að taka ákvarðanir er hentuðu þeirra stofnunum. Spyrja má hvort sú óánægja sem kom fram meðal sumra skólastjóranna sé meðal annars vegna þess að þeir séu orðnir langþreyttir á þessu ástandi og þurfi frekari hvatningu og stefnu sem geri þeim kleift að sjá fyrir endann á verkefnum og að bjartari tímar séu framundan? Reykjavíkurborg virðist hafa brugðist við eins og Samband íslenskra sveitarfélaga lagði til þegar huga átti að forgangsöðun en þar var lögð áhersla á að verja grunnþjónustu grunnskólanna. Farið var í hagræðingaraðgerðir í formi niðurskurðar í stjórnun, símenntun starfsmanna var takmörkuð og tækja- og búnaðarkaup voru stöðvuð (Samband íslenskra sveitarfélaga, 2008). Niðurstöður PISA 2013, samræmdra prófa og æskulýðsrannsóknarinnar Ungt fólk 2013 gefa til kynna að tekist hafi að verja grunnstarfsemi grunnskólanna þar sem niðurstöður sýna að námsárangur hafi síst versnað og líðan barna hefur batnað.

Preytan og vonbrigðin sem komu í ljós hjá viðmælendum rannsóknarinnar eru án efa fyrst og fremst afleiðingar erfiðra tíma. Í rannsókn Ginsberg (2011) kemur í ljós að í aðstæðum sem þessum skiptir höfuðmáli að halda starfsanda góðum og hvetja fólk áfram. Þrátt fyrir að starfsfólk grunnskóla skori nokkuð hátt í vinnustaðakönnunum Reykjavíkurborgar þá þarf að hafa í huga að stjórnendur hafa þurft að taka á sig aukin verkefni vegna niðurskurðar í stjórnun sem oft á tíðum gerir það að verkum að menn eru að þraka daginn eða og eins og Eir sagði „að slökkva elda“.

Í könnun Sambands íslenskra sveitarfélaga og Félags grunnskólakennara (2012) kemur einnig fram að kennarar telja að álag hafi aukist mikið síðastliðin fimm ár sem er tíminn frá efnahagshruni. Þar kemur fram að álagið sé meðal annars vegna almenns niðurskurðar (72%) og vegna nemenda með sérþarfir (76%). Í rannsókn Ginsberg (2011) um stjórnun á krefjandi tímum hjá skólastjórum og stjórnendum kemur fram að mikilvægt er að efla andann, styrkja tengslanet og styrkja stjórnendur til að huga að sjálfum sér og heilsunni.

Að mörgu leyti má sjá ákveðin tengsl við þjónandi forystu hjá yfirmönnum á Skóla- og frístundasviði eins og fram kom í viðtölum við mannauðsráðgjafa og skólastjóra. Veikleikinn sem birtist er sá að ekki virðist sem yfirstjórn Reykjavíkurborgar hafi tekist að fá skólastjóra með sér í lið þannig að þeir taki stefnu Skóla- og frístundasviðs og vinni sameiginlega að því að gera hana að sinni. Styrkja þarf samskipti þessara aðila og efla þjónandi forystu því með henni dreifa fleiri aðilar forystunni og styrkja samvinnu. Hjá Crippen (2012) kemur fram að með því að stuðla að hreinskiptni og trausti milli leiðtoga og fylgjenda, hvort sem er á formlegan eða óformlegan hátt getur stjórnandi komið á fót umhverfi sem byggir á stöðugleika og samhljóm þar sem öll sjónarmið eru viðurkennd og studd í flóknum vef samskipta. Greenleaf ræðir um mikilvægi þess að byggja upp traust innan stofnana. Hann segir að skorti traust geti stjórnandi ekki þjónað og um leið missi hann fyrra sjálfræði. Skóla- og frístundasviðs má líta á „stjórn“ (e. *trustee*) í þeim skilningi sem Greenleaf skilgreinir slíkt fyrirbæri og hún krefst þess að stofnunin stefni í átt að sérstöðu sem felist í hlutverki þjónustuaðila. Stofnunin leggur til sitt framlag og nýtir tækifæri til þess að byggja upp samfélag þar sem lögð er áhersla á réttlæti og kærleik og býður fleiri skapandi tækifæri fyrir fólkið sitt (Greenleaf, 2009). Út frá hugmyndafræði þjónandi forystu er nauðsynlegt að fá alla aðila til að vinna að því markmiði sem lög og reglugerðir kveða á um og ekki síst áherslur Skóla- og frístundasviðs sem birtast í starfsáætlun og eru þar með sá rammi sem lagður hefur verið þannig að hægt sé að veita sem besta þjónustu. Til að skólastjórar geti endurspeglað þjónandi forystu þarf baklandið að vera trúverðugt, stefnumótandi, eflandi og sýna og hvetja til samfélagslegrar ábyrgðar.

5.4 Horft til framtíðar

Hér á eftir eru settar fram hugmyndir um hvernig megi nýta niðurstöður þessarar rannsóknar til að auka gagnsemi vinnustaðakannana fyrir aðila

skólasamfélagsins. Einnig verður farið yfir notagildi rannsóknarinnar fyrir frekari þekkingarþróun.

5.4.1 Tillögur að úrbótum

Niðurstöður rannsóknarinnar benda til þess að ýmis tækifæri séu til að bæta bæði inntak og framkvæmd vinnustaðakannana í grunnskólum borgarinnar. Huga þarf að því hvort tímasetningar og inntak sumra spurninga henti vinnustöðum á borð við grunnskóla eða hvort hugsanlega þurfi að aðlaga þetta tæki, vinnustaðakönnun, betur að skólastarfi. Viðmælendur voru allir sammála því að þessi atriði þurfi að skoða betur. Fram kom hjá mannauðsráðgjafa að fólk þurfi að hafa trú á tækinu og því sé brýnt að taka þessar ábendingar til greina. Mikilvægt er að aðilar gangi í takt og nýti sér þetta tæki, sem veitt er miklum tíma og fjármunum í, þannig að það gagnist öllum aðilum og nýtist til skólaumbóta.

