



Hug- og félagsvísindasvið
Kennaradeild – framhaldsbraut

**Þjónandi forysta í stjórnun grunnskóla á
Norðurlandi eystra og tengsl
hennar við starfsánægju**

Þóra Hjörleifsdóttir
Akureyri september 2011



**Háskólinn
á Akureyri**

**Hug- og félagsvísindasvið
Kennaradeild – framhaldsbraut**

**Þjónandi forysta í stjórnun grunnskóla á
Norðurlandi eystra og tengsl
hennar við starfsánægju**

Þóra Hjörleifsdóttir

Meistaraprófsritgerð lögð fram sem hluti af
námi í M.Ed.- gráðu í menntunarfræðum
með áherslu á stjórnun menntastofnana

Akureyri september 2011

Ágrip

Miklar breytingar hafa orðið á störfum skólastjóra í grunnskólum hérlandis síðustu ár. Ég hef unnið innan íslenska grunnskólakerfisins undanfarna áratugi og upplifað þessar breytingar á eigin skinni. Miklar og fjölbreyttar kröfur eru gerðar til skólastjóra af öllum aðilum innan skólasamfélagsins og hann þarf að vera mörgum kostum búinn til að sinna starfinu svo vel sé. Þjónandi forysta er hugmyndafræði sem gengur út á að leiðtoginn sé þjónn samstarfsfólks síns, sé hvetjandi, styðjandi og efli það til að verða sjálft þjónandi leiðtogar. Hinn þjónandi leiðtogi spyr spurninga á við: „Hvers þarfnast fólk? Hvernig get ég og stofnun mín komið til móts við þarfir þess?“ Þannig leitast hann ætíð við að greina og mæta þörfum annarra til að stofnunin eða fyrirtækið ná sem bestum árangri. Markmið rannsóknarinnar er að varpa ljósi á hvort grunnskólastjórar beiti þjónandi forystustíl við stjórnun og hvort tengsl séu við starfsánægju starfsfólks skólanna. Rannsóknin er meginleg og var allt starfsfólk grunnskóla á Norðurlandi eystra (n=862) beðið um að taka þátt með því að svara spurningalista sem var lagður fyrir í skólunum og var svarhlutfall 46%. Mælitækið The Servant – Leadership Inventory er hollenskt að uppruna og hefur verið notað tvisvar áður hérlandis og reyndist það bæði réttmætt og áreiðanlegt. Helstu niðurstöður voru að vel má greina þjónandi forystu í stjórnun skólastjóra og koma þættirnir ráðsmennska og ábyrgð sterkast fram. Skólastjórar mega hins vegar sýna meira hugrekki að mati þátttakenda. Starfsánægja mældist mjög mikil meðal þátttakenda eða 95% og sterk, marktæk tengsl komu fram á milli þjónandi forystu stjórnenda og starfsánægju starfsfólks. Allir undirþættir þjónandi forystu sýndu marktæka fylgni við starfsánægju nema þátturinn hugrekki. Út frá niðurstöðum rannsóknarinnar má álykta að stjórnun skólastjóra á Norðurlandi eystra beri sterk einkenni þjónandi forystustíls sem stuðlar að vellíðan og árangri allra í skólasamfélaginu

Abstract

Significant changes have come about in the work of principals in primary schools in Iceland in recent years. I have been active within the Icelandic school system for a number of years and have first-hand experience of these changes. Numerous and diverse demands are made on principals by all parties within the school community and he/she has to be a person of numerous abilities to do his/her job satisfactorily. Servant leadership is an ideology that involves the leader's being the servant of his co-workers and that he/she is motivating and supporting that they, too, may become servant leaders. The questions asked by the servant leader are: "What do people need? How can I and my institution fulfil their needs? In this way he/she unceasingly endeavours to discern and satisfy the needs of others in order that the institution or the company achieves the best results possible. The aim of the present research was to discover, if principals of primary schools utilize servant leadership and if a relationship can be found regarding the on-the-job satisfaction of the school staff.. The present research was a quantitative one, in which all the employees in primary schools in the north-eastern part of Iceland (n=862) were asked to participate by filling out a questionnaire in the respective schools. The return of filled out questionnaires proved to be 46 percent. The evaluation tool utilized – The Servant Leadership Inventory – is originally from Holland. It has been used twice before in this country and has turned out to be both valid and reliable. The main conclusions from the research were that in the servant leadership in the management of principals the most apparent factors is stewardship and accountability. However, those participating in the research felt that principals ought to be more daring. Still, job satisfaction among the participants in the research turned out to be very high, or 95 percent. Strong and significant relationship established between servant leadership and staff's job satisfaction. From the results of the research the conclusion can be drawn that the management of principals in the north-east of Iceland is strongly influenced by the philosophy of servant leadership, which supports satisfaction and achievement within the school community.

Formáli

Verkefnið er hluti af meistaranámi á hug- og félagsvísindasviði- kennaradeild við Háskólann á Akureyri. Meistaraprófsritgerðin er lögð fram til M.Ed- gráðu í menntunarfræðum með áherslu á stjórnun og er vægi hennar 40 ECTS. Ég vil þakka öllu starfsfólki grunnskóla á Norðurlandi eystra sem tók þátt í að svara spurningalista sem liggur til grundvallar rannsókninni.

Leiðbeinendur voru Trausti Þorsteinsson lektor við Háskólann á Akureyri og Dr. Sigrún Gunnarsdóttir lektor í hjúkrunarfræðum við Háskóla Íslands. Rannsóknin er liður í samstarfi Dr. Sigrúnar Gunnarsdóttur og hollenska fræðimannsins van Dierendonck sem samdi spurningalistann sem notaður var í rannsókninni. Sigrúnu og Trausta vil ég þakka góða og trausta leiðsögn, hlýju, hvatningu og þolinmæði í minn garð. Hjördís Sigursteinsdóttir sérfræðingur við RHA fær einnig bestu þakkir fyrir góða leiðsögn og aðstoð við aðferðafræði rannsóknarinnar.

Ég valdi að beina sjónum mínum að þjónandi forysta í stjórnun grunnskóla á Norðurlandi eystra og hvort hún hefði einhver tengsl við starfsánægju vegna áhuga á stjórnun menntastofnana. Ósk mín er sú að rannsóknin geti varpað ljósi á stjórnunarstíl skólastjóra og ennfremur orðið öðrum hvatnig til að gera fleiri rannsóknir á þessum vettvangi því öll vitneskja leiðir til framfara á þessu sviði sem og á öðrum.

Akureyri september 2011

Þóra Hjörleifsdóttir

Efnisyfirlit

Ágrip	i
Abstract.....	ii
Formáli.....	iii
Myndayfirlit.....	vii
Töfluyfirlit	viii
1. Inngangur	1
1.1 Markmið og tilgangur rannsóknar	2
1.2 Rannsóknin	2
1.3 Uppbygging ritgerðar	4
2. Þjónandi forysta og skólastarf	6
2.1 Hvað er forysta?.....	6
2.2 Munur á stjórnun og forystu	8
2.3 Forystuhlutverk skólastjóra	10
2.4 Þjónandi forysta	12
2.5 Siðferðileg forysta og þjónandi forysta.....	18
2.6 Þjónandi forysta og umbreytingarforysta.....	20
2.7 Er þjónandi forysta bara fyrir „kerlingar“?	22
2.7.1 Þjónandi forysta í skólum	23
2.7.2 Rannsóknir um þjónandi forystu í skólum	26
2.8 Starfsánægja	29
2.8.1 Starfsánægja starfsfólks skóla	30
2.9 Samantekt	32
3. Rannsóknin	33
3.1 Rannsóknarsnið	33
3.2 Mælitæki	34
3.3 Þátttakendur	35

3.4	Gagnasöfnun.....	35
3.5	Tölfræðileg úrvinnsla.....	36
3.6	Siðferðileg skylda rannsakanda.....	37
4.	Niðurstöður.....	39
4.1	Þátttakendur.....	39
4.2	Þáttagreining spurningalistans, réttmæti og áreiðanleiki.....	41
4.2.1	Athugasemdir þátttakenda.....	41
4.3	Eigingildi.....	42
4.4	Áreiðanleiki.....	42
4.5	Hvert er vægi þjónandi forystu í stjórnun grunnskóla á Norðurlandi eystra.....	43
4.6	Starfsánægja þátttakenda.....	44
4.6.1	Tengsl starfsánægju og þjónandi forystu.....	45
4.7	Samantekt á niðurstöðum.....	46
5.	Umræða.....	47
5.1	Þjónandi forysta í grunnskólum á Norðurlandi eystra.....	47
5.2	Starfsánægja starfsfólks.....	49
5.2.1	Tengsl starfsánægju og þjónandi forystu.....	50
5.3	Aðferðafræðilegar vangaveltur.....	52
5.4	Rannsóknin – kostir og gallar.....	54
5.5	Litið um öxl og fram á við.....	54
6.	Lokaorð.....	56
	Heimildaskrá.....	58
	Viðaukar.....	65
	Fylgiskjal 1.....	65
	Fylgiskjal 2.....	66
	Fylgiskjal 3.....	67
	Fylgiskjal 4.....	69

Fylgiskjal 5.....	70
Fylgiskjal 6.....	72
Fylgiskjal 7.....	73

Myndayfirlit

Mynd 1 Líkan Hollanders um þrjá þætti forystu.....	7
Mynd 2 Tvær megin boðleiðir í stjórnun.....	17
Mynd 3 Þjónandi forysta í skólum samkvæmt hugmyndum Greenleaf.....	18
Mynd 4 Lögmál siðferðilegrar forystu	19

Töfluyfirlit

Tafla 1 Samanburður á hlutverkum leiðtoga og stjórnanda.....	9
Tafla 2 Samanburður á þjónandi forystu og umbreytingarforystu.....	22
Tafla 3 Upplýsingar um bakgrunn þátttakenda.....	40
Tafla 4 Þáttahleðsla staðhæfinga um þjónandi forystu.....	41
Tafla 5 Eigingildi þátta SLI í þjónandi forystu	42
Tafla 6 Áreiðanleiki SLI mælitækis (Cronbach's alpha), í heild og fyrir einstaka undirþætti. 43	
Tafla 7 Meðaltal þjónandi forystu og staðalfrávik.	43
Tafla 8 Starfsánægja meðal starfsfólks, fjöldi og hundraðshlutfall.....	44
Tafla 9 Starfsánægja starfsfólks grunnskóla á Norðurlandi eystra í tengslum við bakgrunn. ..	45
Tafla 10 Fylgni milli starfsánægju og þjónandi forystu.	46

1. Inngangur

Starf skólastjóra grunnskóla hefur tekið miklum breytinum undanfarin ár og áratugi með auknu sjálfstæði skólanna. Nýjar kröfur til þekkingar og hæfni eru gerðar á þá og ber að nefna að rekstrarleg ábyrgð þeirra hefur aukist sem og aukin starfsmannastjórnun (Börkur Hansen og Ólafur H. Jóhannsson, 2002; Börkur Hansen, Ólafur H. Jóhannsson og Steinunn Helga Lárusdóttir, 2004). Aukin áhersla er einnig á að þeir sýni góða stjórnsýslu og veiti skólum sínum faglega forystu, (Amalía Björnsdóttir, Börkur Hansen og Ólafur H. Jóhannsson, 2006).

Á tímum efnahagslegra þrenginga í þjóðfélaginu er hættu á að álag á skólafólk aukist verulega þar sem dregið er úr fjárveitingum til menntamála sem og að kennarar finni fyrir auknu álagi og kröfum frá stjórnendum, foreldrum og fræðslufirvöldum. Því er mikilvægt að stjórnendur haldi vöku sinni og passi eins vel upp á starfsfólk sitt og unnt er við þessar aðstæður með því að gera skólastarfið eins ánægjulegt og árangursríkt og hægt er með hagsmuni nemenda að leiðarljósi.

Eftir að hafa starfað lengst af sem kennari og einnig aðstoðarskólastjóri og skólastjóri í rúm 20 ár þá hef ég upplifað miklar breytingar í starfi. Í síbreytilegu og hröðu samfélagi nútímans þarf skólafólk að aðlagast nýrri tækni, fylgja nýjum straumum og stefnum í skólumálum og bregðast við margbreytilegum kröfum sem eru sífellt gerðar til þess af aðilum innan og utan skólasamfélagsins. Eftir að hafa unnið undir stjórn margra skólastjóra og fengið sjálf smá nasasjón af starfinu vaknaði áhugi minn á stjórnun menntastofnana. Sumir stjórnunarhættir eru þess eðlis að þeir styðja og styrkja starfsmenn en aðrir einkennast af forræðishyggju þar sem lítil áhersla er lögð á líðan og áhrif starfsmanna. Þegar vel árar í þjóðfélaginu flykkjast kennarar í önnur störf þannig að mikill atgervisflótti verður úr stéttinni sem skilar sér að einhverju leyti aftur til baka þegar ný niðursveifla verður. Þetta er bagalegt ástand sem gefur til kynna að eitthvað í starfsumhverfi kennara sé ekki í lagi. Tímabrekur starfsþáttur skólastjóra er að hlúa að *starfsánægju* og velferð starfsmanna og fyrri rannsóknir hafa sýnt að starfsumhverfi, stjórnun og forysta hafa áhrif á starfsánægju og árangur í starfi (Amalía Björnsdóttir o.fl., 2006; Anna Þóra Baldursdóttir og Valgerður Magnúsdóttir 2007). Því hefur verið haldið fram að um þriðjungur kennara þjáist af mikilli streitu og/eða kulnun og niðurstöður ýmissa rannsókna benda til þess að langvarandi streita leiði til líkamlegra einkenna og kulnunar þegar fram í sækir (Macdonald, 1999; Arna H. Jónsdóttir, 1999; Oddný Harðardóttir 2001; Maslach, Schaufeli, Leiter 2001; Anna Þóra Baldursdóttir 2002). Allt þetta og einkum kynni mín af hugmyndafræðinni um *þjónandi forystu* sem ég las fyrst um í

ársbyrjun 2010 og heillaðist af, réð vali mínu á rannsóknarviðfangsefni. Frá mínum bæjardyrum séð er þjónandi forysta hugmyndafræði sem skólastjórnendur verða að kynna til að gera góða skóla að enn betri skólum.

Það er mín reynsla að í sumum skólum ríkir góður staðblær þar sem samvinna og samheldni svífa yfir vötnum meðan andi forræðishyggju og óeiningar kemur í veg fyrir að gott og árangursríkt skólastarf nái að blómstra í öðrum skólum. Það er mjög krefjandi og vandasamt starf að stýra skóla og ég tel að stjórnunarstíll skólastjóra hafi afgerandi áhrif á gæði skólastarfs.

1.1 Markmið og tilgangur rannsóknar

Markmið rannsóknarinnar er að kanna hvort og hvaða þættir þjónandi forystu birtist í stjórnun skólastjórnenda að mati starfsfólks grunnskóla á Norðurlandi eystra. Hvað er það í stjórnunarháttum skólastjóra sem starfsfólk kann vel að meta og hvað þurfi að bæta. Einnig skoða ég starfsánægju starfsfólks skólanna og hvort tengsl séu milli starfsánægju og þjónandi forystustíls. Fræðimenn (Börkur Hansen og Ólafur H. Jóhannsson, 2002, Börkur Hansen, Ólafur H. Jóhannsson og Steinunn Helga Lárusdóttir, 2008) hafa sýnt fram á að skólastjórnun er ábyrgðarmikið og vandasamt starf og sá sem velst til starfans þarf að geta leitt skólastarfið í síbreytilegu samfélagi og veitt forystu sem krefst færni sem er meðfædd, lærð eða tileinkuð. Nýlegar rannsóknir á starfi skólastjóra (Börkur Hansen, Ólafur H. Jóhannsson og Steinunn Helga Lárusdóttir, 2004; Sigfús Grétarsson, 2010) sýna að starf skólastjóra er orðið það umfangsmikið og álagið það mikið að þeir eiga erfitt með að forgangsraða verkefnum eins og þeir vilja. Tilgangur rannsóknarinnar er að bæta við þróun þekkingar á þessu sviði með meiri vitneskju um stjórnunarhætti sem hægt er að nýta til að bæta stjórnunarstíl stjórnenda menntastofnana, öllu skólastarfi til heilla.

1.2 Rannsóknin

Fáar rannsóknir eru til um starfsumhverfi kennara hér á landi og ég ætla að skoða stjórnunarstíl skólastjóra út frá hugmyndafræðinni um þjónandi forystu. Hún er bæði gömul og ný og byggir á gömlum sammannlegum gildum sem gott er að dusta rykið af og hefja til vegs og virðingar að nýju. Elstu hugmyndir um hana má rekja aftur til áranna fyrir Krist en á okkar dögum til ársins 1970 þegar Robert Greenleaf gaf út bók sína *The Servant as Leader*. Kjarninn í hugmyndum hans er að hver manneskja hafi „eðlislæga hvöt“ til að þjóna öðrum. Þjónustan er að hans mati frumskylda mannsins. Aðeins að henni uppfylltri er hægt að stíga

næsta skref sem er raunverulegt forystuhlutverk. Þjónandi leiðtogar eiga sér þá köllun að þjóna – andstætt þeim sem byggja leiðtogasýn sína á því að öðlast sífellt meiri völd og stjórna í krafti þeirra. Þjónandi forysta er eitt besta verkfæri okkar til að skapa betri og umhyggjusamari stofnanir í framtíðinni (Greenleaf, 1970; Keith, 2008). Erlendar rannsóknir sýna að stjórnendur sem beita aðferðum þjónandi forystu og hafa vinnugleði kennara og þarfir þeirra á forgangslista uppskera árangursríkt skólastarf og eru í meiri metum hjá kennurum en skólastjórar sem beita öðrum stjórnunaraðferðum (Taylor, Martin, Hutchinson og Jinks, 2007).

Stjórnun skóla hefur breyst á fremur stuttum tíma frá því að vera viðbótarstarf í að skipa þýðingarmikið aðalhlutverk. Allt fram undir síðasta tug liðinnar aldar hafði skólastjóri kennsluskyldu ásamt stjórnunarhlutverki og langstærsti hluti starfsfólks voru kennarar. Með fólksfjölgun og byggðaþróun á tuttugustu öldinni breyttist skólinn í fjölmennan vinnustað með fjölda barna og stóran og fjölbreyttan starfsmannahóp (Amalía Björnsdóttir, Ólafur H. Jóhannsson og Sigríður Anna Guðjónsdóttir, 2007). Eftir breytingar á lögum um grunnskóla árið 1995 hafa nýjar starfstéttir haslað sér völl innan skólanna í ríkari mæli og hefur starfsmannahópurinn þar með orðið fjölbreyttari.

Rannsóknir Layman og Guyden (1977) og Maslach, Schaufeli og Leiter (2001) sýna að minnkandi starfsánægju gætir einkum meðal fólks sem vinnur í ýmsum þjónustustörfum með fólki og fyrir fólk og er kennarastéttin þar ekki undanskilin. Áhrifaþættir hjá kennurum eru bæði persónulegir og stofnanalegir. Stofnanalegu þættirnir eru einkum of mikið vinnuálag, óskýr hlutverk, léleg skólamenning, ónógur stuðningur yfirmanns sem er mikilvægari en stuðningur samstarfsmanna og skortur á endurgjöf og hrósi svo eitthvað sé nefnt. Einnig hafa rannsóknir leitt í ljós að minni starfsánægja mælist í hópi þeirra yngri en hinna sem eru 40 ára og eldri (Macdonald, 1999; Arna H. Jónsdóttir, 2003; Oddný Harðardóttir 2001; Maslach o.fl., 2001; Anna Þóra Baldursdóttir 2002). Allt eru þetta þættir sem skólastjóri getur haft mikil áhrif á.

Nýleg bandarísk rannsókn sýnir að ungir skólastjórnendur, sem einkum eru konur á þrítugsaldri, séu nýjasta ógnin við líðan kennara þarlendis. Ástæðan er að þær komast í stjórnunarstöður svo ungar og reynslulitlar, vegna starfsmannaeklu, að streitustig kennara hefur hækkað (Stewart, 2009). Einnig velta Bandaríkjamenn því fyrir sér hverjir séu best til þess fallnir að mennta skólastjórnendur aðrir en háskólar og horfa meðal annars til viðskiptalífsins og hersins (Ediger, 2008). Hérlandis sækir skólafólk mestmegnis stjórnunarmenntun sína til háskóla.

Í rannsókn Barkar Hansen, Ólafs H. Jóhannssonar og Steinunnar Helgu Lárusdóttur (2008), kemur fram að stór hluti starfs skólastjóra er farinn að snúast um starfsmannamál og

fólk er farið að gera sér grein fyrir því að ánægt starfsfólk hefur meira að gefa og skilar betri vinnu/þjónustu en óánægt sem leiðir svo til þess að stofnunin eða fyrirtækið nær betri árangri, í þessu tilviki nemendur. Þær breytingar sem orðið hafa í íslenska menntakerfinu í átt að meiri valddreifingu, teymisvinnu og að allir skólar marki sér ákveðna skólasýn falla að mörgu leyti undir hugmyndir um þjónandi forystu.

Rannsókn á forystu innan skólastofnana er brýnt rannsóknarefni sem hefur ekki fengið nógu mikla athygli hér á landi og engin rannsókn um þjónandi forystu hefur verið gerð innan skólastofnana hérlandis fyrr. Tvær nokkuð nýlegar rannsóknir hafa verið gerðar á þjónandi forystu innan heilbrigðisgeirans hér á landi sem sýna tengsl þjónandi forystu og starfsánægju heilbrigðisstarfsfólks (Alda Margrét Hauksdóttir, 2009; Erla Björk Sverrisdóttir, 2010).

Niðurstöðurnar geta einnig haft margvíslegt hagnýtt gildi. Þær geta til dæmis gefið sveitarfélögum og skólastjórum vísbendingar um hvað kennarar og annað starfsfólk grunnskóla telji að betur megi fara við stjórnun skóla og því er unnt að taka tillit til viðhorfa þeirra við stefnumótun skólastarfs. Þá er einnig mikilvægt að skólastjórar séu meðvitaðir um stjórnunarhætti sína og tileinki sér vinnulag sem vekur jákvætt viðhorf meðal starfsmanna og nemenda. Það hlýtur að vera eftirsóknarvert að samskiptin í skólasamfélaginu hvetji til samvinnu, gagnkvæmrar virðingar og trausts.

Rannsóknartilgáta mín er sú að stjórnunarhættir skólastjóra í grunnskólum á Íslandi einkennist nú þegar að hluta til af hugmyndum um þjónandi forystu. Að mínu mati má telja að tengsl séu á milli þjónandi forystu og starfsánægju kennara hérlandis eins og fram hefur komið í erlendum rannsóknum (Cerit, 2009).

Rannsóknarspurningarnar eru:

Hvernig birtist þjónandi forysta í stjórnun grunnskóla á Norðurlandi eystra?

Er samhengi á milli þjónandi forystu í stjórnunarstíl skólastjóra og starfsánægju starfsfólks?