Mikilvægt er að yfirmenn hjá Skóla- og frístundasviði vinni að því að efla traust á milli sín og skólastjóra þar sem ákveðin þreyta virðist vera komin í skólastjórahópinn. Nokkrir viðmælenda minna úr röðum skólastjóra upplifa fálæti og fjarlægð af hálfu yfirmanna sinna og skýrist það hugsanlega af þeim breytingum í stjórnskipan á sviðinu sem urðu árið 2011, pólitískum hræringum árin á undan og krefjandi stjórnunarlegum verkefnum sem farið var í til að bregðast við erfiðu efnahagsástandi. Til að bæta úr þessu er mikilvægt að auka samtalið milli aðila og efla hóp skólastjóra til að fá þá með í að vinna af heilindum í samræmi við skólasýn og áætlun yfirvalda. Styrkja þarf samskipti á milli aðila og efla upplýsingagjöf. Í þessu sambandi gæti hugmyndafræði þjónandi forystu verið gagnleg til að hvetja fólk til að vinna saman í átt að því sameiginlega markmiði að gera góða skóla enn betri. Ýmsar rannsóknir hafa einmitt bent til þess að þjónandi forysta geti haft jákvæð tengsl við starfsánægju (Cerit, 2009; Guðjón Ingi Guðjónsson, 2012; Þóra Hjörleifsdóttir, 2011). Ég tel að þær meginniðurstöður rannsóknarinnar um að stuðningur, stefna, fagleg forysta og efling séu þeir þættir sem skipta máli í starfsánægju viðmælenda undirstriki hversu mikilvægt sé að hlúa að þeim þáttum.

5.4.2 Tillögur um áframhaldandi rannsóknir

Í þessari rannsókn hafa kviknað hjá mér fleiri spurningar sem áhugavert væri að fá svör við. Athyglisvert væri að skoða þetta efni enn frekar og gera frekari rannsóknir. Hluti af takmörkun rannsóknarinnar má segja sú að ekki var leitað eftir sjónarmiðum yfirmanna á Skóla- og frístundasviði gagnvart þeirri gagnrýni sem fram kom hjá skólastjórum í viðtölunum. Gögn um

afstöðu þeirra hefðu styrk rannsóknina og því takmarkar þetta rannsóknina nokkuð. Það væri því áhugavert að gera samskonar rannsókn í öðrum sveitarfélögum sem leggja fyrir vinnustaðakannanir og leita þá um leið að leita eftir sjónarmiðum yfirmanna og gefa þeim tækifæri til að bregðast við og fá þannig dýpri innsýn inn í rannsóknarefnið. Einnig mætti skoða enn betur gögnin sem til eru nú þegar úr vinnustaðakönnun Reykjavíkurborgar og taka til að mynda út þá skóla sem koma best og verst út og skoða í hverju sá munur helst liggur. Loks mætti kanna hvort munur sæist varðandi þætti sem einkenna þjónandi forystu. Líkan þeirra Spears (2005) eða van Dierendonck (2011) ættu að geta nýst vel í slíkri rannsókn.

Einnig væri áhugavert að taka frekari viðtöl, ýmist einstaklingsviðtöl og/eða í rýnihópum við stjórnendur, kennara og annað starfsfólk og spyrja um upplifun þeirra af vinnustaðakönnunum. Því næst yrði reynt að meta hvort greina megi áherslu á þjónandi forystu eins og gert var í þessari rannsókn. Áhugavert væri að komast að því hvort upplifun kennara af vinnustaðakönnunum sé sú sama og stjórnenda eða ekki.

Áhugavert væri einnig að gera frekari rannsóknir á starfsánægju stjórnenda í grunnskólum borgarinnar og skoða hvort þar megi finna tengsl við þjónandi forystu.

Loks væri gagnlegt að heyra nánar sjónarmið kennara og annars starfsfólks í grunnskólum sem svara vinnustaðakönnun. Hvernig finnst þeim að unnið sé með niðurstöður hennar? Telja þau að þessar kannanir séu gagnlegar og skipti máli í þeirra starfsþróun og starfsánægju? Fólk ver dýrmætum tíma til að svara ýmsum könnunum og það er mikilvægt að þeirra framlag sé virt, hlustað á hvað það hefur að segja og unnið með það.

5.4.3 Framlag til frekari þekkingar

Niðurstöður rannsóknarinnar sem hér hefur verið fjallað um gefa ákveðna vísbendingu að tækifæri sé til að gera frekari rannsóknir á því hvernig kannanir sem settar eru fyrir skólasamfélagið eru nýttar til að auka þekkingu og koma af stað umbótum. Mikilvægt er að taka ígrundaðar ákvarðanir byggðar á rannsóknum til að efla skólasamfélag sem er gert að skoða starfið reglulega í formi mats á skólastarfi. Menntarannsóknir hafa aukist í gegnum árin og mikilvægt er að við sem störfum á vettvangi tileinkum okkur þekkingu sem af þeim hlýst.

5.5 Samantekt

Tilgangur þessarar rannsóknar var að skoða reynslu skólastjóra af vinnustaðakönnun Reykjavíkurborgar og athuga hvort þeir telji niðurstöður þeirra nýtast þeim í starfi. Ennfremur var leitast við að svara því hvort þeir telji sig fá stuðning yfirmanna sinna og hvort þeir upplifi sig eina. Loks var kannað hvort skólastjórar nýti sér hugmyndafræði „Þjónandi forystu“ í aðgerðum sínum til umbóta í skólastarfi. Niðurstöður rannsóknarinnar benda til þess að skólastjórar séu gagnrýnir á tækið sem vinnustaðakönnunin er. Þar vegur þýngst sá tími sem líður frá því könnun er lögð fyrir og þar til niðurstöður birtast. Ákveðinn ótti kemur fram við að traust á tækinu hverfi þar sem niðurstöður birtast á nýju skólaári með breyttum starfsmannahópi. Aðilar eru sammála um að þessu þurfi að breyta þannig að sami hópur og tekur könnunina sjái niðurstöður hennar og fylgist með úrvinnslunni í kjölfarið.

Flestir skólastjórana nýta sér niðurstöðurnar í umbótaáætlun sem er hluti af mati á skólastarfi. Einn viðmælenda telur að niðurstöður vinnustaðakönnunar séu gagnslausar og notar þær ekki í umbótaáætlun. Hér er bent á að vinnustaðakönnunin eins og hún er í dag mælir fyrst og fremst starfsánægju starfsmanna og hvernig stjórnun birtist þeim á vinnustaðnum. Skólastjórnarnir vinna markvisst að eflingu starfsmanna sinna og flestum finnst niðurstöður vinnustaðakönnunar gefa þeim gagnlegar vísbendingar um stöðuna á vinnustað þá stundina. Niðurstöður gefa til kynna að hluti viðmælenda minna í hópi skólastjóra beri ekki fullt traust til til yfirmanna sinna. Viðmælendur rannsóknarinnar í hópi skólastjóra virðast telja að yfirmenn á Skóla- og frístundasviði skorti frumkvæði til að vinna að eflingu skólastjóra. Loks er tækið vinnustaðakönnun ekki eins öflugt og æskilegt gæti verið. Rannsakandi leggur til að þessir aðilar vinni markvisst að því að efla traust sín á milli og auka samtal um vinnustaðakönnun, fari yfir kosti hennar og galla og beiti sér fyrir því að hún verði aðlöguð betur að skólum borgarinnar.

Rannsakandi telur að vinnustaðakannanir endurspegli þjónandi forystu á þann hátt að þær mæli starfsánægju og hvernig stjórnanda tekst að vinna með starfsfólki sínu. Þættir sem fram komu í rannsókninni og styðja það eru þemun, efling og fagleg forysta. Hins vegar væri eins og áður hefur komið fram áhugavert að skoða tengsl vinnustaðakannana og þjónandi forystu í víðara samhengi bæði með megindlegum og eigindlegum rannsóknum.

Í viðtölunum komu fram vísbendingar um þjónandi forystu í viðhorfum skólastjóra til verkefna sinna. Þeir vinna markvisst að eflingu starfsmanna, hafa skýra sýn og samfélagsleg ábyrgð er þeim ofarlega í huga. Þeir eru trúverðugir þar sem þeir þora að tjá sig um raunverulega hugsanir og

skoðanir. Þeir reyna að þjóna skjólstæðingum sínum eins vel og starfsaðstæður gera þeim kleift og hafa reynt að verja skólastarfið eins og kostur er þrátt fyrir niðurskurð og erfitt efnahagsástand. Þá virðist hins vegar skorta meiri tengsl við yfirstjórn. Skóla- og frístundasvið er með fjölmörg verkefni og hefur verið að þróast undanfarin ár í skugga pólitískra sviptinga. Sviðið hefur skýra stefnu og öfluga mannauðsdeild til að styrkja stjórnendur. Það eru haldnir reglulegir fundir með skólastjórum en í þessari rannsókn kom fram ákveðin óánægja hjá skólastjórum með fjarlægð við yfirstjórn sviðsins. Áhugavert væri að skoða áhrif þess að innleiða hugmyndafræði þjónandi forystu í starfshætti Skóla- og frístundasviðs. Spyrja má hvort slík nálgun mundi stuðla að frekari sátt milli borgaryfirvalda/Skóla-, og frístundasviðs og skólastjóra þannig að málsaðilar færu saman í þá vegferð að vinna að öflugu skólasamfélagi. Sú spurning er áhugaverð en utan við svið þessarar rannsóknar.

6 Að lokum

Allt tekur enda um síðir

– gamalt spakmæli

Skólastjórnarnir í rannsókninni koma fram sem leiðtogar sem vilja efla starfsfólk sitt, hafa faglega forystu og skýra stefnu í skólamálum og eru gagnrýnir á yfirstjórn um leiðir til að ná fram settum markmiðum. Skólastjórnarnir hafa flestir skoðanir á hlutverki sínu sem stjórnendur og er umhugað um hvernig þeir geta haft áhrif á skólastarf fyrir samfélagið sem þeir þjónusta. Þeir hafa þurft að takast á við krefjandi verkefni sem sett hafa verið á þeirra herðar í formi niðurskurðar og eflingar starfsmanna svo einhver dæmi séu tekin. Í erfiðu efnahagsástandi hafa stjórnendur þurft að vinna enn frekar með mannauðinn til að fá hann til liðs við sig við að verja skólastarfið eins og kostur er fyrir áföllum. Stjórnendur hafa farið í aðgerðir sem yfirmenn þeirra hafa fyrirskipað til að draga úr kostnaði við yfirstjórn skólanna og minnka fjármagn til endurmenntunar og búnaðarkaupa. Greina má ákveðna þreytu í samtölum við skólastjóra og telja þeir að nú sé nóg komið og kalla þeir eftir auknu fjármagni. Þeir eru metnaðarfullir fyrir hönd skólanna sinna og vilja að Reykjavíkurborg sé í forystu í skólamálum á landinu. Rannsóknir á þjónandi forystu gefa vísbendingar um að hún sé álitlegur kostur þegar tekist er á við valddreifingu og eflingu starfsfólks. Þjónandi forysta eins og umbreytingarforysta byggir á þeirri hugmynd að leiðtogar hafi sterka framtíðarsýn og viti hvert skal stefnt. Eins og fram kom í þessari rannsókn þá vinna skólastjórar eftir skýrri stefnu og leggja sig fram um að efla starfsfólkið sitt. Þjónandi forysta gæti því verið gagnleg til að efla skólastjóra og yfirstjórn á Skóla- og frístundasviði til að taka samtál um hvert skal stefna í skólamálum og leiðir að þeim markmiðum.