1.3 Uppbygging ritgerðar

Ritgerðin skiptist í sex aðalkafla. Eftir inngang er fræðilegur kafli sem fjallar um bakgrunn verkefnisins í tíu undirköflum. Hugtökin forysta og stjórnun eru fyrst til umfjöllunar, til að varpa ljósi á þær fjölmörgu hugmyndir sem til eru um forystu og muninn á þessum hugtökum. Því næst er greint frá forystuhlutverki skólastjóra og hugmyndafræði Roberts Greenleafs um þjónandi forystu og gerður samanburður á henni og umbreytingarforystu. Gagnrýni á þjónandi forystu er gerð skil sem og rannsóknum hérlandis og erlendis á þjónandi forystu. Að lokum er fjallað um hugtakið starfsánægja.

Í þriðja kafla eru rannsóknarspurningarnar settar fram og aðferð rannsóknarinnar kynnt. Í fjórða kafla er greint frá niðurstöðum í máli, myndum og töflum. Í fimmta kafla eru niðurstöður ræddar í ljósi rannsóknaspurninganna og í tengslum við fræðilegan bakgrunn og umræða um helstu vankanta og styrk rannsókarinnar. Í niðurlagi sjötta kafla er stutt samantekt og að lokum er tíunduð þörf fyrir frekari rannsóknir og fjallað um hagnýtt gildi rannsóknarinnar.

2. Þjónandi forysta og skólastarf

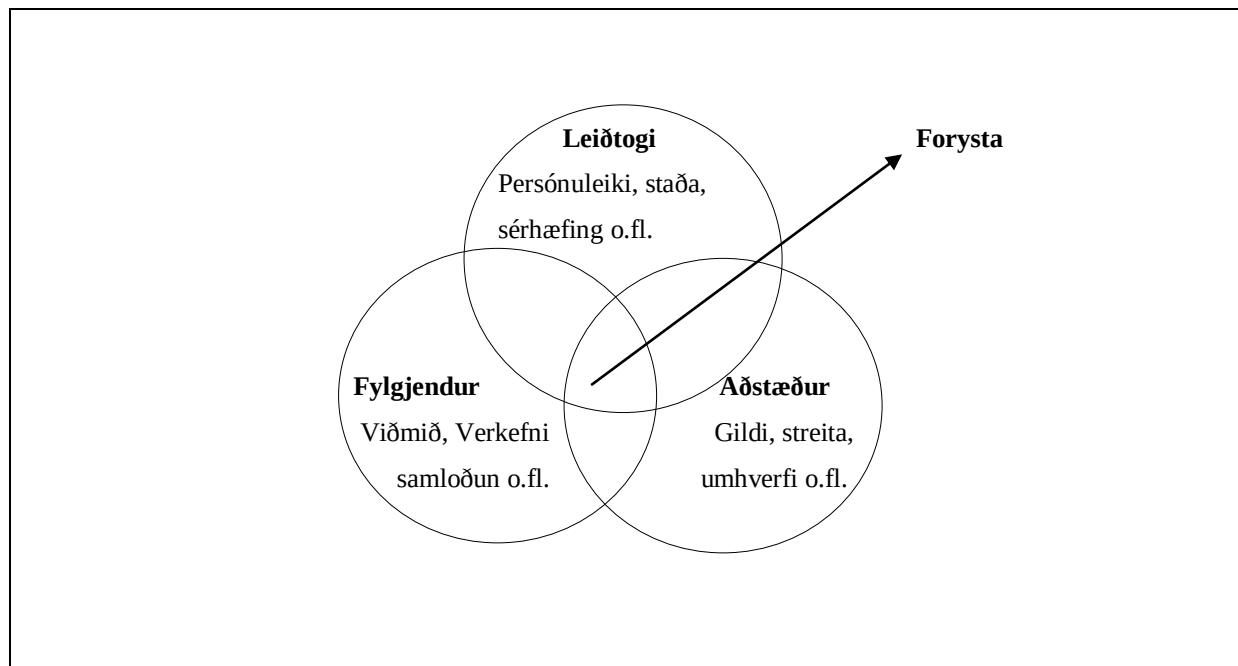
Í þessum kafla er gerð grein fyrir þeirri fræðilegu umgjörð sem rannsókn á þjónandi forystu í grunnskólum er sett í. Fyrst er leitað í smiðjur fræðimanna sem fjallað hafa um hið víðtæka hugtak forystu. Síðan er fjallað um muninn bæði á stjórnun og forystu og forystuhlutverki skólastjóra gerð skil. Gerð er grein fyrir hugmyndafræði þjónandi forystu og fjallað um hugmyndir þeirra Robert Greenleaf og Kent M. Keith sem veitir Greenleaf stofnuninni forstöðu. Rætt er um siðferðilegan grunn þjónandi forystu og hún borin saman við umbreytingarforystu. Fjallað er um rannsóknir um þjónandi forystu og að lokum er fjallað um hugtakið starfsánægja.

2.1 Hvað er forysta?

Allt frá dögum Plató hefur fólk velt hugtakinu forysta (e. *leadership*) fyrir sér en það var ekki fyrr en á fyrri hluta 20. aldar að fram komu rannsóknir og skrifaðar voru fræðigreinar um hugtakið (Ediger, 2008; Hoy og Miskel, 2008; Hughes, 2006; Sergiovanni, 1996; Yukl, 1989). Hingað til hafa fræðimenn ekki getað komið sér saman um eina altæka skilgreiningu á hugtakinu. Rannsakendur skilgreina jafnan forystu á eigin forsendum. Með öðrum orðum, skilgreining miðast við sjónarhorn þeirra á forystu og því sem lýtur að viðfangsefni þeirra og hagsmunum rannsóknarinnar. Þannig hefur forysta verið skilgreind í gegnum tíðina á grundvelli persónuleikabátta, atferlis, áhrifa, félagslegrar stöðu og valda ásamt fleiri þáttum (Yukl, 2005; Hoy og Miskel 2008).

Mjög víðfeðm og almennt viðurkennd skilgreining Yukl (2005) á forystuhlutverkinu er að forysta sé félagslegt ferli þar sem meðlimur í hóp eða stofnun hefur áhrif á val á markmiðum, æskilegri útkomu, skipulagi vinnunnar, hvatningu og eflingu fylgjenda, valdatengsl, og sameiginlega sýn stofnunarinnar eða hópsins. Auk þess að vera sérhæft hlutverk og félagslegt ferli samanstendur forysta af vitsmunalegum- og tilfinningalegum þáttum þar sem óvissa ríkir um útkomuna. Riggio (2003) skilgreinir forystu á þann hátt að hún sé getan til að stýra hóp þannig að markmið náist.

Þegar litið er yfir fjölda skilgreininga hafa þær flestar það sameiginlegt að forysta vísi til ferlis þar sem árangur byggist á því að einstaklingur (leiðtogi) hefur áhrif á aðra og hrífur þá þannig með sér að sameiginlegu markmiði við ákveðnar aðstæður (Yukl, 2005). Því má álykta að forysta feli í sér samspil leiðtoga, fylgjenda og aðstæðna eins og sjá má á mynd 1.



Mynd 1 Líkan Hollanders um þrjá þætti forystu (Í Hughes, Ginnett og Curphy, 2006, bls. 24).

Líkan Hollanders (Hughes o.fl. 2006) samanstendur af þremur hringjum sem skarast og tákna þættina þrjá. Fyrst ber að nefna leiðtogann, persónuleika hans, sérhæfni, völd og fleira. Í öðru lagi fylgjendur, viðmið, gildi, væntingar og hæfni þeirra ásamt fleiru og í þriðja lagi aðstæður, sem fela í sér verkefni, umhverfispætti, gildi og fleira. Forysta er þar sem hringirnir þrír skarast og er þannig samspil allra þessara þriggja þátta.

Forysta felur í sér að hafa áhrif á aðra til eftirfylgdar í tiltekna átt. Þegar einstaklingur finnur að hann hefur eitthvað fram að færa tekur hann frumkvæðið og beinir athyglinni að viðfangsefninu og laðar aðra til samstarfs um að stefna í sömu átt. Leiðtogarnir virka eins og lím sem heldur fólki í mismunandi hlutverkum saman (MacBeth, 2006).

Þegar líkan Hollanders (1978) er skoðað miðað við skólastarf má sjá að áherslan hefur færst frá því að vera í fyrstu eingöngu á leiðtogann yfir á breiðara svið er felur í sér fylgjendur og aðstæður, t.d. viðfangsefni, vinnuumhverfi og/eða skólamenningu (mynd 1).

Leiðtogakenningar fjalla meira og meira um þetta flókna ferli og til að fá enn skýrari mynd er hægt að kafa sérstaklega ofan í hvern þátt fyrir sig til að skilja forystuhugakið enn betur og samspilið á milli einstakra sviða þess. Líkan Hollanders skýrir að hluta til hversu flókið er að skilgreina forystu. Margir þættir koma við sögu og samspilið á milli þeirra er breytilegt. Því er ekki mögulegt að skilgreina forystu á nákvæman og algildan hátt, sem getur átt við í öllum aðstæðum (Avolio, Walumbwa og Weber, 2009; Hughes, Ginnett og Curphy, 2006, bls. 24).

Þótt forystan beri alltaf keim af þeim sem veita hana hverju sinni, þ.e. er mótuð af lífssýn hans, reynslu og menntun, þá þarf ákveðin hæfni ávallt að vera til staðar hjá viðkomandi. Rannsóknir sýna að persónulegur þroski og sjálfsþekking eru mikilvægir þættir í fari leiðtoga og stjórnenda og að menn séu meðvitaðir um eigin forystu og stjórnunarhegðun. Góð hæfni í mannlegum samskiptum er lykilatriði hjá hvaða stjórnenda sem er og þeir þurfa að veita starfsmönnum svigrúm til að þróa sínar leiðir og styðja þá í verkefnum (Hoy og Miskel, 2001).

2.2 Munur á stjórnun og forystu

Gerður hefur verið greinarmunur á stjórnun (e. *management*) og forystu (e. *leadership*). Stjórnendur eru skipaðir af þeim sem ofar sitja í stjórnkerfinu en forystumenn eða leiðtogar eru tilnefndir af jafningjum eða fylgjendum. Forysta er einkum talin felast í því að móta stefnu og fá fólk til að fylgja henni, meðan stjórnunin er talin snúast meira um það að samhæfa aðgerðir starfsmanna og styðja þá til að halda stefnunni við. Forysta snýst um að ná fram árangursríkum breytingum meðan stjórnun lýtur að því að fá hluti gerða (Anna Kristín Sigurðardóttir, 2006). Skólastjóra er fengið vald til stjórnunar og forystu en hann verður auk þess að ávinna sér virðingu sem forystumaður eða leiðtogi. Árangursríkur leiðtogi þarf að finna jafnvægi milli þessara hlutverka, þ.e. að koma á breytingum og framfylgja þeim.

Eftir áralangar rannsóknir á leiðtogum hefur Yukl (2005) sett saman lista yfir persónulega eiginleika sem taldir eru prýða góðan leiðtoga og telur hann að nokkrir þættir skeri sig úr. Hvað varðar persónulega eiginleika er sjálfstraust, há streitu þolmörk, tilfinningagreind og heiðarleiki sett í öndvegi. Hvað varðar innri hvöt leiðtoga eru þættir eins og verkgleði, skýr sýn, metnaðargirni og miklar væntingar efst á blaði. Þá eru færniþættirnir tæknikunnátta, samskiptahæfni, greiningarhæfni (e. *conceptual skills*) og stjórnunareiginleikar mikils metnir.

Það að gerast stjórnandi gerir viðkomandi ekki sjálfkrafa að leiðtoga þó í því felist ótvíræðir kostir að stjórnandi sé jafnframt leiðtogi. Stjórnandi getur haft frábæra hæfni í að skipuleggja vinnu, móta stefnu og ferla, halda aga og láta í té þjónustu en ef aðrir vilja ekki fylgja leiðsögn þeirra eru þeir ekki leiðtogar. Leiðtogar verða því að láta fylgjendum sínum í té málstað, stefnu eða markmið sem þeim þykir nógu áhugavert, heillandi eða eftirsóknarvert að fylgja. Í hlutverki leiðtogans þarf ekki að felast að hann hafi ábyrgð á hópi. Mannréttindafrömuðir og trúarleiðtogar eru dæmi um slíka einstaklinga sem fólk fylgir án þess að þeir beri ábyrgð á hópnum sem aðhyllast leiðsögn þeirra.

Skólar þurfa bæði á leiðtogum og stjórnendum að halda. Samkvæmt kenningu Kotter (1990) getur sama persónan verið bæði stjórnandi og leiðtogi. Stjórnendur eru ráðnir til þess að stjórna fyrirtækjum/stofnunum og hafa formlega stöðu og vald á vinnustaðnum. Oft er það svo að þessi einstaklingur er bæði stjórnandi og leiðtogi en það er ekki sjálfgefið að viðkomandi verði leiðtogi í krafti stöðu sinnar heldur getur hver sem er orðið leiðtogi vegna virðingar eða í gegnum hrifningu annarra á störfum hans eða framgöngu. Tafla 1 sýnir samanburð á hlutverkum leiðtoga og stjórnanda. Það er leiðtoginn sem hefur forystu og frumkvæði um breytingar, hvetur fólk áfram, hefur framtíðarsýn og stefnir í rétta átt. Stjórnandi er sá sem útfærir stefnuna sem leiðtoginn markar, sinnir hefðbundnum stjórnunarstörfum eins og skipulagningu, áætlanagerð og eftirliti (Bennis í Hughes o.fl. 2006). Forysta snýst um að virkja fólk og hvetja það áfram. Samkvæmt hugmyndum Bennis (2006) er stefnan fyrst mótuð og því kemur forystan á undan stjórnuninni þar sem leiðtoginn hefur það hlutverk að einbeita sér að framtíðinni með því að skapa sýn og fá fylgjendur til að fylgja henni og oftast en ekki fer það saman að stjórnandinn er einnig góður leiðtogi.

Tafla 1 Samanburður á hlutverkum leiðtoga og stjórnanda (Bennis í Hughes o. fl. 2006, bls. 39).

Leiðtogi	Stjórnandi
Innleiðir nýjungar	Stjórnar
Þróar	Viðheldur stöðugleika
Hvetur fólk áfram	Útfærir stefnu
Framtíðarsýn	Skammtíma sýn
Spyr: Hvað og hvers vegna	Spyr: Hvernig og hvenær
Hefur frumkvæði	Kemur á breytingum
Kemur á breytingum	Samþykkir óbreytt ástand
Gerir réttu hlutina	Gerir hlutina rétt

Krafan sem lög um grunnskóla nr. 91/2008 gerir um samvinnu og samráð innan og utan skólasamfélagsins, eru í takt við stjórnunarkenningar eins og umbreytingaforystu (e. *transformational leadership*) sem á margt sameiginlegt með þjónandi forystu sem gerir ráð fyrir að stjórnendur sem hana iðka séu tilbúnir að ganga til liðs við starfsmenn sína og verða bæði fylgjendur (e. *followers*) og forystumenn en hann er sá sem innleiðir sýn innan stofnunarinnar (Sergiovanni, 2006; Yukl, 2005). Um 1990 hlaut kenningin um umbreytingaforystu og aðrar kenningar í hennar anda mikinn hljómgrunn innan skólasamfélagsins og eru þær enn mjög vinsælar. Ný nálgun varð til um hlutverk leiðtogans sem þann er innleiðir sýn, leggur áherslu á mikilvægi þess að fá samstarfsfólk til fylgis við sig og hann þráir að leiða (Bass, 1998). Ingi Bogi Bogason og Ingi Rúnar Eðvarðsson (2008) sem hafa rannsakað þjálfun nýrra starfsmanna segja að

stjórnendur fyrirtækja og stofnana séu almennt farnir að gera sér betur grein fyrir því að mannauðurinn, þ.e. starfsfólkið með öllum sínum hæfileikum sé ein mikilvægasta auðlind hversar stofnunar og aðal undirstaðan í hinu síbreytilega umhverfi sem við búum í. Goleman, Boyatzis og McKee (2004) telja að grundvallarhlutverk leiðtoga eða stjórnenda sé að stuðla að því að undirmönnum þeirra líði vel á vinnustað.

2.3 Forystuhlutverk skólastjóra

Forysta skiptir feikimiklu máli í menntakerfinu og ekki síst í þeim öldudal sem íslenska þjóðfélagið er í nú á tímum vegna efnahagskreppunnar. Hugtakið forysta er lykilhugtak þegar rætt er um skólastofnanir en með því er átt við þá leiðandi krafta sem knýja skólastarf áfram og leiða til framþróunar. Skólinn er samfélag margra radda og færni í mannlegum samskiptum ræður miklu í starfi skólastjóra eins og hjá öllum sem taka að sér stjórnun og forystu.

Skoða má forystustíla í ljósi hugmynda Goleman og fl. (2004) sem skoðaði leiðtogastíl í fyrirtækjum og komst að því að bestu leiðtogarnir beita einni eða fleiri af sex ólíkum aðferðum eftir aðstæðum. Hann greindi sex mismunandi leiðir:

- *Þvingandi*, krefst hlýðni, leiðir til óánægju.
- *Leiðandi*, hvetur fólk í átt að framtíðasýn.
- *Sameinandi*, fólk í fyrirrúmi, betri starfsandi á vinnustað.
- *Lýðræðisleg*, spurt um álit, sveigjanleiki ríkjandi.
- *Skipandi*, kröfur um árangur, of mikið álag og kulnun.
- *Þjálfandi*, jákvæð áhrif og byggir upp framtíðarfærni.

Samkvæmt Goleman og fl. (2004) hafa bestu stjórnendurnir vald á öllum sex leiðunum sem leiða til betri árangurs og nota þær á víxl eftir aðstæðum.

DuFour og Marzano (2009) haf sýnt fram á að með því að hvetja kennara til samvinnu er skólastjóri mun líklegri til að auka árangur nemenda heldur en þegar einblínt er á hefðbundna formið. Skólastjórar þurfa að leggja frekari áherslu á að vinna í hópum og skoða hvernig nám fer fram og finna leiðir til að skapa árangursríkt skólastarf. Þannig verða þeir mun líklegri til að axla þá ábyrgð að hjálpa nemendum til að ná betri árangri. Skólar þarfnast kennslufræðilegra forystumanna. Þeir þurfa forystumenn sem ígrunda, læra og einbeita sér að því hvernig nám fer fram þ.e. að iðka forystu til náms (DuFour og Marzano, 2009).

Stjórnunarhættir hafa breyst mikið frá því sem áður var, þegar einn stjórnaði og gaf fyrirmæli. Samkvæmt umfjöllun Sergiovannis (2006) um leiðtoga innan skólasamfélagsins er hlutverk skólastjóra margþætt og felast meðal annars í því að vera bæði leiðtogi og stjórnandi. Hann segir að lykillinn að árangursríku skólastarfi séu forystuhæfileikar skólastjórans. Börkur

Hansen og Smári S. Sigurðsson (1998) segja það einkenni skólastjóra sem sýna góðan árangur í starfi að þeir taka forystu í stefnumótun síns skóla og efla sig í starfi með stöðugri ígrundun á sínar sterku og veiku hliðar. Þeir byggja upp skólasamfélag sem einkennist af trausti og samvinnu við aðra við lausn viðfangsefna.

Niðurstöður nýrra rannsókna á störfum skólastjóra og líðan þeirra í starfi (Börkur Hansen og fl., 2004) sýna að starf skólastjóra er yfirgripsmikið og oft á tíðum vanþakklátt. Sérstaklega finnst skólastjórum erfitt að sameina það að vera faglegur leiðtogi og fjárhagslegur ábyrgðamaður skólans. Í grunnskólalögum nr. 91/2008, 7. gr. segir að skólastjóri sé forstöðumaður grunnskóla, stjórnir honum, veiti honum faglega forystu og beri ábyrgð á starfi skólans gagnvart sveitarstjórn. Karl Frímansson (2010) skoðaði í hverju ábyrgð skólastjóra væri fólgin og komst að þeirri niðurstöðu að hún felst einkum í því að sjá um framkvæmd lögbundinna þátta skólastarfs, gæta réttinda og hagsmuna allra hagsmunaaðila og leiða starfið með faglegum hætti. Þannig ber hann alla ábyrgð á skólastarfinu en ekki er tilgreint hvort skólastjóri beri að svara fyrir afrakstur eða skilgreindan árangur af skólastarfi.

Íslenskir grunnskólakennarar kvarta undan því að starfið sé orðið erfiðara og flóknara, verkefnum hafi fjölgað og álagið aukist m.a. vegna aukins fjölda nemenda með hegðunar- og tilfinningalega örðugleika. Þá ítreka kennarar að skólastjórar þurfi að vera sýnilegri í skólanum og þurfi að geta veitt kennurum meiri stuðning, hvatningu og hrós (Sólveig Karvelsdóttir, 2004). Því gætir vaxandi þreytu og vonleysis meðal kennara og þeim finnst þeir fá of lítinn stuðning í starfi og leita eftir meiri stuðningi stjórnenda og fleiri úrræðum. Kennarar segja einnig að vegna mikils vinnuálags skólastjóra við rekstur og stjórnun þá geti þeir ekki sinnt faglegum málum. Einnig hika kennarar við að leita aðstoðar skólastjóra með úrlausn mála þar sem þau dagi uppi hjá þeim vegna annríkis þeirra. (Börkur Hansen og Ólafur H. Jóhannsson, 2002). Skólastjórnandinn er sá aðili sem hefur einna mest áhrif á starfsánægju kennara. Sýn og viðhorf skólastjóra á starf sitt er sú að þeim finnst mestur tími fara í að láta daginn ganga upp og starfsmannastjórnun er sá þáttur í starfi þeirra sem veldur hvað mestu álagi. Þar á fjarvera starfsmanna mesta sök. Skólastjórum finnst vellíðan starfsmanna og nemenda skipta miklu máli og þeir beri ábyrgð á henni. Þetta eru helstu niðurstöður nýrrar könnunar sem skólnefnd Akureyrarbæjar hefur látið framkvæma á starfi skólastjóra í leik- og grunnskólum á Akureyri (Bryndís Elfa Valdimarsdóttir og Sigurbjörg Rún Jónsdóttir, 2011).

Í rannsókn Sigríðar Önnu Guðjónsdóttur, Amalíu Björnsdóttur og Ólafs H. Jóhannssonar (2007) þar sem þau lögðu spurningakönnun fyrir hóp kennara í grunnskólum með starfandi deildarstjóra og fyrir skólastjóra allra grunnskóla þar sem deildarstjórar

störfuðu (n=863). Fram kom að kennarar telja hlutverk skólastjóra hafa breyst mikið frá því sem áður var og að þeim gefist ekki nægur tími til að sinna faglegu forystuhlutverki. Sá hluti starfsins sé kominn á borð millistjórnenda. Skólastjórnendur virðast vera að fjarlægjast kennara í umræðunni um faglegt starf og sums staðar virðist það sama vera að gerast milli kennara og millistjórnenda. Að mati kennaranna beinist vinna skólastjóra og millistjórnenda í of ríkum mæli að rekstrarlegum þáttum á kostnað náms og kennslu. Einnig kemur fram að skólastjórar telja, ef marka má niðurstöður, að staða þeirra hafi vænkast með meiri dreifingu valds og tekið jákvæðum breytingum með tilkomu deildarstjóra.