Flestir skólastjórnarnir telja vinnustaðakannanir vera gagnlegt tæki til að nýta til umbóta í skólastarfi. Ýmist taka skólastjórar niðurstöður og gera tillögu að umbótaáætlun og bera undir starfsfólk sitt eða fá aðila úr röðum starfsmanna til að vinna þetta með sér. Hins vegar má greina vantraust á framsetningu spurninga og gildi könnunarinnar vegna tímasetninga á fyrir-lögn og skilum á niðurstöðum. Hugsanlega hefur myndast ákveðið tómarúm á milli yfirstjórnar Skóla- og frístundasviðs og skólastjóra vegna þeirra erfiðu verkefna sem starfsfólkið hefur þurft að takast á við undanfarin ár í kjölfar efnahagsástandsins. Leggja þarf áherslu á að vinna í að byggja upp traust og öflugra fagsamfélag milli þessara aðila. Skoða þarf vinnustaðakönnunina betur og athuga hvort þau sjónarmið sem fram koma í þessari rannsókn eigi rétt á sér og aðlaga könnunina betur að þeim vinnustað sem grunnskólar

eru. Traust skiptir gríðarlega miklu máli í þjónandi forystu og í ljósi niðurstaðna þá þarf að vinna betur að eflingu trausts á milli skólastjóra og yfirmanna þeirra. Skólastjórar þurfa að finna að á þá sé hlustað og að þeir séu hluti af heild og skapa samstöðu innan hópsins um sameiginlega stefnu og sýn sem eru forsendur til að efla skólasamfélagið í heild.

Þar sem þessi rannsókn er eigindleg og viðmælendur fáir gefa niðurstöðurnar vísbendingar um hvernig þeir upplifa það að starfa hjá Reykjavíkurborg og hvernig þeir nýta sér vinnustaðakannanir til skólaumbóta. Ekki er hægt að alhæfa um að sama eigi við um alla skólastjóra hjá Reykjavíkurborg. Hins vegar væri áhugavert að gera stærri rannsókn þar sem gögn vinnustaðakönnunar væru greind enn frekar og bæði skólar sem koma vel út og miður vel, eru skoðaðir og athugað í hverju munurinn felst. Er það skólaumhverfið, skólabragur, stjórnunarhættir, áherslur þjónandi forystu, eða eitthvað enn annað sem hefur þau áhrif að skólarnir koma svona misvel út á þeim þáttum sem vinnustaðakönnunin tekur til?

Heimildaskrá

- Aðalnámskrá grunnskóla: Almennur hluti 2011: Greinasvið 2013 /2013.
- Annast starfsemi og rekstur 38 grunnskóla og 78 leikskóla. (2005, 18. ágúst).
Mbl.is. Sótt af <http://www.mbl.is/greinasafn/grein/1033584/>
- Barry, D. (1991). Managing the bossless team: Lessons in distributed leadership. *Organisational Dynamics*, 21, 31-47. doi:10.1016/0090-2616(91)90081-J
- Bass, B. og Riggio, R. (2006). *Transformational leadership* (2. útgáfa). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bell, J. (2010). *Doing your research project: a guide for first-time researchers in education, health and social science*. Maidenhead: Open University Press.
- Bolden, R. og Gosling, J. (2006). Leadership competencies. Time to change the tune? *Leadership* 2(2), 147-163.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper Perennial.
- Brighouse, T. (2004). *A model of school leadership in challenging urban environments*. Nottingham: NCSL.
- Bryndís Elfa Valdemarsdóttir og Sigurbjörg Rún Jónsdóttir. (2011). *Viðtalsrannsókn. Skólastjórar leik- og grunnskóla á Akureyri*. Akureyri: Akureyrarbær.
- Börkur Hansen, Ólafur H. Jóhannsson og Steinunn Helga Lárusdóttir. (2008). Breytingar á hlutverki skólastjóra í grunnskólum – kröfur, mótsagnir og togstreita. *Uppeldi og menntun*, 17(2), 87–103.
- Cerit, Y. (2009). The effects of servant leadership behaviours of school principals on teachers' job satisfaction. *Educational Management Administration & Leadership*, 37(5), 600–623.
- Creswell, J. W. (2005). *Educational research : planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research* (2. útgáfa). Upper Saddle River, N.J.: Pearson/Merrill Prentice Hall.
- Creswell, J.W. (2007). *Qualitative inquiry & research design*. Choosing among five approaches (2. útgáfa). California: Sage Publications.