Ólafur Ingi Guðmundsson (2009) gerði viðtalsrannsókn í fjórum framhaldsskólum á höfuðborgarsvæðinu og nærliggjandi sveitarfélögum. Tilgangur rannsóknarinnar var að greina hvaða þættir það eru sem kennarar telja að ráði mestu við stjórnun framhaldsskóla. Niðurstöður sýndu að eftirfarandi þættir skipti mestu máli við stjórnun framhaldsskóla að mati kennara: 1. Mikil og nán tengsl við kennara. 2. Forysta sé sýnd með þægilegu viðmóti og sköpun liðsheildar meðal kennara. 3. Starfsumhverfi kennara sé byggt upp af stuðningi og hvatningu við þá. Af þessu má sjá að kennarar kalla í síauknum mæli eftir stuðningi, hvatningu og endurgjöf skólastjórnenda. Einnig finnst þeim hrós frá skólastjóra mikilvægt því það ýtir undir betri líðan í starfi og samkennd meðal kennara.

Faglegt forystuhlutverk skólastjóra er óumdeilt og kennarar hér á landi kalla hreinlega eftir faglegri forystu (Sólveig Karvelsdóttir, 2004). Því er mikilvægt að skólastjórnendur séu meðvitaðir um eigin stjórnunarstíl og hvort þeir séu að sinna þessu hlutverki á viðunandi hátt. Því meira sem starfið er tilfinningalega krefjandi, því meiri samkennd og stuðning þarf leiðtoginn að geta veitt. Leiðtogar stjórna andrúmslofti þjónustunnar og um leið viðleitni starfsmannanna að koma til móts við óskir og þarfir viðskipavina (Goleman og fl., 2004).

2.4 Þjónandi forysta

Að þjóna öðrum er sammanlegt gildi. Það er lögð áhersla á gildi þjónustunnar í öllum helstu trúarbrögðum heims og margir helstu hugsuðir og leiðtogar veraldarinnar leggja á það áherslu. Hugmyndin um leiðtogann sem þjón er ekki ný af nálinni og er hægt að rekja hana langt aftur í tímann. Keith (2008) bendir á að í boðskap Lao-Tzu (570 f. Kr.) segir að besti leiðtoginn sé sá sem leiðir verkin þannig að þegar upp er staðið finni allir fyrir eignarhaldi á afrekinu sem unnið var. Leiðtoginn verður nánast ósýnilegur. Einnig að fimmhundruð árum síðar segir ritningin að frelsarinn hafi sagt að hann væri ekki hingað kominn til að láta þjóna sér heldur til að þjóna. Þeir sem stjórna eiga að þjóna þeim sem þeir stjórna og þeir sem þiggja þessa þjónustu eigi að styðja þá sem veita hana. Aristóteles spurði hver tilgangur lífsins væri og

svaraði því þannig að hann væri að þjóna öðrum og láta gott af sér leiða. Albert Schweitzer sagði að tilgangur lífsins væri að þjóna, sýna samúð og vilja til að hjálpa öðrum og Marteinn Lúther King, Jr. sagði að mikilvægasta spurning lífsins væri hvað þú ert að gera til að hjálpa öðrum.

Eitt af hæfnisviðum þeirra sem eru í forystuhlutverki er þjónusta. Leiðtogar sem eru hæfir á sviði þjónustu leggja áherslu á að hlúa að tilfinningalegu andrúmslofti þannig að samstarfsmenn geti betur sinnt starfi sínu í þágu þeirra sem þeir veita þjónustu og leiðtogarnir eru sjálfir tiltækir þegar þörf er á (Goleman og fl., 2004).

Hugmyndina um þjónandi forystu í nútíma stjórnun má rekja til ársins 1970 er ritgerðin *The servant as Leader* eftir Robert K. Greenleaf (f. 1904–d. 1990) birtist fyrst á prenti, hann var þá 66 ára gamall. Í ritgerðinni segir Greenleaf (1970, 2002) að hugmyndin um hinn þjónandi leiðtoga hafi kviknað við lestur sögunnar; *The Journey to the East* um þjóninn Leo eftir Hermann Hasse. Í sögunni segir frá þjóninum Leo sem ferðast með hópi pílagraíma til Austurlanda. Hann sér um hin ýmsu þjónustuverk, spilar tónlist og heldur uppi góðum anda í hópnum. Hópurinn mætir ýmsum erfiðleikum en kemst í gegnum þá alla með hjálp þjónsins. Þegar liður á förina verður Leó viðskila við hópinn en án hans miðar honum illa áfram þar til Leó slæst aftur í för með pílagrímum og þá uppgötva þeir að hið raunverulega hlutverk hans sem þjóns var að veita hópnum forystu. Eftir lestur sögunnar varð Greenleaf ljóst að hægt er að sameina í einni manneskju hlutverkin tvö að vera þjónn og leiðtogi. Með þessu sá Greenleaf að eðli hinna sönnu leiðtoga er vilji til að vera þjónn annarra og að það er þessi einlæga ósk til að þjóna öðrum sem gerir þá að miklum leiðtogum.

Samkvæmt Greenleaf (1970, 2002) eru til tvær gerðir af leiðtogum. Sá sem er fyrst þjónn og síðan leiðtogi og sá sem er fyrst leiðtogi og síðan þjónn. Fyrri skilgreiningin horfir á mikilvægi þjónustunnar sem innt er af hendi en hin á vald og valdbeitingu. Segja má að stjórnendur hljóti í grundvallaratriðum að fylgja þessum aðferðum en í mismiklum mæli. Til eru stjórnendur sem beita eingöngu valdi til að ná árangri án þjónustu og einnig eru til stjórnendur sem veita fyrst og fremst þjónustu til að ná sama árangri. Það sem einkennir þjónandi leiðtoga er að þeir eru hvort tveggja í senn, þjónar og leiðtogar en þeir eru þjónar fyrst og svo leiðtogar.

Þjónandi leiðtogi er í fyrsta lagi þjónn. Byrjunin er eðlislæg tilfinning um að vilja þjóna. Síðar leiðir meðvituð ákvörðun viðkomandi til forystu. Slíkur einstaklingur er ólíkur þeim sem er fyrst leiðtogi. Besti prófsteininn á þetta, og jafnframt sá þyngsti er: Vaxa þau sem einstaklingar? Verða þau heilsuhraustari? Öðlast þau meiri visku, frelsi og sjálfstæði? Verða þau sjálf líklegri til að vera þjónandi leiðtogar? (Greenleaf, 1970, 2002, bls. 27).

Greenleaf skilgreindi hinn þjónandi leiðtoga út frá tveimur megin forsendum, annars vegar þjónn-fyrst og hins vegar leiðtogi-fyrst. Þjónn-fyrst hegðar sér í samræmi við viðmiðanir þjónustunnar, í leiðtogahlutverkinu. Markmiðið sjálft er að vera til þjónustu reiðubúinn, að greina og mæta þörfum annarra og hjápa öðrum að verða að þjónn. Það að setja sig í spor annarra þar sem takmarkið er að efla aðra til vaxtar, heilbrigðis og visku. Þetta er grundvöllur þess siðfræðilega sjónarmiðs sem einkennir þjónandi forystu. Leiðtogi-fyrst hegðar sér hins vegar í samræmi við valdstyrk, í hlutverki sínu. Viðmiðanir valdbeitingar eru hvorki siðferðilegar né áhrifaríkar öndvert við viðmiðanir þjónustunnar, sem eru hvorttveggja í senn siðferðilegar og áhrifaríkar (Greenleaf, 1970, 2002).

Það sem greinir þjónandi forystu frá öðrum forystuhugmyndum er aðaláherslan á vellíðan starfsfólksins. Áskorunin felst ekki lengur í því hvernig hægt er að fá starfsfólkið til að gera það sem stjórnandinn vill heldur er forystan fólgin í listinni að hvetja og styðja starfsfólkið þannig að því líði vel og finni til öryggis. Þannig næst upp góður starfsandi og aukin starfsánægja sem hefur áhrif á betri árangur kennara og nemenda þegar skóli er hafður í huga. Leiðtoginn er sá sem hlustar, treystir og leiðir samstarfsfólkið.

Einn frægasti fulltrúi hinnar þjónandi forystu í mannkynssögunni er Mahatma Gandhi. Þjónandi forysta byggir á djúpri skuldbindingu við gildi og uppljómun frá grundvelli siðferðilegs áhrifavalds sem skiptir sköpum í lífi svo margra eins og forysta Gandhi leiddi Indverja á braut sjálfstæðis (Sergiovanni, 1992).

Þjónandi forysta er meira en ný hugmyndafræði í stjórnun. Segja má að hún verði lífsstíll og lífssýn stjórnenda og starfsmanna. Vöxtur og hagur stofnana og fyrirtækja hvílir á því að þjónandi forysta er veruleiki daglegs starfs þar sem þörfum starfsfólks og viðskiptavina er mætt af skilningi og einlægum áhuga. Með þessu næst árangurinn (Greenleaf, 1970, 2002; Auður Eir Vilhjálmisdóttir og Sigrún Gunnarsdóttir, 2008). Autry (2001) heldur fram að umbreyting til þjónandi forystu krefjist tíma til þróunar nauðsynlegra eiginleika hjá hinum þjónandi leiðtoga. Spears (1998) settri fram tíu meginþætti sem einkenna þjónandi leiðtoga samkvæmt skrifum Greenleafs. Þessir þættir hafa verið grunnur margra rannsókna sem gerðar hafa verið á þjónandi forystu. Þeir eru þessir:

1. Virk hlustun (e. *listening*) er mjög mikilvægur eiginleiki þjónandi leiðtoga. Þeir verða að geta hlustað á aðra með athygli og skilningi og ekki síður á það sem látið er ósagt sem og að hlusta á sína innri rödd og gefa sér tíma til íhugunar. Virk hlustun nýtist þjónandi leiðtogum best við ákvarðanatöku og að greina óskir og þarfir fylgjenda sinna.

2. Hluttekning (e. *empathy*). Þjónandi leiðtogi reynir að skilja aðra og sýna öðrum hluttekningu og skilning með ljúfu viðmóti. Hann virðir einstaklingana þó hegðun þeirra eða frammistöðu sé ábótavant. Hann getur sett sig í spor annarra og þannig áunnið sér traust þeirra.
3. Græðari (e. *healing*). Aðalstyrkur þjónandi leiðtoga er að vera sáttur við sjálfan sig og við aðra. Fyrir þá sem bera tilfinningalegar byrðar eða lenda í áföllum er þjónandi leiðtoginn til staðar. Hann sér tækifæri til að hjálpa þeim til að vinna í sínum málum og verða heilir og hefur hæfileika til að skapa starfsanda á vinnustaðnum sem stuðlar að slíkri uppbyggingu.
4. Meðvitund (e. *awareness*). Styrkur þjónandi leiðtoga er almennur skilningur og næmi fyrir sjálfum sér og öðrum. Slík meðvitund hjálpar honum að skilja siðferðileg atriði, gildi og vald. Hann er vel vakandi og sér heildarmyndina í flestum aðstæðum.
5. Sannfæring (e. *persuasion*). Við ákvarðanatöku treystir þjónandi leiðtogi á sannfæringarkraft í stað valdbeitingar. Í stað þvingunar sannfærir hann og byggir upp samheldni á vinnustaðnum. Þessi eiginleiki aðgreinir hann mest frá hefðbundnum stjórnunarstíl sem einkennist af ákvarðanatöku í krafti forræðis og valds.
6. Hugmyndaafli (e. *conceptualization*). Þjónandi leiðtogi hugsar stórt og metur ekki hlutina í ljósi líðandi stundar heldur sér þá í víðara samhengi með langtímamarkmið í huga. Í hefðbundnum stofnunum er þetta hlutverk æðstu stjórnenda. Slíkt hugmyndaafli krefst innri stjórnunar hins þjónandi leiðtoga við að leita sífellt jafnvægis á milli daglegrar stjórnunar og hugmyndafræðinnar um framtíðarsýn.
7. Framsýni (e. *foresight*) er hæfileiki til að sjá fyrir niðurstöðu ákveðinna aðgerða eða atvika. Slíkur hæfileiki byggist á innsæi, er augljós eftir á, en erfiðari að skilgreina. Þjónustuleiðtogi nýtir fyrri reynslu, greinir núverandi stöðu og líklegar afleiðingar ákvarðana á framtíðina.
8. Ráðsmennska (e. *stewardship*). Hér er átt við að þjónandi leiðtogi axli ábyrgð og helgi sig því að þjóna öðrum. Starfsemin, sem hann stjórnar er í hans umsjá, hann ber ábyrgð á henni og með því að sinna þörfum fylgjenda sinna fullnægir hann þörfum samfélagsins í heild.
9. Ræktarsemi (e. *commitment to the growth of others*) við að styrkja fylgjendurna. Þjónandi leiðtogi hefur trú á verðleikum hvers og eins starfsmanns og sú trú nær út fyrir framlag hans í starfi. Hann helgar sig því að hver einstaklingur vaxi og þroskist innan stofnunarinnar. Hann gerir sér grein fyrir þeirri ábyrgð sem á honum hvílir að gera allt

sem í hans valdi stendur til að stuðla að persónulegum þroska og faglegum framförum samstarfsmanna sinna.

10. Samfélagskennd (e. *building communities*). Þjónandi leiðtogi er meðvitaður um þá þróun sem hefur orðið í samfélaginu þar sem fólk hefur ekki lengur bæjarsamfélag eða stórfjölskyldu sem það ver tíma sínum með og leitar hann því leiða til að byggja upp samfélagsvitund á vinnustaðnum.

Fræðimennirnir Kent M. Keith (2008), og Don M. Frick (2009) hafa einnig sett fram hugmyndir sínar um þjónandi forystu. Áhersla er á að leiðtoginn þekki bæði styrk sinn og veikleika og sé góður hlustandi til að geta mætt þörfum samstarfsmanna sinna. Mikilvægt er að hann sé styðjandi og útvegi það sem til þarf svo samstarfsfólk geti unnið sitt verk vel og hafi tök á að eflast í starfi. Leiðtoginn þarf að hafa framtíðarsýn og marka leiðina þannig að framtíðin verði góð fyrir alla. Keith (2008, bls. 35–52) hefur greint sjö lykilhugtök sem lýsa viðhorfum og áherslum þjónandi leiðtoga en þau eru hér í þýðingu Sigrúnar Gunnarsdóttur (2009):

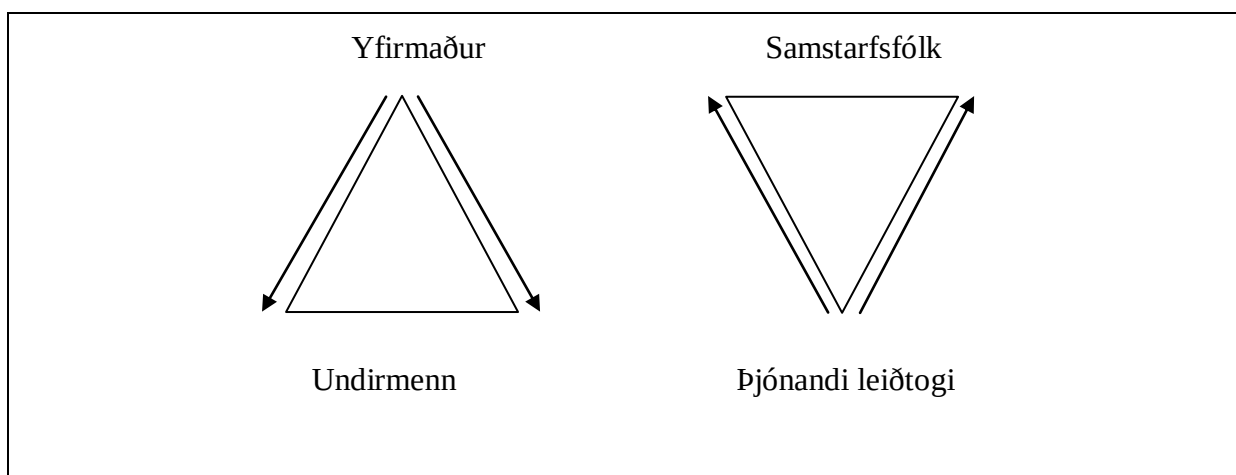
1. Sjálfsvitund
2. Hlustun
3. Breyta pýramídanum
4. Þroska samstarfsfólk
5. Leiðbeina, ekki stjórna
6. Laða fram orku og vitsmuni annarra
7. Að sjá fram á veginn.

Eins og sjá má á þessari upptalningu snýst þjónandi forysta um að efla og þroska fólk til að ná enn hærra stigi í starfi með því að leiða það á grunni sem byggir á siðferðilegri forystu. Þjónandi forysta krefst auðmýktar sem laðar fram það besta bæði í þeim sem leiða og þeim sem þjóna.

Hoy og Miskel (2001) og Keith (2008) hafa gert grein fyrir því þegar hinn hefðbundni valdapíramídi í stjórnun, þar sem sá sem valdið hefur trónir efst á toppnum og valdboðið kemur ofan frá, snýst við (e. *top down /bottom up*) og valdið verður styðjandi og þjónandi í þágu starfsfólksins. Í hinum hefðbundna valdapíramíða er áherslan á að *hafa vald* en ekki endilega hvernig á að nota það á sem bestan hátt. Valdið er markmið í sjálfu sér. Þetta leiðir til þess að árangur eða sigur gengur út á það hver *öðlist meira vald* fremur en *hvernig* ætlunarverkið gagnist best fyrirtækinu eða samfélaginu. Einnig er hætta á að þeir sem stjórna í krafti valds séu ekki í miklu sambandi við samstarfsfólk sitt þar sem þeir einblína á hvað þeir vilja í staðinn fyrir hvað fólkið vill og missa þannig tengslin við fólkið sem þeim er ætlað að

þjóna. Þannig verður ásóknin í vald að nokkurs konar sýki sem getur leitt til sjálfstortýmingar (Keith, 2008).

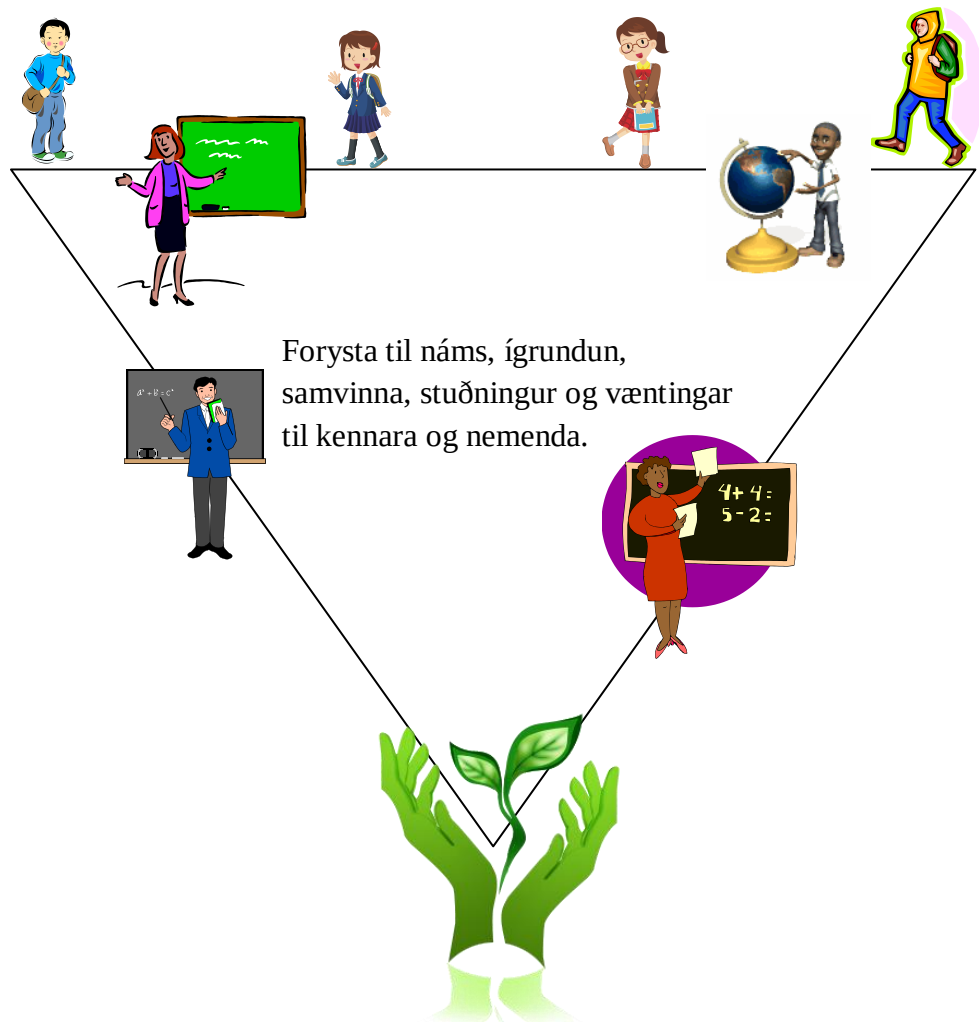
Mynd 2 lýsir hugmyndum Birnu Gerðar Jónsdóttur (2006) um þjónandi forystu. Hefðbundni stofnana píramídiinn er þannig að einn eða fáir sem fara með valdið trjóna efst á honum stjórna og gefa skipanir ofan frá. Síðan koma nokkrir millistjórnendur í miðjunni og flestir þeir sem framleiða eða þjóna í nafni stofnunarinnar /skólans eru neðst á botni píramíðans.



Mynd 2 Tvær megin boðleiðir í stjórnun. Birna Gerður Jónsdóttir, 2006, bls. 7.

Þegar höfð eru endaskipti á píramíðanum þá snýst þetta við. Stjórnandinn verður fremstur meðal jafningja og skynjar hlutverk sitt í því að styðja við og þjóna framlínunni í stofnuninni sem er fagfólkið í skólanum. Leiðtoginn og stjórnandinn og reyndar starfsmenn allir eru fyrst og fremst þjónar hvers annars, vinnustaðar síns og samfélagsins í heild.

Þjónandi forysta er ekki aðeins siðferðileg nálgun við leiðtogahlutverkið heldur einnig mjög áhrifarík leið til forystu. Keith (2008) segir að þjónandi forysta virki raunverulega og að hún virki í öllum tegundum af stofnunum, í öllum geirum, opinbera geiranum, einkageiranum, í stofnunum sem reknar eru án hagnaðarsjónarmiða og í akademíunni. Hann segir einnig að markmið þjónandi forystu sé að vera til þjónustu reiðubúinn, að greina og mæta þörfum annarra.



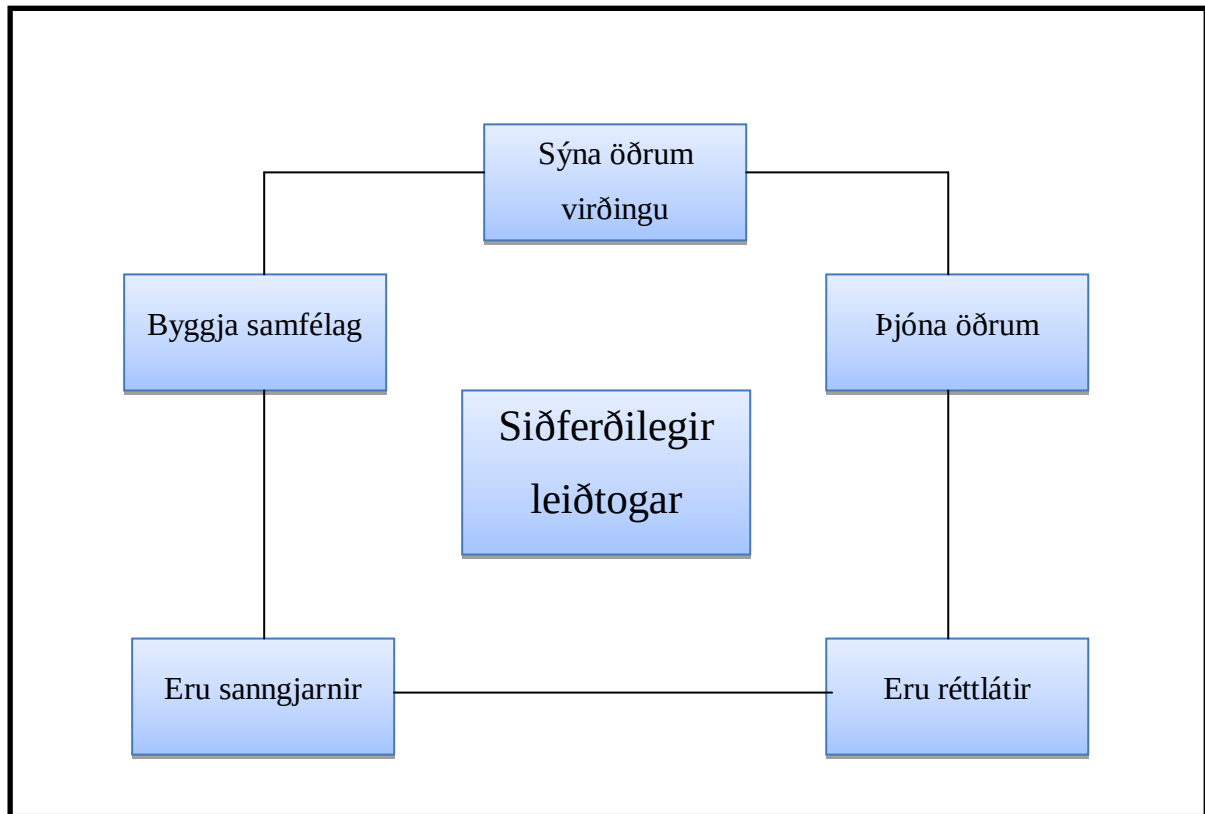
Mynd 3 Þjónandi forysta í skólum sett fram í ljósi hugmynda Greenleaf.

Á mynd 3 má sjá hvað einkennir þjónandi forystu í skólum. Það sem greinir hugmyndafræði þjónandi forystu frá öðrum forystulíkönunum er aðaláherslan er á vellíðan starfsfólksins. Áskorunin felst ekki lengur í því hvernig hægt er að fá starfsfólkið til að gera það sem stjórnandinn vill heldur er forystan fólgin í listinni að hvetja og styðja starfsfólkið þannig að því líði vel, nái markmiðum skólastarfsins og finni til öryggis. Þannig næst upp góður starfsandi og aukin starfsánægja sem hefur áhrif á betri árangur kennara og nemenda þegar skóli er hafður í huga. Leiðtoginn er sá sem hlustar, treystir og leiðir samstarfsfólkið (Greenleaf, 1970, 2002).

2.5 Siðferðileg forysta og þjónandi forysta

Samkvæmt Greenleaf (1970, 2002) er þjónandi forysta siðferðileg nálgun við leiðtoga-hlutverkið. Uppruna hinna fimm siðferðilegu lögmála í forystu má rekja allt aftur til

Aristótelesar sem lagði áherslu á að einkenni siðferðilegra leiðtoga væru að vera næmir á þarfir annarra, koma fram við aðra af réttlæti og bera umhyggju fyrir þeim. Þessi lögmál (Mynd 4) eru grunnurinn í þróun siðferðilegrar forystu, þ.e. virðing, þjónusta, réttlæti, sanngirni og uppbygging samfélags (Northouse, 2007).



Mynd 4 Lögmál siðferðilegrar forystu (Northouse, 2007, bls. 350).

Northouse (2007) bendir á að hugmyndafræðin um þjónandi forystu hvílir á lögmálum siðferðilegrar forystu þar sem:

1. Virðing táknar það að leiðtogi hlustar vel og nákvæmlega á undirmenn sína (fylgjendur) er fullur hluttekningar og sýnir þolinmæði gagnvart ólíkum skoðunum. Leiðtogar sem sýna virðingu meðhöndla aðra sem mjög verðuga.
2. Þjónustulögmálið er dæmi um fórnfýsi. Leiðtogar sem þjóna setja velferð fylgjenda sinna fremst á forgangslistann. Á vinnustað má sjá merki um þjónandi hegðun birtast í garð annarra sem; leiðsögn, veita hvatningu, byggja upp samvinnu og borgaralegri hegðun (e. *citizenship behavior*).
3. Siðferðilegir leiðtogar láta sig varða sanngirni og réttlæti. Þeir ástunda að koma fram við fylgjendur sína sem jafningja. Þetta felst í því að gagnvart hverri persónu, við

mismunandi aðstæður, þá deilir hann jafnt, tekur tillit til einstaklingsþarfa, réttar og viðleitni hvers og eins, félagslegs framlags og verðleika.

4. Siðferðilegir leiðtogar verða að vera heiðarlegir til að geta kallast góðir leiðtogar. Heiðarleiki er ekki einungis það að segja satt heldur líka að vera opinn gagnvart öðrum og kynna raunveruleikann eins vel og hægt er. Að lofa ekki neinu sem ekki er hægt að standa við, vera sannur fulltrúi, ekki vera með undanbrögð, ekki vanrækja skyldur né sneiða hjá ábyrgð. Heiðarleg leiðtogamennska endurspeglar hegðun í viðum skilningi.
5. Siðferðilegir leiðtogar vinna að markmiðum sem henta bæði þeim og fylgjendum og leiða til góðs fyrir heildina. Þetta þýðir að þeir geta ekki þröngvað vilja sínum upp á fylgjendur sína og taka tillit til ávinnings samfélagsins og menningarinnar

Þjónandi leiðtogar eru fórnfúsir í þeim skilningi að velferð fylgjenda þeirra og þjónusta við þá er í forgrunni hjá þeim. Á vinnustað lýsir þjónustan sér t.d. í athöfnum eins og að leiðsegja öðrum, vera góð fyrirmynd og byggja upp góðan liðsanda eða heild. Siðferðilegir leiðtogar hafa þá ábyrgð að vera til þjónustu reiðubúnir og taka ákvarðanir í þágu samstarfsmanna sinna sem eru heilladrjúgar og ekki skaðlegar velferð þeirra. Vegna þessara áherslna skipar þjónandi forysta sér í flokk með umbreytingar – og sannri forystukenningu (e. *authentic*) sem leggja áherslu á sterka siðferðiskennd leiðtoga (Avolio o. fl. 2009). Undanfarna áratugi hefur þjónustulögmálið hlotið meira vægi í forystufræðunum og það að taka tillit til annarra er frumreglan í siðferðilegri forystu (Northouse, 2007).

2.6 Þjónandi forysta og umbreytingarforysta

Samkvæmt Dierendonck (2009) eru það einkum sjö forystukenningar sem skarast við þjónandi forystu þ.e. umbreytingarforysta (e. *transformational leadership*), sönn forysta (e. *authentic leadership*), siðferðileg forysta (e. *ethical leadership*), andleg forysta eða fimmta stigs kenningin (e. *level 5 leadership*), eflandi forysta (e. *empowering leadership*), andleg forysta (e. *spiritual leadership*) og sjálfsfórnar forysta (e. *self-sacrificing leadership*). Umbreytingarforysta á margt sameiginlegt með hugmyndum Greenleafs um þjónandi forystu.

MacGregor Burns kom fram með hugmyndir um framkvæmda forystu (e. *transactional leadership*) og umbreytingarforystu í lok sjöunda áratugarins. Áherslan er á leiðtogann og á forystu sem ferli þar sem leiðtoginn reynir að gera umbreytingu á viðhorfi fylgjenda til stefnu og markmiða fyrirtækis eða þess hóps sem við á. Burns gerir greinarmun á þessum tveimur kenningum sem báðar byggja á þeim grunni að nota hvata til að ná fram breytingum. Burns lýsti

umbreytingarforystu þannig að hún væri ferli þar sem leiðtoginn reynir að kveikja neista hjá fylgjendum sínum með sannfæringu og skýrri sýn á markmið og að ná siðferði allra upp á æðra stig. Framkvæmdaleiðtoginn reynir aftur á móti frekar að ná áformum sínum fram með því að beita refsingum og umbun á samstarfsfólkið (Hoy og Miskel, 2001; Yukl, 2005). Síðar betrubætti Bernard M. Bass (1998) kenningar Burns og þróaði kenninguna um umbreytingarforystu innan stofnana nokkrum árum seinna. Umbreytingarforysta kallar fram traust, aðdáun, hollustu og virðingu hjá fylgjendum gagnvart leiðtoganum og þeir gera sitt ítrasta til að ná fram markmiðum. Umbreytingarleiðtoginn nær þessu fram með því að a) gera fylgjendur vel meðvitaða um mikilvægi útkomu verksins, b) hvetja þá til að leggja allt að mörkum, fara jafnvel fram úr sjálfum sér og c) að virkja æðri þarfir þeirra.

Þessi nýja nálgun á leiðtogann hlaut einnig mikinn hljómgrunn innan skólasamfélagsins. Umbreytingarleiðtoginn skilgreinir þörfina fyrir breytingar og kemur þeim á með því að innleiða sýn og setja markmið fyrir heildina. Hann fylgist með fylgjendum sínum (kennurum í skóla) og til að ná markmiðunum veitir hann þeim innblástur með örvun og stuðningi með hag stofnunarinnar í huga. Hann er valdeflandi því hann veitir fylgjendum sínum frelsi til athafna og hvetur þá til að ígrunda starf sitt og starfsumhverfi en lokaákvörðunin er hjá umbreytingarleiðtoganum sem þráir að leiða hina (Bass, 2000; Hoy og Miskel, 2001; Yukl, 2005).

Bass (2000) sagði að sameiginlegir þættir þjónandi forystu og umbreytingarforystu væru sýn, áhrif, traust, trúverðugleiki og þjónusta. Það sem þjónandi forysta hefur hins vegar fram yfir er sameiginleg hvöt og tilgangur leiðtoga og fylgjenda. Barbuto og Wheeler (2006) báru þjónandi forystu saman við umbreytingarforystu (sjá töflu 2).

Tafla 2 Samanburður á þjónandi forystu og umbreytingarforystu (Barbuto og Wheeler, 2006, bls. 300–327).

	Þjónandi forysta	Umbreytingarforysta
Hlutverk leiðtoga	Að þjóna fylgjendum.	Að hvetja fylgjendur og veita þeim innblástur til að ná markmiðum skipulagsheildarinnar.
Hlutverk fylgjenda	Að verða fróðari, frjálsari og sjálfstæðari.	Að ná markmiðum skipulagsheildarinnar.
Væntanleg niðurstaða	Ánægja fylgjenda, þróun og hollusta við þjónustu.	Að samrýmast markmiðum með auknu framlagi, framleiðslu og ánægju til góðs fyrir skipulagsheildina.
Grundvöllur leiðtogans sem einstaklings	Þráir að þjóna.	Þráir að leiða.
Samskiptagrundvöllur	Leiðtogi þjónar fylgjendum.	Leiðtogi hvetur fylgjendur
Grundvöllur hóps	Leiðtogi þjónar hópi til að mæta þörfum meðlima hans.	Leiðtogi gerir hóp samhentan til að hann nái markmiðum sínum.
Grundvöllur skipulagsheildar	Leiðtogi undirbýr skipulagsheild til að þjóna samfélaginu.	Leiðtogi hvetur fylgjendur og veitir þeim innblástur til að ná markmiðum skipulagsheildarinnar.
Grundvöllur samfélagsins	Leiðtogi eftirlætur jákvæðan arf til framfara fyrir samfélagið.	Leiðtogi hvetur þjóð sína eða samfélag til að ná skýrum markmiðum.

Munurinn á þjónandi forystu og öðrum skyldum stjórnunarhugmyndum er grunnurinn, upphafsreiturinn. Grunnur þjónandi forystu er að þjóna og mæta þörfum samstarfsfólks og ná markmiðum fyrirtækisins með þeim hætti (Greenleaf, (1970, 2002).

En umbreytingarforysta einblínir meira á markmið stofnunarinnar og hvernig hægt er að fá fylgjendur til að helga sig verkefninu (tafla 2). Persónulegur þroski fylgjendanna er skoðaður í tengslum við hvað er best fyrir stofnunina þar sem þráin til að gera betur drífur alla áfram. Hér er hætta á því að leiðtogar geti beitt kænsubrögðum til að ná markmiðum stofnunarinnar eða persónulegum markmiðum leiðtogans sem getur leitt til sjálfsdýrkunar leiðtogans með ófyrirséðum afleiðingum (Dierendonck og Nuijten, 2009).

2.7 Er þjónandi forysta bara fyrir „kerlingar“?

Kent Keith (2008) færir rök fyrir því að þjónandi forysta sér siðferðileg, hagnýt og þýðingarmikil forystuaðferð. Ýmsir fræðimenn hafa samt efasemdir um að þjónandi forysta sé ekki „alvöru“ forystukenning og muni lítt duga leiðtogum til forystu í hörðum heimi nútímans. Enda er það svo að þessi nýi stjórnunarstíll stangast á við mörg hefðbundin viðhorf um persónugerð, hegðun og hlutverk leiðtoga. Orðin þjónusta og leiðtogi þykja

Þversagnarkennd varðandi leiðtogahlutverkið. Það að þjóna öðrum merkir samkvæmt orðabók; a) vinna sem einhver er ráðinn til að leysa af hendi fyrir e-n annan, b) það að veita beina eða aðra aðstoð (Snara, 2011).

Þjónandi forysta hefur verið gagnrýnd fyrir að vera barnaleg, óvirk og veik og takmörkuð forystukenning sem geti ekki virkað allsstaðar. Bowie (2000) og Johnson (2001) telja einnig hættu á að sannir þjónandi leiðtogar geti orðið viljalaus verkfæri fylgjenda sinna í stað þess að vera leiðandi leiðtogar þeirra vegna þess að leiðtoginn er ekki talinn æðri fylgjendum sínum.

Þjónandi leiðtogar lifa ekki í neinum gerviheimi þar sem allt gengur upp. Þeir þurfa að takast á við sömu vandamál og aðrir leiðtogar. Þeir þurfa að taka á erfiðum málum í samskiptum fólks, segja fólki upp störfum og taka umdeildar ákvarðanir. En það er nálgunin á þessi verkefni sem skilur hinn þjónandi leiðtoga frá öðrum leiðtogum. Hinn þjónandi leiðtogi tekur ákvörðun um að leiða með því að þjóna öðrum en ekki að auka sitt eigið vald. Í grunninn er markmiðið að efla einstaklinginn innan hópsins eða stofnunarinnar og auka teymisvinnu og persónulega þátttöku fylgjendanna til að ná markmiðum (Greenleaf, 1970; Autry, 2001; Keith, 2008; Dierendonck, 2009).

Þjónandi forysta leggur eins og áður segir áherslu á samvinnu, traust, samúð og siðferðilega nálgun á valdahugtakið þar sem forystan snýst um hvað leiðtoginn geti gert til að skipta sköpum í lífi annarra en ekki hvað forystan getur gert fyrir leiðtogann. Þannig er hægt að stjórna og veita forystu með þjónustu. Helsti vandi hugmyndafræðinnar um þjónandi forystu sem og annarra kenninga er byggja á siðferðilegri forystu, er talinn vera að þær hafa ekki náð nægilegri fótfestu innan akademískra fræða til að unnt sé að meta hvort um árangursríka forystu sé að ræða (Northouse, 2007). Talið er að skortur sé á rannsóknum til að styrkja kenningarlegan grundvöll siðferðilegrar forystu eins og þjónandi forystukenningarinnar, kenningin sé enn í mótun en þær rannsóknir sem hafa verið birtar styðji hana og gefi grunn til frekari rannsókna eins og t.d. á hlutverki fylgjenda (Northouse, 2007). Mikilvægt er þó að hafa í huga að undanfarin ár hefur rannsóknum um þjónandi forystu fjölgað og vísindalegur grundvöllur hugmyndafræðinnar styrkist ár frá ári.

2.7.1 Þjónandi forysta í skólum

Samkvæmt Senge (1990) er eitt mikilvægasta hlutverk leiðtoga í menntakerfinu að vera þjónn (e. *servant*) þeirrar sýnar sem stofnunin hefur. Verandi þjónn þýðir að skýra og næra sýn sem er stærri en maður sjálfur og verða hluti af stofnuninni og svo af skólasamfélaginu í heild. Það er að fórna sjálfum sér fyrir æðri tilgang. Ný sjónarmið hafa skotið upp kollinum í skólastarfi

undanfarna áratugi. Nýjar og mismunandi kennsluaðferðir, einstaklingsmiðað nám og aukin áhrif foreldra á skólastarf eru þættir sem eru áberandi í nýrri menntastefnu og lögum um grunnskóla frá 2008 og hafa það að markmiði að skila betri nemendum út í þjóðfélagið. Grunnur skólasamfélagsins hvílir á mannlegum samskiptum þar sem nemendur, kennarar, annað starfsfólk og foreldrar eru þátttakendur. Skólastjóri leiðir starfið í skólanum og kennarinn í kennslustofunni og hlutverk þeirra tengjast mörgu af því sem hefur verið sett fram um þjónandi forystu.

Enda þótt viðfangsefni margra fræðiritgerða hafi verið hugmyndafræðin um þjónandi forystu þá hafa fáar þeirra fjallað um þjónandi forystu í menntastofnunum. Meginþorri þeirrar vitneskju sem fram hefur komið um þjónandi forystu hefur komið frá viðskiptageiranum og heilbrigðisþjónustunni. Þá vaknar spurningin: Er þjónandi forysta raunhæft líkan fyrir skóla nútímans? Greenleaf (1970, 2002) talar beint til menntafólks þegar hann segir:

Margir kennarar hafa gott svigrúm/frjálsræði til að fást við nemendur á eigin forsendum, geta hjálpað til við að næra þjónandi forystuhæfileika, sem ég trúir að séu faldir upp að vissu marki í hverri ungri manneskju. Kennarar eru í þeirri stöðu að geta sagt þau fáu orð sem geta skipt sköpum í lífi nemenda þeirra eða gefið lífi þeirra nýjan tilgang (bls. 5).

Viðá má sjá í skólanámskrám hinna ýmsu skóla að viðkomandi skóli skuli þjóna nemendum sínum á ýmsan hátt. Í grunnskólalögum nr. 91/2008, 2. gr. kemur skýrt fram að:

Starfshættir grunnskóla skulu mótast af umburðarlyndi og kærleika, kristinni arfleifð íslenskrar menningar, jafnrétti, lýðræðislegu samstarfi, ábyrgð, umhyggju, sáttfýsi og virðingu fyrir manngildi. Þá skal grunnskóli leitast við að haga störfum sínum í sem fyllstu samræmi við stöðu og þarfir nemenda og stuðla að alhliða þroska, velferð og menntun hvers og eins.

Hinn þjónandi leiðtogi spyr spurninga á við: „Hvers þarfnast fólk? Hvernig get ég og stofnun mín komið til móts við þarfir þess?“ Þannig leitast hann ætíð við að greina og mæta þörfum annarra (Greenleaf, 1970, 2002).

Þegar rætt er um faglega vinnu skólastjóra tengist það yfirleitt kennslufræðilegri forystu en engu að síður veltur gengi og árangur hvers skóla einnig á því hversu mikla þekkingu skólastjórinn hefur á stjórnun, hvernig hann beitir hinum ýmsu stjórnunaraðferðum og hverja þeirra hann velur sem útgangspunkt í stjórnun sinni. Sergiovanni (1992) leggur áherslu á í skrifum sínum að skólastofnanir þurfi *nýjar* áherslur í stjórnun til að þróast. Hann segir að hlutverk skólastjórans sé að breytast frá því að vera stjórnandi til þess að vera hinn ígrundandi leiðtogi. Ekki sé lengur einfalt að stjórna skóla í krafti skrifræðis og hefðbundins valdapýramída svo vel sé heldur verði skólastjórinn að leiða skólastarfið þannig að

metnaðarfyllstu markmið starfsins náist. Til að ná þeim leggur Sergiovanni áherslu á að viðmiðin hvíli ætíð á siðferðilegum grunni og að þjónandi forystustíll sé góð leið til að ná markmiðunum. Í gegnum skýra sýn, valddreifingu og forystu þar sem aðaláherslan verður á tilgang starfsins og hvernig skólastjóri geti þjónað skólanum sem best en ekki sjálfum sér.

Sergiovanni (1996) bendir á að þjónandi forysta lýsi því vel hvað það þýðir að vera skólastjóri. Skólastjórar eru ábyrgir fyrir því að „sinna“ þörfum skólans sem þeir þjóna. Þarfirnar eru skilgreindar út frá sameiginlegum gildum og tilgangi skólasáttmálans. Þeir þjóna með því að veita aðstoð og vera til þjónustu reiðubúnir fyrir foreldra, kennara og nemendur. Þeir þjónusta með því að veita forystu sem hvetur aðra til að verða leiðtogar á eigin forsendum. Þeir veita þjónustu með því að vekja athygli á og vernda gildi skólans. Skólastjórinn sem forystumaður er valinn til að þjóna ákveðinni sýn eða köllun sem hann undirgengst með öllum þeim skyldum og kvöðum sem því fylgja. Árangurinn byggist á undirtektum fylgjenda hans. Undirtektirnar sem hann fær eru mælikvarðinn á að hve miklu leyti siðferðilegt vald hefur komið í stað skrifræðis- og sálfræðilegs valds. Þegar siðferðilegt vald er einkennandi fyrir forystuna er skólastjórinn samtímis leiðtogi leiðtoganna, fylgjandi hugmyndanna, verndari gildanna og þjónn fylgjendanna.