- Crippen, C. (2012). Enhancing authentic leadership-followership: Strengthening school relationships. *Management In Education*, 26(4), 192-198.
- Crippen C. og Wallin D. (2008). First conversations with Manitoba superintendents: Talking their walk. *The Alberta Journal of Educational Research*, 54(2), 147-160.
- Dahlberg, K., Drew, N., Nyström, M. (2001). *Reflective lifeworld research*. Lund: Studentlitteratur.
- Day, C. (2005). Sustaining success in challenging contexts: Leadership in English schools. *Journal of Educational Administration*, 43(6), 573-583.
- Eagly, A., Johannesen-Schmidt, M. og van Engen, M. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129, (4), 569-591.
- Englander, M. (2012). The Interview: data collection in descriptive phenomenological human scientific research. *Journal of Phenomenological Psychology*, 43(1), 13-35. doi: 10.1163/156916212X632943
- Fullan, M. (2005). *Leadership and sustainability*. California: Corwin Press.
- Ginsberg, R. D. og Multon, K. D. (2011). Leading through a fiscal nightmare the impact on principals and superintendents. *Phi Delta Kappan*, 92(8), 42.
- Giorgi, A. (2012). The descriptive phenomenological psychological method. *Journal of Phenomenological Psychology*, 43, 33-12.
- Greenleaf, R. K. (2008). *The servant as leader*. Indianapolis: The Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Greenleaf, R. K. (2009). *The institution as servant*. Indianapolis: The Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Guðjón Ingi Guðjónsson. (2012). *Þjónandi forysta og starfsánægja á fræðasviðum Háskóla Íslands*. (óbirt meistararitgerð). Háskóli Íslands, Reykjavík. <http://hdl.handle.net/1946/10581>
- Guðný Guðbjörnsdóttir. (2007). *Menntun, forysta og kynferði*. Reykjavík:Háskólaútgáfan.
- Hackman, M. Z., & Johnson, C. E. (2009). *Leadership. A communication perspective*. (5. útgáfa). Long Grove: Waveland Press.

- Harris, A. (2004). Distributed leadership and school improvement: Leading or misleading? *Educational Management Administration & Leadership*, 32(1), 11-24. Doi:10.1177/1741143204039297
- Harris, A. (2005). Crossing boundaries and breaking barriers distributing leadership in schools. Specialist schools trust.
<http://learning.wales.gov.uk/docs/learningwales/publications/130130cross-boundaries-en.pdf>
- Harris, A. (2007). Distributed leadership: conceptual confusion and empirical reticence 1. *International Journal of Leadership in Education*, 10(3), 337-347. doi: 10.1080/13603120701257313
- Hayes, M og Comer, M. (2010). *Start with humility: Lessons from America's quiet CEOs on how to build trust and inspire followers*. Indianapolis: The Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Hennink, M., Hutter, I., Bailey, A. (2011). *Qualitative research methods*. London: Sage Publications.
- Kearns, K. (2005). Top 7 ways to combat being lonely at the top.
<http://top7business.com/?Top-7-Ways-to-Combat-Being-Lonely-at-The-Top&id=1199>
- Keith, K. M. (2012). *The case for servant leadership*. Indianapolis: The Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Kool, M. og van Dierendonck, D. (2012). Servant leadership and commitment to change, the mediating role of justice and optimism. *Journal of Organizational Change Management*, 25(3), 422-433. doi: 10.1108/09534811211228139
- Kjarasamningur Sambands íslenskra sveitarfélaga og Kennarasambands Íslands vegna félags grunnskólakennara.(2011). Gildistími 01.maí 2011-31.mars 2014. Sótt af: http://www.samband.is/media/kjarasamningar-ki/FG_og_SNS_Heildarsamningur_E_uppf.nov2013.pdf
- Kvale, S. (1996). *Interviews: An introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks, California: Sage
- Kvale, S. (2006). Dominance through interviews and dialogues. *Qualitative inquiry*, 12(3), 480-500. doi: 10.1177/1077800406286235
- Kvale, S. og Brinkmann, S. (2009). *Interviews*. Los Angeles: Sage Publications.
- Lög um fræðslu barna nr. 59/1907.
- Lög um grunnskóla nr. 66/1995
- Lög um grunnskóla nr. 91/2008.
- Lög um jafna stöðu og jafnan rétt kvenna og karla nr. 10/2008.

- Lög um persónuvernd og meðferð persónuupplýsinga nr. 77/2000 (með áorðnum breytingum).
<http://www.althingi.is/lagas/nuna/2000077.html>
- Mannauðsdeild Reykjavíkurborgar. (2013). *Viðhorfskönnun meðal starfsmanna Reykjavíkurborgar*. Reykjavík: Höfundur. Sótt af [http://reykjavik.is/sites/default/files/ymis_skjol/skjol_frettir/RVK_2013-Heildarskýrsla%20\(1\).pdf](http://reykjavik.is/sites/default/files/ymis_skjol/skjol_frettir/RVK_2013-Heildarskýrsla%20(1).pdf)
- Moustakas, C. (1994). *Phenomenological research methods*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Mulford, B. (2006). Leading change for student achievement. *Journal of Educational Change*, 7, 47-58.
- Ólafur og Vilhjálmur ræddu myndun nýs borgarstjórnarmeirhluta. (2008, 21. janúar). *Visir.is*. Sótt af: <http://www.visir.is/olafur-og-vilhjalmur-raeddu-myndun-nys-borgarstjornarmeirhluta/article/200880121023>
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. (2. útg). Newbury Park, California, Sage Publications.
- Prosser, S. (2010). *Servant leadership: More philosophy, less theory*. Indianapolis: The Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Rannsóknarnefnd Alþingis. (2010). *Aðdragandi og orsakir falls íslensku bankanna 2008 og tengdir atburðir*, bindi 8, viðauki 1. Reykjavík: Rannsóknarnefnd Alþingis samkvæmt lögum nr. 142/2008 um rannsókn á aðdraganda og orsökum falls íslensku bankanna og tengdra atburða. Sótt af: <http://www.rna.is/eldri-nefndir/addragandi-og-orsakir-falls-islensku-bankanna-2008/skyrsla-nefndarinnar/bindi-8/vidauki-1/#samfelagid>
- Reykjavíkurborg. (e.d.-a). Skipurit Skóla- og frístundasviðs. Sótt af: http://reykjavik.is/sites/default/files/ymis_skjol/skjol_svida/skipurit2.gif
- Reykjavíkurborg. (e.d.-b). Skipurit Reykjavíkurborgar. Sótt af: <http://skipurit.reykjavik.is/>
- Reykjavíkurborg. (e.d.-c). Skóla- og frístundasvið. Sótt af: <http://reykjavik.is/skrifstofaogsvið/skola-og-fristundasvid>
- Reykjavíkurborg. (e.d.-d). Útgefið efni. Skóla- og frístundasvið. Sótt af: <http://reykjavik.is/utgefid-efni-skola-og-fristundasvid>
- Samband íslenskra sveitarfélaga. (2008). *Skilgreining grunnþjónustu á sviði fræðslumála*. Reykjavík. Sótt af:

- <http://www.samband.is/media/skolamal/Grunnthjonusta-a- svidi-fraedslumala.pdf>
- Samband íslenskra sveitarfélaga. (2012). *Sameiginleg könnun sambandsins og FG*. Reykjavík. Sótt af: http://www.fjardabyggd.is/media/PDF/konnun_FG_og_sambandsins.pdf
- Sanders, J., R og Davidson, E. J. (2003). A model for school evaluation. Í T. Kellaghan og D. Stufflebeam (Ritstj.), *International Handbook of Educational Evaluation* (bls. 807-826): Springer Netherlands. doi:10.1007/978-94-010-0309-4_46
- Sergiovanni, T. J. (1992). *Moral leadership*. San Fransisco, California: Jossey-Bass.
- Sergiovanni, T. J. (2007). *Rethinking leadership*. California: Corwin Press.
- Sigrún Gunnarsdóttir. (2011). Þjónandi forysta. Fyrri hluti. *Glíman* :8, 245-262.
- Sigrún Gunnarsdóttir. (2013,26. nóvember). Sótt af <http://thjonandiforysta.is/hvad-er-thjonandi-forysta/likan-dirk-van-dierendonck-um-thjonandi-forystu/>
- Sigurður Kristinsson. (2003). Siðfræði rannsókna og siðanefndir. Í Kristján Kristjánsson og Sigríður Halldórsdóttir (Ritstj.), *Handbók í aðferðarfræði og rannsóknum í heilbrigðisvísindum* (bls. 161-181). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.
- Sigurlína Davíðsdóttir. (2008). *Mat á skólastarfi. Handbók um matsfræði*. Reykjavík: Bókaútgáfan Hólar.
- Sigurlína Davíðsdóttir, Guðný Guðbjörnsdóttir, Anna Kristín Sigurðardóttir, Arna H. Jónsdóttir, Börkur Hansen, Ólafur H. Jóhannsson og Steinunn Helga Lárusdóttir. (2012). Efnahagshrunið og skólastarf í tveimur íslenskum sveitarfélögum: Skólakreppa? *Ráðstefnurit Netlu – Menntakvika 2012*. Menntavísindasvið Háskóla Íslands. Sótt af: <http://netla.hi.is/menntakvika2012/014.pdf>
- Skóla- og frístundasvið Reykjavíkurborgar. (2013). Starfsáætlun skóla- og frístundasviðs Reykjavíkurborgar 2013. Sótt af: http://innri.reykjavik.is/Portaldata/1/Resources/svid_og_deildir/skola_og_fristundasvid/Starfs__tlun_SFS_2013_LOKASKJAL.pdf
- Smith, P. og B., L. (2011). Transactional and transformational leadership in schools in challenging circumstances: a policy paradox. *Management in Education*, 25(2), 58-61.

- Spears, L.C. (2005). *The understanding and practice of servant leadership*. School of Leadership Studies, Regent University, 1–8. Sótt af: http://www.faithformationlearningexchange.net/uploads/5/2/4/6/5246709/servant_leadership_-_understanding__practice_-_spears.pdf
- van Dierendonck, D., Nuijten, I. og Heeren, I. (2009). Servant-leadership, key to follower well-being. Í Tjosvold, D. og Wisse, B. (ritstjórar). *Power and interdependence in organizations* (bls. 319-337). Cambridge University Press.
- van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37, 1228-1261.
- van Dierendonck, D. og Nuijten, I. (2011). The servant-leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of Business & Psychology*, 26(3), 249-267.
doi:<http://dx.doi.org/10.1007/s10869-010-9194-1>
- Vermeulen, F., Puranam, P. og Gulati, R. (2010). Change for change's sake. *Harvard Business Review*, 88(6), 70-76.
- Vilhjálmur Árnason. (1993). *Siðfræði lífs og dauða*. Reykjavík, Háskóli Íslands, Rannsóknarstofnun í siðfræði.
- Vinkenburg, C. J., van Engen, M. L., Eagly, A. H., og Johannesen-Schmidt, M. C. (2011). An exploration of stereotypical beliefs about leadership styles: Is transformational leadership a route to women's promotion? *The Leadership Quarterly*, 22(1), 10-21.
doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.003>
- Wright, Sarah. (2012). Is it lonely at the top? An empirical study of managers' and nonmanagers' loneliness in organizations. *Journal of Psychology*, 146(1/2), 47. doi: 10.1080/00223980.2011.585187
- Þóra Hjörleifsdóttir. (2011). *Þjónandi forysta í stjórnun grunnskóla á Norðurlandi eystra og tengsl hennar við starfsánægju*. (óútgefin meistararitgerð.) Háskólinn á Akureyri, Akureyri. Sótt af: <http://hdl.handle.net/1946/10267>

Viðauki 1 – Beiðni um þátttöku í rannsókn, kynning

Mosfellsbær janúar 2014

Ágæta skólastýra/ Ágæti skólastjóri

Ég heiti Þórunna Rósa Ólafsdóttir og er að ljúka meistaranámi við Menntavísindasvið Háskóla Íslands á brautinni leiðtogar, nýsköpun og stjórnun. Í lokaverkefni mínu hyggst ég gera rannsókn þar sem markmið hennar er að skoða upplifun skólastjóra á vinnustaðakönnun Reykjavíkurborgar. Á hvaða hátt gagnast niðurstöður vinnustaðakönnunar skólastýrum/ skólastjórum? Má greina þætti þjónandi forystu í stjórnun skólastýra/skólastjóra Reykjavíkurborgar?