Þjónandi leiðtogi starfar í krafti umhyggju og leggur mikla áherslu á valddreifingu og að taka mið af aðstæðum. Hann hefur einlægan vilja til þess að þjóna öðrum, samfélagið er honum efst í huga. Eigin hagsmunir eru ekki andlag starfa hans og víkja ætíð þegar þeir stangast á við hagsmuni heildarinnar (Skúli Sigurður Ólafsson, 2010). Auður Eir Vilhjálmsdóttir og Sigrún Gunnarsdóttir lýsa hugmyndinni svo:

Þjónandi forysta nær til alls starfsfólks og þar með leiðtogans. Leiðtoginn þjónar starfsfólkinu, starfsfólkið þjónar viðskiptavinunum og leggur sitt af mörkum til þess að leiðtoginn geti stjórnað og veitt forystu. Þjónusta og forysta er hluti af hugsjón allra í stofnuninni/fyrirtækinu. Leiðtoginn vinnur með starfsfólkinu og það axlar ábyrgð og skyldur þjónandi forystu í samstarfi við leiðtogann. Allt starfsfólkið verður sjálft að þjónandi forystufólki sem á þá djúpu ósk að þjóna hinum. Það uppörvast af ánægju viðskiptavinanna og samvinnu hinna á vinnustaðnum. Þetta frábæra starfsfólk sem brennur af áhuga á að verða fyrirtækinu til góðs gefur stjórnendum sínum kraft til að stjórna í þjónustu (Auður Eir Vilhjálmsdóttir og Sigrún Gunnarsdóttir, 2010, bls. 13–14).

Fólk er viljugt að fylgja þjónandi leiðtogum því þeir hafa alltaf hagsmuni heildarinnar í huga og því er auðvelt fyrir þá að fá fólk til að vinna saman og fá hluti gerða því ábyrgðin á því hvernig til tekst er allra. Þjónandi leiðtogar eru mannlegir og gera mistök en þeir eru vel fallnir til að leiða breytingar í stofnunum vegna þess að þeir einblína ekki á eigin framgang og stöðu heldur á þarfir stofnunarinnar og þeirra sem hún þjónar. Þjónandi leiðtogi hlustar, gefur

ráð, og vinnur úr upplýsingum með þarfir stofnunarinnar í huga. Oft þarf að taka erfiðar ákvarðanir og þegar svo er þá eru þær teknar með þarfir annarra í huga (Keith, 2008).

Þjónandi forysta skipar sér í flokk hugmynda þar sem velferð fólks er aðalatriðið og merkingarþætt líf er metið mikils. Hugsjónin og tilgangurinn eru lyklar að lífsgleði og hamingju þeirra sem starfa undir merkjum þjónandi forystu (Skúli Sigurður Ólafsson, 2010). Það er mikilvægt að leiðtogi sem hefur tileinkað sér þjónandi forystu hafi yfir að búa greind og þá ekki eingöngu mælanlega greind sem mæld er með greindarvísitöluprófi, heldur á hún meira skylt við tilfinningagreind (Greenleaf, 1970, 2002).

Þegar grundvöllur forystunnar er að þjóna öðrum þá setur Autry (2001) fram sex atriði sem hann segir einkenna forystuna:

1. Forysta snýst ekki um það að stjórna fólki, heldur að láta sér annt um fólk og veita því góð og nýtileg ráð.
2. Forysta snýst ekki um að vera „stjóri heldur að vera til staðar fyrir fólk og byggja upp vinnusamfélag.
3. Forysta snýst ekki um að halda yfirráðum heldur að láta af allri eigingirni og vera sannur og gera sitt besta.
4. Forysta snýst meira um að skapa vinnuumhverfi sem hvetur fólk til góðra verka, þar sem það finnur tilgang með vinnunni og getur lagt sitt af mörkum til hennar frekar en að stappa stálinu í fólk.
5. Forysta, eins og lífið sjálft, snýst mest um að veita athygli.
6. Forysta þarfnast kærleika (Autry, 2001, bls. 20–21).

Innan stofnana veltir fólk því mikið fyrir sér hver fari með valdið og hversu mikið vald hver og einn hafi, sem er í raun eðlilegt. En raunverulegt vald kemur frá fólkinu. Það kemur þegar viðkomandi ávinnur sér traust og stuðning fólksins. Vald er eins og kærleikur. Því meira sem því er deilt til annarra því meir streymir það til þín á eðlilegan hátt (Autry, 2001).

2.7.2 Rannsóknir um þjónandi forystu í skólum

Vísindalegur grunnur þjónandi forystu hefur styrkst verulega undanfarin ár. Einkum er um að ræða rannsóknir byggðar á líkönum ýmissa höfunda svo sem Spears (1995), Laub (1999), Russel og Stone (2002) og Patterson (2003) og hafa þau haft áhrif til skilgreiningar á fyrirbærinu og verið grunnur margra rannsókna sem gerðar hafa verið á því (Dierendonck og Nuijten, 2009). Til dæmis má nefna rannsóknir sem byggðar eru á mælitæki Laub (1999) um ýmis svið atvinnulífsins svo sem heilbrigðisþjónustu og menntamál, alls 37 rannsóknir á árunum 1999–2009 (sjá www.olagroup.com). Einnig má nefna rannsóknir byggðar á líkani Patterson (2003), alls um 50 rannsóknir á árunum 2003–2008 (sjá www.regent.edu). Að lokum má nefna vaxandi fjölda rannsókna byggðar á mælitæki Dierendonck og Nuijten (2009) og ná þær til ýmissa sviða bæði á markaði og í opinberri þjónustu, m.a. hér á landi.

Verður síðar í þessum kafla gerð grein fyrir nokkrum þessara rannsókna og fjallað um mælitæki Dierendonck og Nuijten (2009).

Enn sem komið er hafa ekki margar rannsóknir verið birtar um þjónandi forystu innan menntageirans. Nokkrar rannsóknir hafa verið gerðar um kennarann sem hinn þjónandi leiðtoga (Bowman, 2005; Douglas og Mike, 2005). Einnig er nýbirt grein eftir Jim French (2010) þar sem Mary K. Culver, fyrrum skólastjóri og núverandi kennari í stjórnun menntastofnana við háskólann í Arizona setur fram ítarlegt innleiðingarferli fyrir stjórnendur í því augnamiði að þjálfa leiðtogann í að ná lengra og að beita henni í starfi. Þá hafa rannsóknir verið gerðar þar sem þjónandi forysta er borin saman við líka stjórnunarstíla eins og umbreytingarforystu. Síðar í þessum kafla verður fjallað nánar um þessar rannsóknir.

Nokkrar erlendar rannsóknir verið gerðar á þjónandi forystu í skólum en engin slík rannsókn verið gerð hér á landi hingað til svo vitað sé. Tvær rannsóknir hafa verið gerðar með OLA mæltækinu sem Laub (1999) hannaði. Annars vegar er það rannsókn Yusuf Cerit frá árinu 2009 sem beindist að því að kanna áhrif þjónandi forystu skólastjóra á starfsánægju kennara í grunnskólum í Tyrklandi. Niðurstöður sýndu jákvæð og marktæk tengsl á milli þjónandi forystu skólastjóra á starfsánægju kennara. Þeir þættir sem kennarar mátu mest í fari skólastjórnenda voru, áreiðanleiki þeirra, bygging samfélags og áhersla þeirra á eflingu kennara í starfi. Þættir eins og dreifð forysta og sýnileiki forystu höfðu aftur á móti ekki marktæk áhrif á starfsánægju kennara (Cerit, 2009).

Hins vegar er rannsókn Metzcar (2008) sem kannaði tengsl þjónandi forystu og árangursríkrar kennslu. Niðurstöður leiddu í ljós að kennarar sem sýndu góðan árangur í starfi, unnu í anda þjónandi forystu. Sterkustu þættirnir voru, „sýnir forystu“ og „sýnir af sér áreiðanleika“ en þeir veikustu voru, „byggir samfélag“ og „metur aðra“. Einnig kom í ljós að þjónandi forysta er góð leið að feta til að efla framúrskarandi kennara sem alltaf eru eftirsóttir starfskraftar.

Crippen og Wallin (2008) hafa rannsakað stjórnunarstíl skólastjórnenda í Manitoba-fylki í Kanada í gegnum linsu þjónandi forystu. Niðurstöður þeirra eru að þeir þættir sem stjórnendurnir, 37 talsins, leggja mesta áherslu á í starfi eru: Meðvitund, framsýni, hugmyndaafli, ræktarsemi eða það að styrkja fylgjendurna og að byggja upp samfélag.

Að lokum má nefna rannsókn (Taylor, Martin, Hutchinson og Jinks, 2007) sem fjallar um forystu skólastjóra í almennum skólum í Bandaríkjunum. Í fyrsta lagi mátu skólastjórnarnir sig sjálfa og út frá þeim niðurstöðum voru þeir flokkaðir annað hvort sem þjónandi forystumenn eða ekki. Síðan fengu þeir endurgjöf frá kennurum um hvernig þeim líkaði stjórnun þeirra. Í ljós kom að skólastjórnarnir í flokknum þjónandi leiðtogar voru í meiri

metum hjá kennurum samkvæmt mælitækinu *Leadership Practices Inventory* (LPI) en hinir sem féllu ekki undir skilgreininguna. Þeir hegðunarþættir sem komu sterkastir út voru a) að vera góð fyrirmynd, b) stuðningur við starf og c) að vera hvetjandi. Þá létu kennararnir í ljós þörf fyrir skólastjóra sem væri umhyggjusamur.

Hér á landi hafa verið gerðar nokkrar rannsóknir um þjónandi forystu. Tvær fyrstu rannsóknirnar ná til starfsfólks heilbrigðissviði og byggja á mælitæki Dierendonck og Nuijten (2009), *Servant Leadership Inventory* (SLI). SLI samanstendur af þrjátíu spurningum sem gerðar eru til að meta eftirfarandi átta þætti sem einkenna þjónandi forystu; *efling, vera til staðar í bakgrunninum, ábyrgð, fyrirgefning, hugrekki, áreiðanleiki, auðmýkt og ráðsmennska*. Svarkostirnir eru sex punkta Likert kvarði og hefur mælitækið alltaf reynst marktækt og áreiðanlegt í þeim rannsóknum sem það hefur verið notað.

Alda Margrét Hauksdóttir (2009) rannsakaði þætti þjónandi forystu við stjórnun meðal lífeindafræðinga og starfsánægju þeirra. Niðurstöður hennar sýndu að þátturinn *efling* hafði mesta fylgni við starfsánægju lífeindafræðinga. Einnig kannaði hún réttmæti og áreiðanleika mælitækisins (SLI) og komst að því að það er bæði réttmætt og áreiðanlegt.

Rannsókn Erlu Bjarkar Sverrisdóttur (2009) á vægi þjónandi forystu í hjúkrun á sjúkrahúsum á suðvesturhluta landsins er nýjasta rannsóknin hérlandis á þjónandi forystu. Tilgangur hennar var að kanna þjónandi forystu meðal starfsmanna hjúkrunar á fjórum sjúkrahúsum á Suðvesturlandi og að athuga hvort tengsl væru á milli þjónandi forystu og starfsánægju. Hér var íslensk útgáfa SLI mælitækisins notuð í annað sinn hérlandis. Rannsóknin var lýsandi þversniðsrannsókn og þýðið allir starfsmenn á hjúkrunarsviði fjögurra sjúkrahúsa ($n = 300$). Starfsánægja var mæld og spurt um bakgrunn varðandi aldur, starfsvettvang, starfsstétt, starfshlutfall og stjórnunarstöðu. Niðurstöður sýna að íslenska útgáfa mælitækisins var bæði réttmæt og áreiðanleg og þjónandi forysta mældist há og hæst meðal hjúkrunarfræðinga. Meirihluti svarenda er ánægður í starfi eða 95,7%. Fylgni er milli starfsánægju og allra þátta þjónandi forystu, mest milli starfsánægju og *eflingar*. Samkvæmt niðurstöðum rannsóknarinnar má draga þá ályktun að þjónandi forysta sé fyrir hendi á hjúkrunarsviði sjúkrahúsanna fjögurra og hún sé mikilvæg fyrir starfsánægju á þessum stöðum. Styrkjandi og hvetjandi stjórnunarþættir þjónandi forystu hafa jákvæð og eflandi áhrif á starfsfólk.

Niðurstöðu þessarar tveggja rannsókna um þjónandi forystu sýna að íslenska útgáfa SLI mælitækisins er réttmæt og áreiðanleg. Til að styrkja og efla enn frekar þekkingu á þessu sviði er þörf fyrir fleiri rannsóknir meðal fleiri starfshópa. Rannsókn um þjónandi forystu í skólum á Norðurlandi getur verið hér mikilvægt framlag.

2.7.3 Starfsánægja

Starfsánægja er margþætt hugtak. Enginn efast um mikilvægi starfsánægju á vinnustað og hún hefur áhrif á aðra hluti eins og til dæmis starfsmannaveltu, hve auðvelt er fyrir stofnun/fyrirtæki að ráða og halda í hæft starfsfólk og hefur áhrif á frammistöðu þess í starfi (Freyja Sigmundsdóttir, 2008). Starfsánægja hefur verið skilgreind sem jákvæðar og neikvæðar tilfinningar og viðhorf til eigin starfs (Riggio, 2003). Almenn starfsánægja helst í hendur við það að hve miklu leyti er komið til móts við þær þarfir starfsmanns á vinnustað sem hægt er að koma til móts við á þeim vettvangi (Schaffer, 1953).

Samkvæmt rannsóknum Goris (2007) samanstendur starfsánægja af fimm megin þáttum; ánægju með vinnuna, stjórnun, laun, stöðuhækkunar og samstarfsfólk. Vídd hugtaksins felst í því að starfsfólk getur verið ánægt með ákveðna þætti vinnunnar en óánægt með aðra. Þrátt fyrir þetta er hægt að biðja starfsfólk um að meta ákveðna heildaránægju. Það er þá samantekt á nokkrum viðhorfum þess, hvort það er sátt og ánægt með vinnuna sína. Það eru bæði kostir og gallar sem fylgja því að nota svo vítt hugtak sem starfsánægja er (Hodson, 2002).

Það er hægt að mæla starfsánægju á margvíslegan hátt, allt frá því að spyrja fólk hversu ánægt það er á einföldum skala og yfir í flóknar samsettar mælingar. Þegar stuðst er við eina spurningu er hætta á að fólk svari ekki sannleikanum samkvæmt. Fólk getur sagst vera ánægðara en það er í raun og vill ekki viðurkenna að það sé óánægt og lítur kannski á það sem veikleika eða að það sé að viðurkenna mistök (Oshagbemi, 1999; Hackman og Oldham, 1980). Hins vegar sýnir rannsókn Wanous, Reichers og Hudy (1997) að gagnlegt og áreiðanlegt er að spyrja einunigs einnar spurningar þegar starfsánægja er könnuð í víðtækri merkingu. Þannig er áherslan einungis á starfið sjálft en ekki á aðra þætti eins og vinnuaðstæður, vinnufélaga o.fl. Oft eru spurningalistar líka það langir að ekki er pláss fyrir margar spurningar sem lúta að starfsánægju til viðbótar hinum nema verið sé að kanna starfsánægju eingöngu.

Fjölmörg fyrirtæki og stofnanir gera reglulega kannanir til að kanna starfsánægju starfsmanna sinna. Starfsánægja hefur verið rannsökuð frá tveimur hliðum eins og minnst er á hér að framan, annars vegar starfsánægja almennt og hins vegar afstaða til einstakra þátta í starfi. Tilgangur rannsókna á starfsánægju er þó fyrst og fremst að komast að því hvað orsakar starfsánægju og hver áhrif hennar eru á starfsemi skipulagsheildarinnar (Ómar H. Kristmundsson, 1999).

2.8 Starfsánægja starfsfólks skóla

Starfsánægja kennara er ein af forsendum árangursríks skólastarfs. Þegar hugað er að starfsánægju kennara sérstaklega þá er sátt um að starfsánægja þeirra taki mið af tilfinningalegum viðbrögðum kennarans er hann ber saman raunverulegan afrakstur eða árangur og þann sem hann telur sig verðskulda (Arna H. Jónsdóttir, 2003). Aðrir segja að ekki sé auðvelt að skilgreina hugtakið starfsánægja vegna þess hve upplifun hvers og eins sé einstaklingsbundin varðandi það hvernig viðkomandi skynjar hvort starfstengdar þarfir séu uppfylltar eða ekki (Evans, 1997).

Sergiovanni (1996) segir það í verkahring stjórnenda að stuðla að því að kennarar bæti frammistöðu sína og nái árangri og að einn mikilvægasti þátturinn í velgengni skóla sé stjórnunin. Kennarar fullyrða oft að þeir fái lítinn stuðning frá stjórnendum. Af þessu má sjá að ábyrgðin er mest hjá vinnustaðnum þó aldrei megi gleyma ábyrgð hvers og eins á eigin vellíðan.

Samkvæmt Lindelov, Coursen, Mazarella, Heyndericks, og Smith (1989) þá er almenn þátttaka í öllum megin ákvörðunum lykilatriði í farsælli stjórnun skóla sem byggist á valddreifingu og sjálfstæði starfsmanna. Annars er hætt við minnkandi starfsánægju. Niðurstöður Amalíu Björnsdóttur, Barkar Hansen og Ólafs H. Jóhannssonar (2006) um hlut kennara í mótun skólastarfs sýna að kennarar vilja meira sjálfstæði í starfi og stór hluti kennara lítur á sig sem undirmenn með takmörkuð áhrif á starf og stefnu skólans. Einnig kemur fram að það er aðkallandi viðfangsefni skólastjóra að efla samvinnu innan skólans.

Kennarar láta síendurtekið í ljós þörf sína fyrir uppbyggjandi endurgjöf og stuðning frá skólastjórum sínum. Með rannsóknum (Mihan, 2009; Arna H. Jónsdóttir, 2003; Anna Þóra Baldursdóttir og Valgerður Magnúsdóttir, 2007) hefur komið í ljós að starfsánægja hefur aukist meðal kennara og þeir haldast lengur í starfi ef stjórnendur hafa meðvitað sett það á forgangslista að hrósa og veita jákvæða endurgjöf á störf þeirra. Þá geta stjórnendur einnig veitt kennurum mikinn stuðning með því að skapa svigrúm fyrir kennara til samvinnu og samræðna um kennslufræði og nám. Rannsókn Helgu Hauksdóttur (2010) sýnir enn fremur að ekki er síst mikilvægt að skólastjórar veiti nýliðum í stéttinni allan þann stuðning og hvatningu sem möguleg er til að koma í veg fyrir brottfall því þeirra mat er að skólastjórinn sé einungis fjarlægur yfirmaður. Möguleikar á starfsþróun er einnig veigamikill þáttur í starfsánægju kennara (Amalía Björnsdóttir o.fl., 2006). Kennarar þurfa tíma til að deila reynslu sinni og læra af öðrum. Rannsókn Fulmers, Gerhart og Scott (2003) sýnir að sterk tengsl eru á milli líðan starfsfólks og frammistöðu fyrirtækja/stofnana. Styrkjandi og hvetjandi

stjórnunarhættir eru meðal undirstöðupáttar þjónandi forystu. Stjórnendur sem leiða með því að þjóna hafa vellíðan starfsfsmanna að leiðarljósi og ánægt starfsfólk skilar betri vinnu en hinir sem eru óánægðir.

Þeir Guðjón Ágúst Gústafsson og Trausti Hafsteinsson (2006) könnuðu starfsánægju grunnskólakennara og komust að því að 91% þeirra voru ánægðir í starfi á móti 9% óánægðra ef ekki var tekið tillit til launa. Einnig kom fram að kennarar mátu mest þætti eins og samvinnu, stuðning og samskipti. Sömu eða ívið betri niðurstöðu fékk Ólafur Jónsson (2007) er hann kannaði starfsánægju framhaldsskólakennara þar sem 95% þeirra sögðust vera frekar eða mjög ánægðir í starfi. Mesta starfsánægjan mældist í elsta og yngsta aldurshópnum sem er í samræmi við „u–laga kenningu“ fræðimanna (Hochwarter; Ferris; Perrewé; Witt og Kiewitz, 2001) um samband starfsánægju og aldurs. U–laga kenningin gengur út á það að yngstu og elstu kennararnir njóti mestrar starfsánægju.

Margar erlendar rannsóknir hafa sýnt fram á að kyn, aldur, starfsaldur og staða hafa áhrif á starfsánægju kennara (Crossman og Harris, 2006; Bogler, 2002; Bedeian, Ferris og Kacmar, 1992). Nýleg rannsókn Bandaríkjamannanna De Nobile og McCormick (2008) sýnir að starfsánægja yngri kennara er minni en hinna eldri sem skýrist að hluta af reynsluleysi þeirra yngri og að kennslufærni þróast með tímanum sem hefur áhrif á sjálfstraust þeirra og viðhorf til starfsins. Einnig kom fram að skólaliðar og aðstoðarfólk mældist með meiri starfsánægju heldur en bekkjarkennarar sem á sér þá skýringu að þeir fyrrnefndu hafa meiri og nánari samskipti við fleiri aðila í skólanum heldur en bekkjarkennarar sem eru oft einangraðri í starfi. Þá kom í ljós að kvenkennarar voru ánægðari í starfi en karlkennarar.

Íslenskir grunnskólakennarar virðast óánægðir með ytri þætti starfs síns eins og lág laun miðað við ábyrgð og álag í starfi, óviðunandi starfsumhverfi og almennt virðingarleysi fyrir starfinu. Þetta má merkja af síendurteknum verkföllum grunnskólakennara í gegnum tíðina þar sem þeir hafa barist fyrir betri kjörum. Fyrir kreppuna, sem skall yfir íslenskt samfélag haustið 2008, bar á atgervisflóttu úr kennarastéttinni (Hagstofa Íslands, 2011) er grunnskólakennarar sóttu í önnur störf þar sem þeir fengu hærri laun og betri starfsskilyrði. Þessi staða hefur breyst í kjölfar kreppunnar og nú eru einungis á þriðja tug réttindakennara á Íslandi sem stunda ekki kennslustörf miðað við á þriðja hundrað manna haustið 2007 (Hagstofa Íslands, 2011). Þetta samræmist niðurstöðum Guðmundar Inga Guðmundssonar (2009) sem gerði rannsókn á hvaða þættir hefðu áhrif á starfsánægju framhaldsskólakennara. Fram kom að það eru frekar innri þættir kennarastarfsins eins og starfið sjálft og framkvæmd þess sem veita kennurum starfsánægju en ytri þættir eins og laun og vinnuaðstæður dragi úr henni.

Hvað varðar aðra starfsmenn skóla en kennara má benda á nýlega eigindlega rannsókn Hrannar Bergþórsdóttur (2010) sem ber heitið: *Ósýnilegt starfsfólk grunnskóla; hvernig upplifa skólaliðar starfsumhverfi sitt?* Niðurstöður hennar benda til þess að upplifun skólaliða af störfum sínum sé ekki góð þar sem þeim finnst þeir ekki metnir að verðleikum. Þeim finnst þeir vera annars flokks starfsmenn innan skólanna og þeir upplifa sig utanveltu í starfsmannahópnum. Engu að síður virðast þeir nokkuð ánægðir í starfi sem skýrist af því að þeir hafa samskipti við marga og einangrast síður en til dæmis kennarar í starfi.

Gildi forystu og stjórnunar er mjög mikilvægt fyrir starfsánægju kennara. Rannsóknir hafa sýnt að þar sem stjórnendur beita þjónandi forystu er starfsánægja starfsfólks mikil (Cerit, 2009). Starfsánægja er nátengd vinnunni sem er mikilvægur hluti lífs hvernar manneskju og hefur mikil áhrif á einkalífið. Það er mjög mikilvægt fyrir hvaða vinnuveitanda sem er að sjá starfsfólkið ánægt. Innan kennarastéttarinnar er mjög mikilvægt að starfsánægja ríki því hlutverk kennarans er svo nátengt þroska barna, barna sem eru framtíð hvers lands. Með því að stuðla að starfsánægju kennara munu gæði og árangur skólastarfs aukast.

2.9 Samantekt

Hugtakið forysta er mjög víðfemt og almenn skilgreining þess er að forysta vísi til ferlis þar sem einstaklingur (leiðtogi) hrífur aðra með sér að sameiginlegu markmiði. Stjórnendur og leiðtogar eru oft sitt hvor hliðin á sama peningnum þar sem leiðtoginn er sá sem hefur frumkvæði og framtíðarsýn en stjórnandinn útfærir stefnuna. Eins og áður hefur komið fram er þjónandi forysta siðferðileg nálgun við leiðtogahlutverkið og áhrifarík leið til forystu þar sem markmið leiðtogans er að vera til þjónustu reiðubúinn að greina og mæta þörfum annarra, aðaláherslan er á vellíðan starfsfólksins og þannig næst árangurinn. Þjónandi forysta á margt sameiginlegt með öðrum forystuhugmyndum eins og umbreytingarforystu og rannsóknir á hugmyndafræðinni hafa aukist verulega og vísindalegur grundvöllur hennar styrkist ár frá ári. Starfsánægja er mikilvæg á vinnustað og er einn mikilvægasti þátturinn í velgengni skóla. Það virðast vera einkum innri þættir kennarastarfsins sem veita kennurum starfsánægju en ytri þættir draga úr henni. Rannsóknir sýna að kennarar kalla eftir stuðningi, samvinnu, hrósi og faglegri forystu frá stórnendum. Það er í verkahring stjórnenda að stuðla að því að kennarar séu ánægðir í starfi, bæti frammistöðu sína og nái árangri því einn mikilvægasti þátturinn í velgengni skóla er stjórnunin.

3. Rannsóknin

Tilgangur rannsóknarinnar er tvíþættur, annarsvegar að kanna birtingarmynd þjónandi forystu í öllum grunnskólum á Norðurlandi eystra og hins vegar að skoða hugsanleg tengsl starfsánægju og þjónandi forystu. Leitað er svara við eftirfarandi rannsóknarspurningum :

Hvernig birtist þjónandi forysta í stjórnun grunnskóla á Norðurlandi eystra?

Er samhengi á milli þjónandi forystu í stjórnunarstíl skólastjóra og starfsánægju starfsfólks?

Fræðilegt og hagnýtt gildi rannsóknarinnar er að auka þekkingu á þjónandi forystu í skólastarfi og meta birtingarmynd hennar innan grunnskólakerfisins. Nýlegar rannsóknir innan heilbrigðisgeirans hérlandis, (Alda Margrét Hauksdóttir, 2009; Erla Björk Sverrisdóttir, 2010) sem og erlendar rannsóknir (Cerit, 2009) sýna að stjórnendur sem beita þjónandi forystu sem stjórnunarstíl stuðla að bættum árangri starfsmanna og starfsánægja þeirra er mikil. Höfundur telur því mikilvægt að komast að því hvort finna megi merki um þjónandi forystu í stjórnun grunnskóla hérlandis.

Í þessum kafla er greint frá þeirri aðferðarfræði sem lögð er til grundvallar í rannsókninni. Rannsóknarspurningar eru settar fram og þeim aðferðum sem notaðar voru við öflun upplýsinga lýst. Gerð er grein fyrir tilgangi rannsóknarinnar, þátttakendum, mælitæki og að lokum úrvinnslu gagna.

3.1 Rannsóknarsnið

Aðferðin sem er notuð í þessari rannsókn er meginleg (e. *quantitative*) sem gengur út á rannsaka veruleikann hlutlægt þ.e. með tölfræði. Aðferðin hentar vel þegar ætlunin er að ná til heildarþýðis eða stórs úrtaks. Markmiðið með meginlegum rannsóknum er að lýsa einhverju ákveðnu fyrirbæri eða meta styrk- og áreiðanleika gagna og fylgni á milli þeirra (Sigurlína Davíðsdóttir, 2003). Aðalstyrkur meginlegrar aðferðarfræði er fyrst og fremst sá að þannig má safna fjölbreyttum gögnum á skömmum tíma. Styrkur aðferðarinnar er líka sá að upplýsingar eru réttmætar að því leyti að sterk tengsl eru á milli þess sem fólk segist gera og þess sem það gerir (Þorlákur Karlsson, 2003). Rannsóknarsniðið hentar því vel til að fá hugmynd um að hve miklu leyti þjónandi forysta birtist í stjórnun skólastjóra á Norðurlandi eystra sem og upplýsingar um starfsánægju meðal starfsmanna skólanna.

3.2 Mælitæki

Mælitæki (e. *instrument*), í þessu tilviki spurningalisti (fylgiskjal 3) er tæki sem er notað til að meta mælanlega hluti á kerfisbundinn hátt. Þau eru helst notuð til að meta ástand eða þörf fyrir aðstoð eða breytingar. Einnig til að styðja við kennisetningar, setja fram kenningar eða spá fyrir um ástand (Guðrún Árnadóttir, 2003).

Spurningalistinn sem stuðst er við er byggður á lista sem van Dierendonck og Nuijten (2009) sömdu á hollensku. Listi þeirra var þýddur yfir á ensku (*The Servant Leadership Inventory – SLI*) (sjá fylgiskjal 3) áður en hann var íslenskaður árið 2009 (Alda Margrét Hauksdóttir, 2009). Markmiðið með notkun spurningalistans er að kanna hvort hann gefi upplýsingar um tengsl þjónandi forystu og starfsánægju starfsfólks. Rannsóknin er liður í samstarfi dr. Sigrúnar Gunnarsdóttur lektors við HÍ og hollenska fræðimannsins van Dierendonck sem samdi spurningalistann, en Alda Margrét Hauksdóttir og Erla Sverrisdóttir þýddu og staðfærðu hann. Sigrún er stjórnandi rannsóknarhópsins hérlandis sem einbeitir sér að rannsóknum á þjónandi forystu.

Mælitækið hefur verið prófað í Hollandi. Þá hefur það verið notað í tveimur rannsóknum hérlandis s.l. tvö ár, annars vegar af Öldu Margréti Hauksdóttur sem rannsakaði vægi þjónandi forystu meðal lífeindafræðinga (2009) og hins vegar af Erlu Björk Sverrisdóttur (2010) sem skoðaði vægi þjónandi forystu á hjúkrunarsviðum sjúkrahúsa á suðvestur horni landsins. Alda Margrét Hauksdóttir (2009) og Erla Björk Sverrisdóttir (2010) hafa báðar prófað áreiðanleika mælitækisins og sýndu niðurstöður þeirra beggja að það reyndist bæði vera réttmætt og áreiðanlegt. Áreiðanleiki vísar til stöðugleika mælinga. Réttmæti mælingar er einungis til staðar ef viðunandi áreiðanleiki næst fram (Einar Guðmundsson og Árni Kristjánsson, 2005).

Í megindegum rannsóknum er lögð áhersla á að mælitæki séu áreiðanleg. Áreiðanleiki (e. *reliability*) vísar til stöðugleika mælingar, hvort sama niðurstaða rannsóknar fái við endurtekningu. Það sama ætti að koma út úr mælingu við endurtekningu þegar það sem verið er að mæla hefur ekki breyst. Til þess að mæling geti talist réttmæt verður hún að vera áreiðanleg. Áreiðanleiki er því mikilvæg forsenda réttmætis. Réttmæti snýst um það að hve miklu leyti hægt sé að halda því fram að svörin sem fundust hafi svarað þeim spurningum sem spurt var um. Hér er því átt við að mælitæki eða tiltekið próf sé stöðugt yfir tíma ef það er áreiðanlegt, að það gefi sömu niðurstöður á mismunandi tímapunktum, svo framarlega sem aðstæður hafi ekki breyst. Mælitæki er einnig áreiðanlegt ef sömu niðurstöður fást þegar tveir eða fleiri mæla á sama tíma (Sigurlína Davíðsdóttir, 2003).

Spurningalistinn samanstendur af þrjátíu spurningum sem gerðar eru til að meta eftirfarandi átta þætti sem einkenna þjónandi forystu; *efling, vera til staðar í bakgrunninum, ábyrgð, fyrirgefning, hugrekki, áreiðanleiki, auðmýkt og ráðsmennska*. Auk þessa er starfsánægja þátttakenda mæld með einni spurningu (e. *single item*) og fimm spurningar eru um bakgrunn þátttakenda. Svarkvarðinn í spurningalistanum er Likert kvarði með sex svarmöguleikum, frá 0 (mjög sammála) til 5 (mjög ósammála). Á listanum er ekki möguleiki að svara „hvorki né“ eða „hlutlaus“. Listinn er ekki langur og svarmöguleikar eru skýrir.

Ég breytti orðalagi allra spurninganna nema, einnar (nr. 30) þannig að í stað orðsins „yfirmaður“ er notað orðið „skólastjóri“. Þetta var gert eftir forprófun (e. *pilot study*) mælitækisins á fjórum starfsmönnum skóla þegar upp komu spurningar um hvað orðið yfirmaður þýddi, hvort það þýddi deildarstjóri, aðstoðarskólastjóri eða skólastjóri.

3.3 Þátttakendur

Þátttakendur voru 862 starfsmenn í grunnskólum á Norðurlandi eystra. Úrtakið er hentugleikaúrtak þar sem höfundur er búsettur í þessum landshluta og því tiltölulega auðvelt um vik að ná til skólanna. Kannanir sem byggja á hentugleikaúrtaki eru oftast lagðar fyrir þar sem margir eru, eins og í skólum. Þessari tegund úrtaka er helst beitt þegar markmið rannsóknar er að álykta um tengsl milli breyta (Þórólfur Þórlindsson og Þorlákur Karlsson, 2003). Úrtakið er fjöldi allra starfsmanna í grunnskólum á þessu svæði, þ.e. kennarar, skólaliðar, millistjórnendur og annað starfsfólk. Heildarfjöldi þátttakenda í úrtaki var fenginn af heimasíðu BKNE (Bandalag kennara á Norðurlandi eystra) en þar er að finna upplýsingar um alla skóla í landshlutanum og fjölda starfsmanna í hverjum skóla.

Þátttakendur starfa ýmist við fjölmenna þéttbýlisskóla eða fámenna dreifbýlisskóla og allt þar á milli. Tilgangurinn er að skoða birtingarmynd þjónandi forystu í skólastjórnun sem og hugsanleg tengsl hennar við starfsánægju starfsfólksins. Verið er að kanna viðhorf og líðan þátttakenda.

3.4 Gagnasöfnun

Gagnasöfnun fór fram frá 25. maí til 20. júní 2010. Áður en gagnasöfnun hófst hafði rannsakandi fengið leyfi fræðslustjórans á Akureyri til að leggja spurningarlistann fyrir í skólum sveitarfélagsins. Hann bar fram beiðni mína á fundi með skólastjórum 22. mars 2010 og gáfu allir leyfi til að leggja spurningalistann fyrir í sínum skólum nema tveir þeirra. Þeir samþykktu svo fyrirlögn síðar eftir að ég hafði símasamband við þá. Í Suður - Þingeyjarsýslu

var leyfi fengið símleiðis hjá Fræðslu- og menningarsviði Norðurlands. Síðan var haft beint samband við skólastjóra viðkomandi skóla í sýslunni sem og við skólastjóra í nágrennsveitarfélögum og leyfi fengið til að senda spurningalistann til fyrirlagnar. Jákvæð viðbrögð fengust hjá öllum skólunum en búið var að slíta tveimur fámennum dreifbýlisskólum áður en til fyrirlagnar kom.

Spurningalistinn var sendur út póstleiðina til skóla utan Akureyrar en rannsakandi fór sjálfur með hann í skólana á Akureyri og í nágrennsveitarfélög í Eyjafirði. Þeim listum sem fóru póstleiðina fylgdi með frímerkt svarumslag merkt rannsakanda. Spurningarlistarnir voru síðan lagðir fyrir starfsfólk á starfsmannafundum í viðkomandi skóla. Rannsakandi lagði spurningalistann fyrir sjálfur á starfsmannafundi í einum skóla en annars sáu skólastjórar grunnskólanna um að óvilhallur aðili legði hann fyrir á starfsmannafundum í þeirra skólum og safnaði þeim saman. Að viku liðinni sendi rannsakandi ítrekunarbréf í netpósti til allra skólastjóranna til að minna á könnunina og minna á að listinn yrði sóttur eftir viku til tíu daga þaðan í frá. Spurningarlistarnir voru svo allir komnir til rannsakanda 20. júní 2010. Að lokinni gangnaúrvinnslu var öllum gögnum eytt í pappírstættara.

3.5 Tölfræðileg úrvinnsla

Tölfræði er fræðigrein sem er notuð til að vinna úr upplýsingum eða gögnum, einkum talnasöfnum, til að einfalda þau og draga af þeim ályktanir. Tvær helstu aðferðirnar, lýsandi tölfræði (e. *descriptive statistics*) og ályktunartölfræði, miða að því að lýsa hópi, álykta um stærri heild, spá og prófa kenningar eða tilgátur. Þegar gögn eru einfölduð eða talnasafni er lýst er talað um lýsandi tölfræði en ef ætlunin er að álykta af gögnunum er talað um ályktandi tölfræði (Amalía Björnsdóttir, 2003).

Notaður var spurningalistinn SLI þar sem eru settar fram staðhæfingar sem mældar eru á 6 þrepa raðkvarða þar sem svörin liggja frá „mjög ósammála“ til „mjög sammála“. Við úrvinnslu á þessum staðhæfingum var svarmöguleikum gefið stig hækkandi gildi og reiknað meðaltal og staðhæfingarnar þannig bornar saman. Svárið „mjög ósammála“ fékk gildið 1, „ósammála gildi“ 2, „frekar ósammála“ gildið 3 o.s.frv.

Unnið var úr svörum þátttakenda í tölfræðiforritinu *Statistical Package for Social Science* (SPSS) 19.0 sem er mikið notað við úrvinnslu gagna í félagsvísindum, (Einar Guðmundsson, 2003). Beitt var lýsandi tölfræði við úrvinnslu gagnanna til að lýsa tíðni, meðaltali og samspili breyta innan þýðisins. Lýsandi tölfræði er góð til að fá innsýn í gögn, einfalda þau eða lýsa talnasafni ein og í þessu tilviki að fá innsýn í hvernig þjónandi forysta birtist í stjórnun grunnskóla á Norðurlandi eystra, hver starfsánægja starfsfólks er og hvort

tengsl séu þarna á milli. Framsetning niðurstaðna er oftast sýnd í formi texta, taflna, tíðnitalna og með prósentuhlutfalli. Lýsandi tölfræði er notuð til að lýsa aðstæðum eins og þær eru hverju sinni og lýsa einkennum einstaklinga eða hópa þar sem gögnum er safnað samtímis.

Svör við SLI spurningalistanum voru þáttagreind til að fækka breytunum í rannsókninni og gera tölfræðigreininguna öflugri heldur en þegar unnið er með einstakar breytur. Þannig er skoðað hvernig spurningar raðast saman í knippi eftir því hvort þær hafa fylgni hver við aðra. Gerð var leitandi þáttagreining (e. *exploratory factor analysis*) með hornréttum (e. *varimax*) snúningi á öllum 30 atriðum spurningalistans því ráð var gert fyrir mögulegri fylgni milli þátta. Kannað var hvort breytur tengdust nægilega mikið svo gögnin væru hæf til þáttagreiningar með tveimur tölfræðiprófum. *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) sem þarf að minnsta kosti að vera yfir 0,5 og prófi Bartlett's (*Bartlett's test of sphericity*) sem þarf að vera marktækt (Einar Guðmundsson og Árni Kristjánsson, 2005). KMO var 0,825 og Bartlett prófið var marktækt sem $\chi^2 = 2709,345$, $p < 0,05$. Þetta benti til þess að gögnin væru vel hæf til þáttagreiningar.

Miðað var við að lágmarkshleðsla breytu við þátt væri 0,30 eða hærri (Einar Guðmundsson og Árni Kristjánsson, 2005). Venjan er sú að hleðsla sem er yfir 0,71 telst framúrskarandi, 0,63 mjög góð, 0,55 góð, 0,45 viðunandi og 0,32 léleg (Tabachnick og Fidell, 2001). Einnig var stuðst við atriðagreiningu (e. *item analysis*) en hún gefur upplýsingar um hvernig einstökum spurningum er svarað og hver tengsl hverrar spurningar eru við heildarlista eða einstaka þætti í lista (Guðrún Árnadóttir, 2003).

Í þáttagreiningu er dreifing fylgnifylkisins gefin upp sem eigingildi. Eigingildi (e. *eigenvalues*) segir til um þann fjölda þátta sem draga á út úr þáttagreiningu. Viðmið Kaisers (The Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy, KMO) er mest notað til þess að meta fjölda þátta og miðar við eigingildi yfir 1 (Pallant, 2005). Í SPSS er fjöldi þátta dreginn út samkvæmt viðmiði Kaisers nema að annað sé tekið fram. Í rannsókninni voru því einungis valdir þættir sem höfðu eigingildið 1 eða herra.

Reiknuð var fylgni milli þjónandi forystu, starfsánægju og bakgrunnspátta sem eru kyn, lífaldur, starfsaldur, prófgráða, stjórnunarstaða og starfsheiti. Niðurstöður eru birtar með töflum og texta.

3.6 Siðferðileg skylda rannsakanda

Rannsakendur þurfa að uppfylla ýmsar siðferðilegar skyldur. Rannsókn stendur ekki undir nafni nema bæði aðferðafræðilegum og siðferðilegum kröfum sé fullnægt. Þátttakendur og allir sem að könnuninni koma, þurfa að fá nægar upplýsingar um eðli og tilgang

rannsóknarinnar til að geta tekið upplýsta ákvörðun og gefið óþvingað samþykki (Sigurður Kristinsson, 2003).

Í rannsókninni var þess vel gætt að uppfylla siðferðilegar kröfur svo ekki verði hægt að rekja eða persónugera þátttakendur. Svarlistar voru nafnlausir þannig að ekki er hægt að rekja þá til þátttakenda og einnig voru niðurstöður teknar saman út frá öllum þátttakendum í heild en ekki út frá þátttakendum einstakra skóla. Í kynningarbréfi til þátttakenda voru upplýsingar um í hvaða tilgangi rannsóknin er gerð, hver stendur að rannsókninni, hvernig farið er með upplýsingar úr gagnasöfnun og hvernig niðurstöður verði birtar.

Vel var gætt að siðferðilegum þáttum þar sem öllum formsatriðum var fullnægt og rannsóknin tilkynnt til Persónuverndar (fylgiskjal1) og kynningarbréf með öllum nauðsynlegum upplýsingum var sent til þátttakenda áfast spurningarlistanum (fylgiskjal 2).

4. Niðurstöður

Viðfangsefni rannsóknarinnar er að leita svara við því hvort greina megi merki um þjónandi forystu í stjórnun grunnskóla á Norðurlandi eystra og hvort marktæk tengsl séu á milli hennar starfsánægju. Í kaflanum er gerð grein fyrir niðurstöðum rannsóknarinnar. Fyrst er gerð grein fyrir niðurstöðum úr bakgrunnsspurningum og síðan fjallað um viðhorf þátttakenda til stjórnunarháttanna skólastjóra, hvort finna megi þar merki um þjónandi forystu. Niðurstöður þáttgreiningar eru birtar og gert grein fyrir réttmæti og áreiðanleika mælitækisins. Mati þátttakenda á starfsánægju er lýst og tengslum starfsánægju við bakgrunn þátttakenda. Að endingu er greint hvort um er að ræða tengsl milli þjónandi forystu og starfsánægju.

4.1 Þátttakendur

Úrtak rannsóknarinnar var starfsfólk allra grunnskóla á Norðurlandi eystra alls 862 einstaklingar en skólastjórar voru þeir einu starfsmenn skólanna sem eru utan úrtaksins. Alls svöruðu 397 einstaklingar spurningalistanum og tóku þar með þátt í rannsókninni, sem samsvarar 46% svarhlutfalli. Við meðhöndlun brottfallsgilda, þ.e. þeir sem svöruðu ekki ákveðnum fjölda spurninga listans, var ákveðið að þeir einstaklingar sem voru með minna en 50% svarhlutfall þ.e. 15 brottfallsgildi eða fleiri yrði sleppt. Aðferðinni *Exclude cases pairwise* var beitt þar sem einungis þeim breytum er sleppt sem vantar hjá einstaklingi (Einar Guðmundsson og Árni Kristjánsson, 2005). Þegar gögnin voru skoðuð kom í ljós að 11 þátttakendur féllu undir þessi viðmið og voru teknir út. Þar af leiðandi voru svör 386 þátttakenda notuð við úrvinnslu gagnanna eða 97,2%.

Sex spurningar snéru að bakgrunni þátttakenda. Spurt var um kyn, starfsheiti, lífaldur, starfsaldur, prófgráðu og stjórnunarstöðu. Tafla 3 lýsir bakgrunni þátttakenda.

Tafla 3 Upplýsingar um bakgrunn þátttakenda.

Breytur	Fjöldi (N)	Hlutfall (%)
Kyn	<i>n = 390</i>	<i>100</i>
Karl	68	17,4
Kona	322	82,6
Starfsheiti	<i>n = 389</i>	<i>100</i>
Kennari	276	71,9
Skólaliði	39	10,2
Annað	69	18
Kennari	276	71,9
Lífaldur	<i>n = 389</i>	<i>100</i>
20 – 29 ára	29	7,5
30 – 39 ára	107	27,5
40 – 49 ára	126	32,4
50 ára eða eldri	127	32,6
Starfsaldur	<i>n = 386</i>	<i>100</i>
1 – 9 ár	172	44,6
10 – 19 ár	11	29,0
20 – 29 ár	55	14,2
30 ár eða meira	47	12,2
Prófgráða	<i>n = 356</i>	<i>100</i>
B.Ed.	201	56
BA	26	7,2
BS	27	7,3
MA	8	2,2
Önnur	94	26,2
Stjórnunarstaða	<i>n = 383</i>	<i>100</i>
Já	32	8,4
Nei	351	91,6

Konur eru 82,6% þátttakenda en karlar aðeins 17,4%. Árið 2010 var þetta hlutfall 76,1% konur og hlutfall karla var 23,9% á Norðurlandi eystra (Hagstofa Íslands). Langflestir þátttakenda eru kennarar eða 71,9% , skólaliðar eru 10,2% og starfsfólk í öðrum störfum er 18% allra þátttakenda. Spurt var um lífaldur en flestir starfsmenn eru í eldri kantinum, 40 ára eða eldri eða 65,0% allra þátttakenda. Þetta hlutfall var 65,4% árið 2010 fyrir allt landið (Hagstofa Íslands). Starfsaldur langflestara þátttakenda er 1–9 ár eða 44,5%. Hvað varðar menntun þá hafa langflestir B.Ed. próf og í stjórnunarstöðu eru 8,4% þátttakenda.