Til að afla gagna fyrir rannsóknina hyggst ég taka viðtöl við fjóra skólastjóra og fjórar skólstýrur, samtals átta manns, sem tekið hafa þátt í vinnustaðakönnun Reykjavíkurborgar að minnsta kosti tvisvar sinnum. Viðtölin verða hálfopin, stuðst er við viðtalsramma en viðmælendur ráða að mestu umræðunni. Ég leita hér með til þín um þátttöku í rannsókninni.

Reynt verður eftir mætti að hafa meðferð gagnanna vandaða og fyllsta öryggis verður gætt. Nöfnum þátttakenda og vinnustaðar verður breytt og þess gætt eins og kostur er að ekki verði hægt að rekja upplýsingar til viðmælenda. Ég tek ábyrgð á gögnunum og geymi þau á öruggum stað á meðan unnið er að niðurstöðum rannsóknarinnar. Frumgögnum verður eytt þegar niðurstöður liggja fyrir. Þegar viðtal hefur verið skrifað upp mun þátttakendur fá tækifæri til að lesa yfir sitt viðtal og koma á framfæri athugasemdum.

Þú ert ekki á nokkurn hátt skyldug/ur að taka þátt í þessari rannsókn en ákveður þú hins vegar að taka þátt þá hefur þú fullan rétt á að hætta þátttöku hvenær sem er án þess að gefa upp ástæðu fyrir því.

Rannsóknin er ekki leyfis skyld en verður tilkynnt til Persónuverndar þar sem unnið er með persónuleg gögn. Einnig verður Skóla- og frístundasviði Reykjavíkurborgar upplýst um rannsóknina.

Það er von mín að rannsóknin nýtist til að skoða upplifun skólastýra/stjóra á vinnustaðakönnun Reykjavíkurborgar og hvernig og

hvort hún er nýtt til frekari eflingar á skólastarfi. Í viðtölunum mun ég einnig skoða hvort þjónandi forysta sé aðferð sem viðmælendur nýta sér í skólaumbótum.

Ég mun hafa samband við væntanlega viðmælendur fljótlega eftir að þetta bréf berst til að athuga með þátttöku. Ef þú ert til í að taka þátt í rannsókninni minni þá vil ég bjóða þér að velja hvar viðtalið fer fram. Ég get mætt á vinnustaðinn þinn eða á annan stað sem hentar þér.

Leiðbeinandi minn er Steinunn Helga Lárusdóttir lektor við Mennta-
vísindasvið Háskóla Íslands.

Ef þú ert tilbúin/n að taka þátt og/eða hefur einhverjar spurningar þá er alltaf hægt að hafa samband við mig í gegnum tölvupóst eða símleiðis.

Sjálf yrði ég ákaflega þakklát ef þú gæfir þér tíma til að setjast niður með mér og taka þátt í rannsókninni. Ég hef starfað sem skólastýra við Varmárskóla í Mosfellsbæ frá árinu 2007 og á þeim tíma tekið þátt í nokkrum vinnustaðakönnunum. Sú reynsla gerði það að verkum að mig langar að skoða enn frekar hver upplifun skólastýra/skólatjóra er og hvernig þeir nýta sér niðurstöður til frekari skólaþróunar.

Með kveðju,
Þórunna Rósa Ólafsdóttir
Brekktutanga 28
270 Mosfellsbæ
netfang: tho50@hi.is/ Sími: 899-8465

Viðauki 2 – Upplýst samþykki



Upplýst samþykki

Mosfellsbær, mars 2013

Upplýst samþykki vegna þátttöku í rannsókn um upplifun skólastjórnenda af vinnustaðakönnunum Reykjavíkurborgar.

Ég undirrituð/aður samþykki með undirritun minni þátttöku í rannsókn Þórönnu Rósu Ólafsdóttur um hvernig skólastjórnendur upplifa vinnustaðakannanir Reykjavíkurborgar. Samþykkið veiti ég eftir að hafa fengið upplýsingar um rannsóknina á kynningarblaði sem ég hef í minni vörslu.

Mér er kunnugt um að ég get hætt þátttöku hvenær sem er án skýringa.

Staður og dagsetning.

Undirskrift þátttakanda

Undirskrift rannsakanda

Hægt er að hafa samband við rannsakanda, Þórönnu Rósu Ólafsdóttur (tho50@hi.is) eða leiðbeinanda verkefnisins, Dr. Steinunni Helgu Lárusdóttur (shl@hi.is) ef óskað er eftir að hætta þátttöku í rannsókninni.

Viðauki 3 – Persónuvernd

Dóranna Rósa Ólafsdóttir
Brekktunga 28
270 Mosfellsbær



Persónuvernd

Rauðarársög 10 105 Reykjavík
sími: 510 9600 hefðsími: 510 9606
netfang: postur@personuvernd.is
veffang: personuvernd.is

Reykjavík 29. janúar 2014
Tilvísun: S6628/2014/ HGG/-

Hér með staðfestist að Persónuvernd hefur mótttekið tilkynningu í yðar nafni um vinnslu persónuupplýsinga. Tilkynningin er nr. S6628/2014 og fylgir afrit hennar hjálägt.

Vakin er athygli á því að tilkynningin hefur verið birt á heimasíðu stofnunarinnar. Tekið skal fram að með móttöku og birtingu tilkynninga hefur engin afstaða verið tekin af hálfu Persónuverndar til efnis þeirra.

Virðingarfyllst,


Helga Grethe Kjartansdóttir

Hjál.: - Tilkynning nr. S6628/2014 um vinnslu persónuupplýsinga.

Viðauki 4 – Viðtalsrammi

1)

Núverandi aðstæður

- a. Aldur
- b. Kyn
- c. Menntun- tími frá prófi?
- d. Stjórnunarreynsla – hvað mörg ár?
- e. Aldurstigs nemenda í grunnskólanum (1.-7.b, 8-10.b, 1-10.b) (eftir kyni og aldri stjórnanda)

2) Segðu mér frá reynslu þinni að starfa hjá Reykjavíkurborg?

- Uppli fir þú stuðning frá þínum yfirmönnum?
 - Starfsmannamál
 - Erfið nemenda/foreldramál
 - Niðurskurði

3) Hver er reynsla þín af vinnustaðakönnuninni sem Reykjavíkurborg framkvæmir?

Hefur þessi reynsla haft áhrif á skólastarf í þínum skóla?

- Hvernig er unnið úr niðurstöðum og hvað er gert með þær?
- Kemur starfsfólk að umbótaáætlun
- Finnst þér þetta vera gagnlegt tæki til að nýta til umbóta?
- Telur þú að yfirmenn þínir hafi skýr markmið með þessum könnunum (Skóla- og frístundasvið?)

4) Ef þú ættir að lýsa þér sem stjórnanda hvernig yrði sú lýsing?

5) Mannauðurinn á hverjum stað skiptir miklu máli til að ná fram árangri. Hvernig vinnur þú með starfsfólkið þitt og hvernig styrkir þú það og styður?

6) Ef starfsfólkið þitt yrði beðið um að lýsa þér hvernig heldur þú að sú lýsing yrði?

7) (þú ættir að lýsa á hvern hátt auðmýkt og hógværð einkennir þig sem persónu hvernig yrði sú lýsing ?)

8) Segðu mér hvað orðið skólasamfélag merkir í þínum huga.

- Telur þú þig vera að vinna eftir ákveðinni stefnu
 - Segðu mér hver hún er?

9) Telur þú að þjónusta sé eitt af markmiðum skólastjórnenda í Reykjavík?

- Segðu mér hvernig hún kemur þér fyrir sjónir?

Viðauki 5 – Líkan Dirk van Dierendonck

1) Efling/styrking starfsfólks

- a. Hlusta á fólk af alúð hvetja til samræðu (dialouge) mætast á jafnréttisgrundvelli
- b. Ýta undir frumkvæði og sjálfsöryggi
- c. Hvetja fólk til að taka ákvarðanir í eigin efnum
- d. Virða fólk, einstaklingsþroska og getu hvers og eins
- e. Veita upplýsingar greiðlega og hvetja fólk til að deila upplýsingum
 - i. Oft eru stjórnendur gagnrýndir fyrir ekki nægjanlegt upplýsingaflæði, hver er þín skoðun á þessu máli?

2) Auðmýkt og hógvæð

- a. Hógvæð, láta lítið fyrir sér fara, halda sér til hlés þegar hæfir
 - i. Ef annað fólk ætti að lýsa þér hvað telur þú að kæmi fram?
 - ii. Myndir þú segja að auðmýkt og hógvæð sé einkennandi fyrir þig sem persónu ?
 1. Ef svo er hvernig myndir þú segja að það birtist?
- b. Viðurkenna að geta notið góðs af sérfærðilekkingu annarra?
- c. Leita eftir framlagi annarra, auðvelda öðrum að standa sig
- d. Setja hagsmuni annarra framár sínum
- e. Sýna ábyrgð gagnvart þeim og því sem manni er treyst fyrir

3) Trúverðugleiki /falsleysi

- a) Tjá sig í samræmi við raunverulegar hugsanir og skoðanir
- b) Halda sig við ákveðnar siðferðisreglur og standa við orð sín
- c) Vera sýnileg/ur innan stofnunarinnar, vinnustaðar
- d) Vera heiðarleg/ur, opinn/berskjaldaður

4) Gagnkvæm viðurkenning/taka við fólki

- a. Geta skilið tilfinningar, skoðanir og afstöðu annarra
- b. Fyrirgefa þrátt fyrir misgerðir, skoðanamun eða mistök
- c. Geta lært af mistökum og gagnrýni
- d. Skapa andrúmsloft sem einkennist af trausti og hlýju
- e. Fólki tekið á eigin forsendum og mistök umborin

5) Samfélagsleg ábyrgð/ráðsmennska

- a. Vilji til að þjóna frekar en að stjórna og sinna eigin hagsmunum
- b. Vilji til að bera ábyrgð á stofnun í heild og gagnvart samfélaginu
- c. Vera öðrum fyrirmynd
- d. Örva aðra til að vinna að sameiginlegum hagsmunum, hugsjón
- e. Ábyrgð gagnvart samfélagi, hollustu og samvinnu hópa

6) Skýr stefna

- a. Búa svo um að fólk viti til hvers er ætlast til af þeim
 - i. Hver myndir þú segja að væri stefna skólans?
 - ii. Telur þú að skýr stefna skipti höfðumáli svo fólk viti hvers er ætlast er til af þeim?
- b. Gera starf sveigjanlegt og að henti hæfileikum og þörfum starfsmanna
- c. Kalla hvern og einn til ábyrgðar við hæfi
- d. Geta gert það sem gera þarf óháð viðhorfum annarraViðmælendum verður boðið að velja staðinn þar sem viðtölin fara fram og lögð verður áhersla á að skapa ljúft og gott andrúmsloft.

(Þýtt af Sigrúnu Gunnarsdóttur, 2013, 26.nóv)