4.2 Þáttagreining spurningalistans, réttmæti og áreiðanleiki

Niðurstöður þáttagreiningar (sjá töflu 4) sýna 5 þætti en ekki 8 eins og höfundar mælitækisins leggja upp með (Dierendonck og Nuijten, 2009). Þessir þættir eru *auðmýkt, efling, ábyrgð, fyrirgefning og hugrekki*. Flestar fullyrðingar voru með hleðslu á fleiri en einn þátt og fullyrðing með hæstu hleðslu valin.

Tafla 4 Þáttahleðsla staðhæfinga um þjónandi forystu*

Staðhæfingar spurningalistans	Þáttahleðsla				
	1.þáttur	2.þáttur	3.þáttur	4.þáttur	5.þáttur
Cronbach's alpha fyrir einstaka undirþætti	Auðmýkt	Efling	Ábyrgð	Fyrirgefning	Hugrekki
Fjöldi spurninga í þætti	0,887	0,886	0,710	0,790	0,696
5	5	7	3	3	2
Skólastjórinn lærir af gagnrýni	0,750				
Skólastjórinn reynir að læra af þeirri gagnrýni sem hann fær frá yfirmanni sínum	0,631				
Ef fólk lætur í ljós gagnrýni reynir skólastjórinn að læra af því	0,611				
Skólastjórinn lærir af ólíkum sjónarmiðum og skoðunum annarra	0,501				
Skólastjórinn viðurkennir mistök sín fyrir yfirmanni sínum	0,444				
Skólastjórinn hvetur mig til að nota hæfileika mína		0,766			
Skólastjórinn býður mér upp á fjölmörg tækifæri til að auka kunnáttu mína		0,742			
Skólastjórinn hjálpar mér til að öðlast meiri þroska		0,738			
Skólastjórinn veitir mér þær upplýsingar sem ég þarf til að geta unnið starf mitt vel		0,681			
Skólastjórinn hvetur starfsfólk sitt til að koma með nýjar hugmyndir		0,492			
Skólastjórinn veitir mér heimild til að taka ákvarðanir sem auðvelda mér starf mitt		0,453			
Skólastjórinn gerir mér kleift að leysa vandamál í stað þess að einungis að segja mér hvað á að gera		0,410			
Skólastjórinn gerir mig og starfsfélaga mína ábyrga fyrir því hvernig við tökum á verkefnum			0,839		
Skólastjórinn gerir mig ábyrga(an) fyrir þeim störfum sem ég vinn			0,635		
Ég er gerð/ur ábyrg/ur fyrir frammistöðu minni af skólastjóra mínum			0,621		
Skólastjórinn viðheldur stífu viðmóti gagnvart því fólk sem hefur móðgað hann/hana í starfi				0,769	
Skólastjórinn á erfitt með að gleyma því sem fór úrskeiðis í fortíðinni				0,733	
Skólastjórinn gagnrýnir fólk stöðugt vegna mistaka sem það hefur gert í starfi sínu				0,668	
Skólastjórinn tekur áhættu jafnvel þegar hann/hún er ekki viss um stuðning frá yfirmanni sínum					0,691
Skólastjórinn tekur áhættu og gerir það sem þarf að hans mati					0,632

*Þáttagreiningaraðferð: Extraction Method: Principal Component Analysis, Rotation Method: Varimax wiht Kaiser Normalization

4.2.1 Athugasemdir þátttakenda

Þátttakendur áttu kost á því að koma fram með athugasemdir til rannsakanda og þó nokkuð margir þátttakendur gerðu það. Flestar voru athugasemdirnar við spurningar nr. 18, 21 og 25 (fylgiskjal 3) sem fjalla um samskipti skólastjóra við yfirmann sinn. Fólk fannst það ekki

hafa forsendur til að svara þeim. Dæmi um spurningar sem athugasemdir voru gerðar við: Spurning 18: „Vantar möguleikann, veit ekki.“ *Margt af þessu veit ég ekki, t.d. um samskipti skólastjóra við yfirmann hans*“. Spurning 21: „Sumum spurningunum get ég ekki svarað, því ég veit ekki svarið. Ég þekki ekki tilfinningar skólastjórans“. Þessar athugasemdir sem og niðurstöður atriða- og þáttagreiningar koma til með að nýtast vel við áframhaldandi þýðingu og staðfæringu á mælitækinu.

4.3 Eigingildi

Samkvæmt þáttagreiningunni gáfu niðurstöðurnar 5 þátta lausn, þ.e. þeir þættir sem höfðu eigingildi yfir 1, þar sem fyrsti þátturinn skýrir tæp 36% af breytileika þátta og fyrstu tveir þættirnir skýra 44% af breytileika þátta (sjá töflu 5). Samtals skýrðu þættirnir fimm, 57,5% af heildardreifingu atriða. Skriðuprófið (e. *screen plot*) sýndi einnig þætti mælitækisins og staðfesti hleðslu þeirra 5 þátta sem þáttahleðslan gaf (fylgiskjal 6).

Tafla 5 Eigingildi þátta SLI í þjónandi forystu.*

Þættir	Eigin gildi		
	Samtals	% af breytileika	Uppsöfnuð %
1	10,733	35,778	35,778
2	2,550	8,499	44,277
3	1,524	5,080	49,357
4	1,347	4,490	53,848
5	1,091	3,637	57,484

*Extraction Method: Principal Component Analysis

4.4 Áreiðanleiki

Ákveðið var að gera atriðagreiningu (e. *item analysis*) og reikna innra samræmi eða áreiðanleika (*Cronbach's alpha*) fyrir hvern þátt fyrir sig (sjá töflu 6). Markmið með því að reikna innra samræmi var að kanna hversu samleit atriðin eru. Innri áreiðanleiki mælitækisins reyndist í heildina mjög góður eða 0.943 samkvæmt Cronbach's alpha áreiðanleikastuðlinum. Innri áreiðanleiki fyrir hvern þátt þjónandi forystu reyndist vera á bilinu 0,612–0,887. Hæstu gildi fyrir áreiðanleika mældust í auðmýkt og eflingu.

Tafla 6 Áreiðanleiki SLI mælitækis (Cronbach's alpha), í heild og fyrir einstaka undirþætti.

Þættir mælitækis	Cronbach's alpha	Fjöldi spurninga
Mælitækið í heild	,943	30
Efning	,886	7
Þjónustulund	,658	3
Ábyrgð	,710	3
Fyrirgefning	,790	3
Hugrekki	,696	2
Áreiðanleiki	,612	4
Auðmýkt	,887	5
Ráðsmennska	,718	3

4.5 Hvert er vægi þjónandi forystu í stjórnun grunnskóla á Norðurlandi eystra.

Þjónandi forysta skólastjóra var mæld og var spönnin í mælitækinu 1–6 þar sem 1 táknaði lægsta gildi og 6 hæsta gildið. Meðaltalið er hæst fyrir ráðsmennsku og lægst fyrir hugrekki. Mjög fáir ($n = 187$) svöruðu þættinum auðmýkt. Heildarmeðal þjónandi forystu var 4,64. Í töflu 7 er að finna fjölda þátttakenda, meðaltal (e. *mean*) einstakra þátta og staðalfrávik (e. *standard deviation*). Þó svo að þáttagreining hafi gefið 5 þátta lausn var ákveðið að miða við 8 þætti Dierendonck og Nuijten (2009) og reikna út frá þeim við frekari úrvinnslu niðurstaðna og til að geta gert samanburð mögulegan við fyrri rannsóknir, einkum varðandi vægi einstakra þátta og tengsl undirþátta þjónandi forystu við starfsánægju.

Tafla 7 Meðaltal þjónandi forystu og staðalfrávik.

	Meðaltal (M)	Staðalfrávik (SD)	Fjöldi (N)	Alpha
Mælitækið í heild	4,64	0,63	146	0,943
Efning	4,75	0,82	342	0,886
Þjónustulund	4,45	0,89	308	0,658
Ábyrgð	4,91	0,72	355	0,710
Fyrirgefning	4,66	1,12	326	0,790
Hugrekki	3,94	1,02	290	0,696
Áreiðanleiki	4,32	0,78	304	0,612
Auðmýkt	4,48	0,81	187	0,887
Ráðsmennska	5,02	0,75	351	0,718

4.6 Starfsánægja þátttakenda

Starfsánægja starfsfólks allra grunnskóla á Norðulandi eystra var mæld með einni spurningu. Á heildina litið hversu ánægð(ur) ertu í starfi þínu? Spönnin var 1–4 þar sem 1 mældi minnstu starfsánægju en 4 þá mestu. Samkvæmt niðurstöðum kom fram mikil starfsánægja meðal þátttakenda en 44% svarenda sögðust vera mjög ánægðir og 51% voru ánægðir í starfi (sjá töflu 8).

Tafla 8 Starfsánægja meðal starfsfólks, fjöldi og hundraðshlutfall.

Starfsánægja	N	%
Mjög óánægður	2	5
Óánægður	17	4,5
Ánægður	198	52,5
Mjög ánægður	160	42,4
Svarar ekki	9	2,1
Alls	386	100

Þegar starfsánægja var skoðuð í tengslum við bakgrunn (sjá töflu 9) kom í ljós að karlar voru ekki eins ánægðir í starfi og konur eða 3,29 á skalanum 1–4 en konur voru mun ánægðari eða 3,39 að meðaltali.

Hvað varðar tengsl lífaldurs og starfsánægju þá voru þeir yngstu (20 -29 ára) ánægðastir í starfi en óánægðastir voru þeir sem voru í tveimur elstu aldursflokkunum (40 – 50 ára og eldri). Miðað við starfsaldur eru þeir sem eru með stystan starfsaldur og lengstan að meðaltali mun ánægðari í starfi en hinir sem eru á miðjunni.

Ekki kemur fram afgerandi munur á milli starfsánægju og prófgráðu nema að þeir sem höfðu aðra eða enga menntun en háskólagráðu og svo þeir sem höfðu meistaragráðu voru óánægðastir í starfi eða 3,25 að meðaltali. Þess má geta að einstaklingar með BS-gráðu mældust með mesta starfsánægju að meðaltali eða 3,56. Engu máli virtist skipta hvort starfsfólk var í stjórnunarstöðu eða ekki þegar tengsl við starfsánægju voru könnuð því meðaltal þeirra var hnífjafnt eða 3,37.

Að lokum var starfsánægja könnuð í tengslum við starfsheiti og komu kennarar þar út með minnstu starfsánægjuna eða 3,35 að meðaltali en ekki munaði þar miklu á stjórnendum öðrum en skólastjórum, sem höfðu 3,37 að meðaltali og starfsfólk í öðrum störfum með 3,38 að meðaltali í starfsánægju. Marktækni var ekki reiknuð.

Tafla 9 Starfsánægja starfsfólks grunnskóla á Norðurlandi eystra í tengslum við bakgrunn.

Breytur	Fjöldi (N)	Meðaltal (M)	Staðalfrávik (SD)
Heildarstarfsánægja	377	3,37	0,596
<u>Kyn</u>			
Karl	67	3,29	0,576
Kona	312	3,39	0,603
<u>Lífaldur</u>			
20 -29 ára	28	3,68	0,548
30 – 30 ára	105	3,50	0,606
40 – 49 ára	122	3,28	0,593
50 ára eða eldri	116	3,28	0,556
<u>Starfsaldur</u>			
1 – 9 ár	163	3,42	0,596
10 – 19 ár	109	3,32	0,591
20 – 29 ár	52	3,31	0,544
30 ár eða meira	44	3,39	0,655
<u>Prófgráða</u>			
B.ed.	194	3,38	0,600
BA	25	3,44	0,651
BS	25	3,56	0,507
MA	8	3,25	0,707
Önnur/engin	88	3,25	0,611
<u>Stjórnunarstaða</u>			
Já	32	3,37	0,554
Nei	334	3,37	0,600
<u>Starfsheiti</u>			
Kennari	265	3,35	0,605
Stjórnanndi	35	3,37	0,547
Annað	66	3,38	0,602

4.6.1 Tengsl starfsánægju og þjónandi forystu

Skoðuð var fylgni milli starfsánægju og allra þátta þjónandi forystu (sjá töflu 10). Eins og áður hefur komið fram kom einungis fram hleðsla á 5 þætti í þessari rannsókn en ekki á 8 eins og hjá Dierendonck og Nuijten (2009). Hér verður greint frá fylgninni á milli allra 8 þáttanna til að geta gert samanburð við hollenska mælitækið í heild. Fram kemur alls staðar marktæk fylgni milli undirþátta þjónandi forystu og starfsánægju nema milli hugrekkis og starfsánægju. Sterkust er fylgnin við eflingu og aðmýkt. Heildarfylgni þjónandi forystu mældist 0.579 og var marktæk og jákvæð.

Tafla 10 Fylgni milli starfsánægju og þjónandi forystu.

Þættir þjónandi forystu	Starfsánægja
<i>Heildar þjónandi forysta</i>	0,579**
Efling	0,509**
Að vera til staðar í bakgrunninum	0,340**
Ábyrgð	0,219**
Fyrirgefning	0,337**
Hugrekki	0,086*
Áreiðanleiki	0,259**
Auðmýkt	0,464**
Ráðsmennska	0,412**

**Fylgni er marktæk við $p < 0,01$

* Ekki marktæk fylgni við $p = 0,02$

4.7 Samantekt á niðurstöðum

Þegar niðurstöður eru kannaðar kemur í ljós að þjónandi forysta er einkenni á stjórnun í þeim skólum sem rannsakaðir voru þar sem heildarmeðaltalið úr öllum spurningunum er hátt eða 4,64 þar sem 6 var hæsta gildi.

Mælitækið SLI var bæði réttmætt og áreiðanlegt. Þáttagreining hlóð einungis á 5 þætti en ekki á 8 eins og hollenska frumútgáfan gerir ráð fyrir. Þessir þættir voru, *auðmýkt, efling, ábyrgð, fyrirgefning og hugrekki*. Þessir 5 þættir koma sterkt fram því innri áreiðanleiki mælitækisins reyndist í heildina mjög góður eða 0.943 samkvæmt Cronbach's alpha áreiðanleikastuðlinum. Fylgni milli þátta mælitækisins var alltaf yfir marktektarmörkum milli allra undirþátta SLI ($p < 0,01$) nema milli fyrirgefningar og hugrekkis.

Könnun á starfsánægju starfsfólks leiddi í ljós almenna ánægju meðal þátttakenda en karlar voru ívið óánægðari í starfi en konur og þeir yngstu voru ánægðastir í starfi en óánægðastir voru þeir elstu. Hvað varðar starfsaldur voru þeir sem höfðu stystan starfsaldur og lengstan mun ánægðari í starfi en hinir. Ekki kom fram afgerandi munur á milli starfsánægju og prófgráðu nema að þeir sem höfðu enga eða aðra menntun en háskólapróf og svo þeir sem höfðu meistaraþráðu voru óánægðastir í starfi. Starfsánægja þátttakenda réðist ekki af því hvort það var í stjórnunarstöðu eða ekki því enginn munur kom í ljós. Að lokum var starfsánægja könnuð í tengslum við starfsheiti og komu kennarar þar út með minnstu starfsánægjuna en starfsfólk í öðrum störfum með mestu starfsánægjuna.

Skoðuð var fylgni milli starfsánægju og allra 8 þátta þjónandi forystu (samkvæmt Dierendonck og Nuijten, 2009) og alls staðar kom fram marktæk fylgni nema milli starfsánægju og hugrekkis. Sterkust var fylgnin við eflingu en veikust marktæk fylgni var við ábyrgð. Heildarfylgni þjónandi forystu við starfsánægju mældist bæði marktæk og jákvæð.

5. Umræða

Í inngangskafli þessarar rannsóknar voru settar fram tvær rannsóknarspurningar:

Hvernig birtist þjónandi forysta í stjórnun grunnskóla á Norðurlandi eystra?

Er samhengi á milli þjónandi forystu í stjórnunarstíl skólastjóra og starfsánægju starfsfólks?

Í þessum kafla verður leitast við að veita svör við spurningunum í ljósi niðurstaðna, þær ræddar miðað við stöðu þekkingar og fyrri rannsóknir og dregnar ályktanir af þeim. Auk þess verður fjallað um vankanta og styrk rannsóknarinnar og þörf metin á frekari rannsóknum.

5.1 Þjónandi forysta í grunnskólum á Norðurlandi eystra

Aðalniðurstöður rannsóknarinnar eru að stjórnunaráherslur skólastjóra í grunnskólum á Norðurlandi eystra bera sterk einkenni þjónandi forystustíls. Þeir þættir sem koma sterkast út eru þættirnir ráðsmennska, ábyrgð og efling en hugrekki er sá þáttur sem kemur slakast út. Þetta er að mestu sambærilegt við niðurstöður Erlu Bjarkar Sverrisdóttur (2010) og Öldu Margrétar Hauksdóttur (2009) þar sem sömu þættir komu sterkast út en hugrekki og fyrirgefning komu slakast út.

Stjórnunaráherslur skólastjóra sem komu fram í rannsókninni benda til að ráðsmennska (sp.11,19,26, sjá fylgiskjal 3) og ábyrgð (sp. 6,14,22, sjá fylgiskjal 3) séu þeir þættir sem eru mest áberandi í stjórnunarstíl þeirra. Skólastjórar eru í krefjandi og erfiðu hlutverki, margvíslegar kröfur eru gerðar til þeirra og þeir bera lokaábyrgð á að skólastarfið gangi vel fyrir sig eins og sjá má í lögum um grunnskóla nr. 91/2008. Breytingar á skólastjórastarfinu síðastliðin ár benda til þess að rekstrarþátturinn taki of mikið rými í störfum þeirra á kostnað hins faglega leiðtogahlutverks. Kennarar kalla eftir faglegri forystu af hálfu stjórnenda, góðum samskiptum, virkri umbun og hóflegu vinnuálagi (Börkur Hansen og Ólafur H. Jóhannsson, 2002).

Eins og áður segir kom þátturinn *ráðsmennska* sterkast út í rannsókninni sem aðaleinkenni á stjórnunarstíl skólastjóranna. Hann gengur út á það að skólastjórinn/þjónustuleiðtoginn axli ábyrgð og helgi sig því að þjóna öðrum og hafi framtíðarsýn. Starfsemin sem hann stjórnar er í hans umsjá, hann ber ábyrgð á henni og með því að sinna þörfum fylgjenda sinna fullnægir hann þörfum samfélagsins í heild (Spears, 1998). Þetta er mjög ánægjuleg niðurstaða sem staðfestir hugmyndir mínar um að sú væri raunin. Sem kennari, aðstoðarskólastjóri og skólastjóri undanfarin ár, hef ég orðið vör við þróun í þessa átt. Skólastjórar eru farnir að gera sér grein fyrir því að bein stjórnun ofan frá er ekki eftirsóknarverð og gefur ekki góða raun. Þeir eru farnir að

vinna markvisst að því að dreifa stjórnuninni og eru vel meðvitaðir um að til að skólastarfið verði árangursríkt, þá nái þeir metnaðarfullstu markmiðum skólastarfsins í gegnum skýra sýn, valddreifingu og forystu þar sem aðaláherslan verður á það hvernig þeir geti þjónað skólanum sem best en ekki þeim sjálfum. Skólastjórinn helgar sig því að hver einstaklingur vaxi og þroskist innan stofnunarinnar. Hann gerir sér grein fyrir þeirri ábyrgð sem á honum hvílir að gerir allt sem í hans valdi stendur til að stuðla að persónulegum þroska og faglegum framförum samstarfsmanna sinna (Spears, 1998; Dierendonck, 2010). Það er það einmitt þetta sem kennarar kalla eftir í starfi skólastjóra og er lykilatriði í að skólastjórar sýni kennurum stuðning og veiti þeim tækifæri til að eflast í starfi (Börkur Hansen og Ólafur Jóhannsson, 2002).

Þátturinn *ábyrgð* kom einnig sterkt út sem einkenni á stjórnunarstíl skólastjóra en hann samanstendur af spurningum sem snúa að því að skólastjóri geri samstarfsfólk sitt ábyrgt fyrir störfum sínum og frammistöðu. Í rannsókn Sigríðar Önnu Guðjónsdóttur, Amalíu Björnsdóttur og Ólafs H. Jóhannssonar (2007) á deildarstjórum í grunnskólum kemur fram að skólastjórar telja að staða þeirra hafi vænkast með meiri dreifingu valds og verkefna og starf þeirra hafi tekið jákvæðum breytingum með tilkomu deildarstjóra. Þannig hefur þeim tekist að létta af sér ábyrgð og þeim gefist meiri tími til faglegra starfa. Ábyrgð skólastjóra er mikil á öllu skólastarfinu en þeir eru hvergi gerðir ábyrgir fyrir útkomunni eða árangri skólastarfsins og ekki eru til nein viðmið í þeim efnum (Karl Frímannsson, 2010). Því þarf, að mati Karls, að gera gagngerar endurbætur á kerfinu þannig að ljóst sé hver ábyrgð kennara sé annars vegar og skólastjóra hins vegar til framfara í skólastarfi.

Þátturinn *hugrekki* skoraði lægst í stjórnun skólastjóra. Hugrekki er að þora að taka áhættu og koma með nýja nálgun á vandamál. Innan stofnana felst hugrekki í því að ganga þvert á viðteknar hugmyndir um vinnu hegðun (Dierendonck og Nuitjen, 2009). Samfélagið gerir miklar kröfur til þeirra að byggja upp lærdómssamfélag sem skilar góðum árangri þar sem hæfileikar hvers og eins fá að njóta sín. Til að standast þessar kröfur þurfa skólastjórar að sýna mikið hugrekki og forystuhæfileika og fá kennara, nemendur og foreldra í lið með sér sem eina liðsheild. Það krefst hugrekkis að innleiða breytingar á skólastarfinu, standa við sannfæringu sína og sannfæra aðra, gera það sem rétt er að gera, halda uppi aga eða berjast fyrir endurbótum svo eitthvað sé nefnt af þeim ótal mörgu viðfangsefnum sem koma inn á borð skólastjóra. Skólastjórar þurfa samkvæmt niðurstöðum rannsóknarinnar að taka sig á í þessum efnum og vera djarfari þjónustuleiðtogar.

5.2 Starfsánægja starfsfólks

Starfsánægja starfsfólks í grunnskólum á Norðurlandi eystra mældist mikil eða 3.37 að meðaltali á mælikvarðanum 1–4 sem er mjög gott. Alls sögðust 95% þátttakenda vera ánægðir eða mjög ánægðir í starfi. Þetta eru nokkuð svipaðar niðurstöður og Ólafur Jónsson (2007) fékk er hann kannaði starfsánægju framhaldsskólakennara og nokkuð betri en könnun þeirra Guðjóns Ágústs Gústafssonar og Trausta Hafsteinssonar (2006) leiddi í ljós er þeir könnuðu starfsánægju grunnskólakennara og komust að því að 91% þeirra voru ánægðir í starfi en tekið skal fram að ekki var tekið tillit til launa. Þessar niðurstöður koma að mörgu leyti mjög á óvart því á undanförunum árum þegar nóg önnur vinna hefur verið í boði hefur orðið atgervisflótti úr stéttinni þar sem kennarar hafa kvartað undan lágum launum, slæmum aðbúnaði og miklu vinnuálagi sem hefur frekar aukist í kjölfar kreppunnar. Sá möguleiki er fyrir hendi að kennarar og annað starfsfólk skóla sé einmitt svo ánægt í starfi einsog raun ber vitni þar sem það hefur visst starfsöryggi í kreppunni og kann að meta það. Þegar kynin voru borin saman hvað viðkemur starfsánægju kom í ljós að karlar eru óánægðari í starfi en konur.

Eins og við var að búast voru konur meirihluti þátttakenda sem tilheyrðu kennarastétt eða 82,6% á móti 17,4% karla. Þetta endurspeglar vel hið skekka kynjahlutfall meðal kennara, 80% konur á móti 20% karlar (Hagstofa Íslands, 2011). Hvað veldur má örugglega rekja aðallega til ytri þátta eins og lágra launa miðað við ábyrgð og álag í starfi, litla möguleika á starfsþróun og almennt virðingarleysi fyrir starfinu ((Mihan, 2009; Arna H. Jónsdóttir 2003; Anna Þóra Baldursdóttir og Valgerður Magnúsdóttir 2007). Ekki kom heldur á óvart að flestir þátttakenda voru kennarar eða rúm 70% og annað starfsfólk u.þ.b. 30% sem lýsir einnig vel hlutfallinu á milli þeirra starfsstétta sem vinna innan veggja skólanna.

Svo virðist sem kennarastéttin sé frekar tekin að reskjast því lífaldur 65% þátttakenda var 40 ára eða eldri. Auðvitað eru kennarar að eldast því það er næstum eina leið þeirra til launahækkunar í núverandi kerfi en samt eru þeir óánægðastir í starfi. Rannsakandi telur að skýringuna megi finna í þeirri staðreynd að starfsfólki við kennslu hefur fækkað um 1,8% frá árinu 2008 og yfirvinna hefur minnkað og starfsálag aukist. Mest hefur fækkað í hópi yngri kennaranna en fjölgað í hópi þeirra sem eru 45 ára eða eldri (Hagstofan, 2011). Ástæða þess að eldri kennurum hefur fjölgað í kennslu er líklega að þrengst hefur um á almennum vinnumarkaði og þeir sækja aftur í kennarastarfið þar sem laun þeirra eru hærri en hinna sem yngri eru og biðin í eftirlaun styttest.

Ef tekið er mið af lífaldri kennara þá voru yngstu kennararnir ánægðastir í starfi en þeir elstu óánægðastir. Þetta kemur ekki heim og saman við „u–laga kenningar“ Hochwarter,

o.fl. (2001) um samband aldurs og starfsánægju þar sem bæði yngstu og elstu starfsmennirnir mældust með mestu starfsánægjuna. Þeir DeNobile og McCormick (2008) komust aftur á móti að því að starfsánægja yngri kennara var minni en hinna eldri vegna reynsluleysis þeirra og því að kennslufærni þróast með tímanum sem hefur áhrif á sjálfstraust kennara og viðhorf til starfsins. Þannig stangast niðurstöður rannsókna á um þetta atriði og ekki auðvelt að átta sig á ástæðunni.

Yngstu og elstu kennararnir í þessari rannsókn voru ánægðastir í starfi miðað við starfsaldur sem skýrist kannski af því að nýliðar fá auka stuðning í byrjun kennsluferilsins. Þó sýna rannsóknir á stöðu nýliða að móttökur og leiðsögn nýliða sé í ýmsu ábótavant og brottfall nýliða úr kennslu er 30% (María Steingrimsdóttir, 2005). Í rannsókn Ragnhildar Bjarnadóttur (2005) gagnrýndu nýliðar í kennslu undirbúning kennaranema frá KHÍ og töldu að auka þyrfti hagnýta þekkingu í kennaranáminu. Skýringin á mikilli starfsánægju þeirra sem eldri eru má mögulega rekja til þess að þegar líður á starfsaldurinn þá minnkar kennsluálagið þar sem kenndum stundum fækkar og starfs- og lífsreynsla gera starfið auðveldara.

Ekki kom fram mikill munur á tengslum starfsánægju við prófgráður nema að óánægðastir voru þeir sem höfðu meistaraþrófsgráðu eða enga prófgráðu. Þessi óánægja skýrist e.t.v. af því að ófaglærðu fólki finnst það ekki tilheyra hópnum nógu vel og sé ekki metið af verðleikum eins og fram kom í rannsókn Hrannar Bergþórsdóttur (2010).

Þá getur verið að fólk með meistaraþrófsgráðu sjái ekki fram á mikla möguleika á starfsþróun innan grunnskólans eða upplifi sig á einhvern hátt utanveltu í hópnum. Þá virtist það ekki hafa nein áhrif á starfsánægju hvort fólk var í stjórnunarstöðu eða ekki. Lítil sem engin tengsl voru á milli starfsheitis og starfsánægju nema ef helst virtist vera að kennarar væru óánægðastir og annað starfsfólk ánægðast. Ástæðan gæti verið sú að annað starfsfók er ekki eins einangrað í starfi og kennarar (Hrönn Bergþórsdóttir, 2010).

5.2.1 Tengsl starfsánægju og þjónandi forystu

Önnur megin niðurstaða rannsóknarinnar er að sterk tengsl komu fram á milli þjónandi forystu stjórnenda og starfsánægju starfsfólks. Marktæk fylgni þjónandi forystu við starfsánægju mældist 0,579. Allir undirþættir þjónandi forystu sýndu marktæka fylgni við starfsánægju nema þátturinn hugrekki. Fylgnin við starfsánægju var lang mest við þáttinn *eflingu* 0,509 og þar næst kom þátturinn *auðmýkt* 0,464. Það eru því þættirnir *hugrekki* (0,086) og *ábyrgð* (0,219) og *áreiðanleiki* (0,259) sem skera sig úr með lægstu fylgnina. Þegar þessar niðurstöður eru bornar saman við niðurstöður Dierendonck og Nuijten (2009) kemur í ljós að hjá þeim voru tengslin sterkust við þættina *eflingu*, *ábyrgð* og *auðmýkt* en

veikust við hugrekki og fyrirgefningu. Þetta eru nokkurn veginn samsvarandi niðurstöður nema tengsl starfsánægju við ábyrgð eru ekki sterk í þessari rannsókn. Vísbendingar eru því um að stjórnendur þurfi að huga betur að þáttunum hugrekki, ábyrgð og áreiðanleika. Rannsókn Metzcar (2008) sýndi álíka niðurstöðu þar sem *áreiðanleiki* kom veikast út. Niðurstöður sýna að skólastjórar standa sig vel í því að efla starfsfólk sitt á ýmsan hátt eins og að styðja, hjálpa og hvetja það. Þetta er ánægjuleg niðurstaða því samkvæmt rannsóknum (Anna Þóra Baldursdóttir, 2000; Lindelov o.fl., 1989) þá er þetta meðal annars það sem kennarar kalla mjög eftir og er mikilvægur þáttur til að auka og viðhalda starfsánægju. Þessar niðurstöður samræmast einnig öðrum erlendum rannsóknum á þessu sviði þar sem einnig kemur fram að kennarar mátu mest þætti eins og samvinnu, stuðning og samskipti (Cerit, 2009; Taylor, Martin, Hutchinson, Jinks, 2007). Sömu eða ívið betri niðurstöðu fékk Ólafur Jónsson (2007) er hann kannaði starfsánægju framhaldsskólakennara þar sem 95% þeirra sögðust vera frekar eða mjög ánægðir í starfi. Mesta starfsánægjan mældist í yngsta (20–29 ára) og elsta aldurshópnum (50 ára eða eldri). Skólastjórar ættu því að halda áfram að styrkja þáttinn eflingu, einkum meðal þeirra starfsmanna sem eldri eru, með því að veita þeim stuðning til endurmenntunar, láta í ljós áhuga og eftirfylgni með verkefnum, dreifa forystu, hvetja til nýbreytni í kennsluháttum og efla samvinnu meðal kennara svo fátt eitt sé nefnt. Þrátt fyrir mikla starfsánægju yngri kennara þá sýnir rannsókn Helgu Hauksdóttur (2010) að nýliðum í kennslu finnst skólastjórar vera fjarlægir, þeir sinni þeim í byrjun en séu síðan frekar afskipalausir og önnur kafnir. Mikilvægt er að skólastjórar geri hér bragarbót á og hafi tiltæka vandaða móttökuáætlun fyrir nýliða og fylgi henni eftir sem lið í því að minnka brottfall nýrra kennara.

Þátturinn *ábyrgð* snýr að því að starfsfólk beri sjálft ábyrgð á störfum sínum. Það þýðir að fólk veit við hverju er búist af því sem er gagnlegt fyrir bæði vinnuveitandann og stofnunina (Dierendonck og Nuitjen 2009). Eitthvað virðist skólastjórum áfátt í þessum efnum samkvæmt niðurstöðum og verða því að vera fúsari að fela í auknum mæli samverkafólki sínu ábyrgð þó svo að þeir beri sjálfir alltaf endanlega ábyrgð. Með því sýnir skólastjórinn fólkinu traust. Lindelov o.fl. (1989) segir almenna þátttöku í öllum megin ákvörðunum lykilatriði í farsælli stjórnun skóla sem byggist á valddreifingu og sjálfstæði. Samstarf kennara og skólastjórna um stjórnun í skólum stuðlar að bættu skólastarfi sem nemendur njóta góðs af, annars er hætt við minnkandi starfsánægju. Þetta er þáttur sem skólastjórar verða að íhuga vel því að þó þeir standi í stafni þá þurfa þeir að muna að aðrir aðilar skólasamfélagsins eru einnig hæfir á sínum sviðum og geta axlað ábyrgð þannig að siglingin verði farsæl. Einn aðaláherslupunkturinn í kenningu Greenleafs (1970, 2002) er um mikilvægi þess að dreifa

forystu og stuðla að því að aðrir verði einnig þjónandi leiðtogar. Líklegt er að starf skólastjóra geti þannig orðið auðveldara og viðráðanlegra ef þeim tekst að dreifa valdi, ábyrgð og ákvörðunum innan skólans. Áhrifin geta orðið aukinn tími til að sinna faglegum störfum sem mjög er kallað eftir og þeir kvarta sjálfir yfir að hafa ekki nógan tíma til að sinna (Börkur Hansen og fl., 2004).

Þátturinn *fyrirgefning* er eini þátturinn sem inniheldur eingöngu neikvæðar staðhæfingar sem snúa að gagnrýni og refsingu. Svörum hans var snúið til að ná fram samræmi við aðrar spurningar. Ólíkt niðurstöðum Öldu Bjarkar Sverrisdóttur (2009) var fylgni fyrirgefningar við starfsánægju góð en er samt með mun lægri fylgni en þátturinn efling. Skólastjórnendur geta því tekið sig á í þessum efnum og verða sífellt að vera á varðbergi gagnvart því að sýna starfsmönnum þannig viðmót að það sé uppbyggilegt og hafi góð áhrif á líðan þeirra en ekki öfugt.

Starfsánægja mældist mikil og það er mjög góð niðurstaða nú á tímum þrenginga í þjóðfélaginu. Það er mikils um vert að kennarar og annað starfsfólk sé ánægt í vinnunni og að sú ánægja endurspeglar í störfum þess og þjónustu í þágu nemenda.

5.3 Aðferðafræðilegar vangaveitir

Þó ekki hafi komið fram með afgerandi hætti allir 8 þættir þjónandi forystu með þáttagreiningu þá reyndust þáttahleðslurnar mjög góðar en flestar þeirra voru á bilinu 0,6–0,7 sem eru framúrskarandi og mjög góðar hleðslur (Tabachnick og Fidell, 2001). Fimm þættir komu fram við þáttagreiningu af 8 miðað við fumútgáfu mælitækisins en þeir voru; *auðmýkt*, *efling*, *ábyrgð*, *fyrirgefning* og *hugrekki*. Hæstu gildi fyrir áreiðanleika mældust í *auðmýkt* og *eflingu*. Þátturinn *að vera til staðar í bakgrunninum*, hlóð á *auðmýkt* og *ábyrgð*, þátturinn *áreiðanleiki* hlóð á *auðmýkt*, *hugrekki* og *eflingu* og þátturinn *ráðsmennska* hlóð á *auðmýkt*. Þáttahleðslurnar voru dreifðar og enginn þáttur fékk fulla hleðslu ef miðað er við niðurstöður Dierendonck og Nuijten (2009) nema efling sem kom út með sterkustu hleðsluna eða 0,766. Þetta gefur til kynna að þættirnir eru svo líkir að þáttagreining greinir þá ekki nægilega vel í sundur. Sennileg skýring á þessu er að orðalag íslensku þýðingar mælitækisins þurfi að endurskoða þar sem þetta er í þriðja sinn hérlandis sem þættirnir 8 koma ekki allir fram við þáttagreiningu. Einnig getur verið um menningarlegan mun að ræða. Þessi niðurstaða er athyglisvert framlag til þróunar þekkingar á þjónandi forystu í framtíðinni.

Það er eftirtektarvert að þátturinn efling komi svo sterkt út eins og raun ber vitni og skýringin að hluta til sú að undanfarin ár hefur aukin áhersla verið lögð á sí- og endurmenntun kennara og skólastjórar lagt fram endurmenntunaráætlanir fyrir starfsfólk sitt. Einnig koma

kennarar meir en áður var að ákvarðanatöku um markmið og stefnu skólanna og fagleg aðkoma þeirra að vali á námsefni og kennsluaðferðum hefur aukist. Eins og fram hefur komið hafa tvær rannsóknir verið gerðar hérlandis með mælitækinu SLI á þjónandi forystu. Í þeirri fyrri sem var rannsókn á lífeindafræðingum, (Alda Margrét Hauksóttir, 2009) komu fram 5 þáttahleðslur og í hinni þar sem Erla Björk Sverrisdóttir (2010) rannsakaði þjónandi forystu á sjúkrahúsum á suðvesturhluta landsins komu fram mjög dreifðar hleðslur á 8 þætti. Þættirnir 5 sem komu fram í þessari rannsókn eru þeir sömu og Alda Margrét Hauksdóttir (2009) fékk fram sem gefur vísbendingar um að ef til vill þurfi að huga betur að orðalagi þó svo að mælitækið hafi reynst bæði réttmætt og áreiðanlegt í öllum þessum rannsóknum. Þetta er einnig sambærilegt við erlendar rannsóknir (Sendjaya, Sarros, Santora, 2008; Barbuto og Wheeler, 2006) sem hafa sýnt að þættir þjónandi forystu eru það líkir að þeir greinast ekki nógu vel frá hver öðrum þó svo að mismunandi mælitæki hafi verið notuð.

Innri áreiðanleiki mælitækisins SLI mældist mjög góður eða ($\alpha = 0,943$) fyrir alla þættina í heild og sá hæsti sem hefur komið fram miðað við hinar tvær íslensku rannsóknirnar sem áður er getið. Þetta gefur vísbendingu um nákvæmni niðurstaðna og líklegt sé að endurtekin mæling gefi sviðpaða niðurstöðu (Sigurlína Davíðsdóttir, 2003). Auk þessa er innri áreiðanleiki milli allra þáttanna, auðmýkt, efling, ábyrgð, fyrirgefning og hugrekki mjög góður og mældist hann vera ($\alpha = 0,612 - 0,886$). Því er með góðri samvisku hægt að segja að mælitækið mælir það sem það á að mæla eða þjónandi forystu.

Þjónandi forysta skólastjóra mældist há eða 4,64 að meðaltali. Lægsta meðaltal fékk þátturinn hugrekki 0.086 og hæsta meðaltal fengu þættirnir ráðsmennska 5,02 og ábyrgð 4,91. Þegar þessar niðurstöður eru bornar saman við niðurstöður Erlu Bjarkar Sverrisdóttur (2010) kemur í ljós að þær eru mjög líkar og lægstu og hæstu þættirnir þeir sömu. Einnig kemur fram að í báðum rannsóknunum slepptu langflestir þátttakenda að svara spurningum er féllu undir þáttinn auðmýkt þar sem spurt er meðal annars um samskipti skólastjóra við yfirmann sinn. Áður hefur komið fram að margir þátttakendur gerðu athugasemdir við þessar spurningar þar sem þeir sögðust ekki vita um hvað þessum aðilum færi á milli né hvernig skólastjóri brygðist þá við í framhaldi af þeim samskiptum. Vegna þessa má segja að það sé galli á mælitækinu þar sem spurt er um efni sem þátttakendur þekkja ekki (Þorlákur Karlsson, 2003). Þátturinn hugrekki sem fékk lægsta meðaltalið fyrir þjónandi forystu er undir sömu sök seldur þar sem önnur spurningin af tveimur sem spurt var um undir þessum lið felur í sér fullyrðingu sem verið getur að svarandi telji sig ekki geta vitað.

5.4 Rannsóknin – kostir og gallar

Helstu styrkleikar rannsóknarinnar eru all góð svörun eða 47% og að mælitækið SLI reyndist vel réttmætt og áreiðanlegt. Góð dreifing var á stærð og staðsetningu skólanna sem voru bæði í dreifbýli og þéttbýli. Niðurstöður rannsóknarinnar sýna álit starfsfólks grunnskóla í heilum landsfjórðungi þar sem gagna var aflað og sýna niðurstöður ákveðin og góð tengsl milli starfsánægju og þjónandi forystu. Þá komu þátttakendur með athugasemdir sem má notast við í framhaldinu með tilliti til þróunar mælitækisins.

Ég álit að helsti veikleiki rannsóknarinnar gæti verið svo kölluð könnunarþreyta. Rannsóknin var gerð að vori en það kom fram í máli skólastjórnenda á Akureyri að mikið hefði verið um kannanir í skólunum þetta skólaár og þá einkum á vorönninni 2010. Svörun hefði hugsanlega orðið betri ef rannsóknin hefði verið framkvæmd stuttu eftir skólabyrjun að hausti þegar fólk er mætt ferskt til starfa eftir sumarfrí. Einnig flokkast það sem veikleiki hve margir slepptu að svara ákveðnum spurningum sem fjölluðu um atriði sem þáttakendur töldu að þeir hefðu ekki tök á að vita mikið um eins og áður hefur komið fram. Þá er umhugsunarefni hvers vegna mælitækið SLI hlóð einunigs á 5 þætti en ekki 8 eins og hollenska mælitækið gerði ráð fyrir. Ég hafði heldur ekki sjálf tök á að sjá um fyrirlögn spurningalistanna heldur tengiliðir í hverjum skóla eftir mínum leiðbeiningum.

5.5 Litið um öxl og fram á við

Meginmarkmið þjónandi forystu leiðtoga er að efla og þroska fólk með því að hlusta, sýna auðmýkt, ýta undir hugrekki starfsmanna og veita kjark, hafa samráð og sýna samstöðu. Þessi rannsókn er mikilvægt fyrsta skref hérlandis til að meta og varpa ljósi á stöðu þjónandi forystu í menntastofnunum. Gildi verkefnisins er augin vitneskja um stjórnunarhætti skólastjóra í síbreytilegu umhverfi og hvaða áhrifaþættir það eru sem auka starfsánægju starfsmanna í vinnu og vinnuumhverfi. Niðurstöðurnar er hægt að nota sem útgangspunkt fyrir frekari rannsóknir á þessu sviði. Í framhaldinu væri til dæmis áhugavert að rannsaka hvernig hægt væri að innleiða þjónandi forystuform í menntastofnanir. Einnig að rannsaka vægi þjónanadi forystu annars staðar á landinu því er þörf á fleiri rannsóknum á öðrum stöðum svo hægt sé að álykta betur um þær niðurstöður sem hér fengust. Þá ættu niðurstöður einnig að verða til þess að stuðla að enn frekari þróun mælitækisins SLI og skoða þarf betur hvaða ástæður geti legið að baki því að það mældi einungis 5 þætti en ekki 8 sem það er gefið út fyrir. Athuga þarf vel þær spurningar sem þættirnir er samsettir úr og verið getur að of fáar

spurningar séu innan hvers þáttar eins og t.d. hugrekki sem samanstendur af tveimur spurningum, til þess að mynda sterkan sérstakan þátt.

Niðurstöður þessarar rannsóknar treysta og víkka enn frekar út þann grunn þekkingar á þjónandi forystu sem lagður hefur verið með fyrri rannsóknum með því að skoða viðhorf starfsmanna til stjórnunar skólastjóra í grunnskólum á Norðulandi eystra og efla þannig styðjandi og uppbyggjandi forystu.

6. Lokaorð

Starfsmenn grunnskóla á Norðurlandi eystra meta það svo að þjónandi forysta sé fyrir hendi hjá skólastjórum í sínum landshluta. Að þeirra mati sinna skólastjórnir vel ráðsmennskuhlutverki sínu með því að að axla ábyrgð, þjóna öðrum og þeir hafa framtíðarsýn. Þeir hafa í auknum mæli deilt meiri ábyrgð á starfsmenn sína, einkum deildarstjóra. Þáttakendum finnst helst skorta á hugrekki skólastjóra, að þeir þori að taka áhættu og prófa nýjar leiðir og nálganir á viðfangsefni og vandamál í starfinu.

Mælitækið SLI um þjónandi forystu reyndist bæði réttmætt og áreiðanlegt en betur þarf að skoða hvaða ástæður geti legið að baki því að það mældi einungis 5 þætti en ekki 8 sem það er gefið út fyrir. Einnig er hægt að álykta að munur á milli menningarsvæða geti skekkt svörun.

Góð og marktæk tengsl komu fram á milli allra þátta þjónandi forystu, nema hugrekki, og starfsánægja þátttakenda sem mældist há. Því er mikilvægt að skólastjórnarstjórnir í anda þjónandi forystu. Þó svo að þessi rannsókn sýni tengsl á milli þjónandi forystu og starfsánægju er nauðsynlegt að gera fleiri rannsóknir í ólíkum stöðum til að hægt sé að alhæfa um niðurstöður mínar. Allir þættir þjónandi forystu eru mikilvægir og samkvæmt niðurstöðum rannsóknarinnar má sjá að skólastjórnarstjórnir í anda þjónandi forystu efla, hvetja og styðja starfsmenn sína til samvinnu og með fordæmi sínu hafa þeir þau áhrif á þá að þeir verða sjálfir þjónandi leiðtogar.

Oft er það svo að árangur stjórnenda er mældur út frá því hvernig þeim gengur að fá annað fólk til að ná árangri. Skólastjóri í grunnskóla þarf að fást við flóknar og oft óstöðugar aðstæður í starfinu og til að geta brugðist við þeim þarf hann að hafa mikið innsæi sem byggir á sjálfsvitund og faglegri þekkingu. Þjónandi forysta er forystuform sem skólastjórnar þurfa að kynna sér ekki síður en önnur. Fólk er ekki eingöngu að leita að dýpri tilgangi og merkingu í þeim áskorunum sem það mætir í síbreytilegu þjóðfélagi nútímans heldur einnig lögmálum og hugmyndafræði sem virkar í raun. Það er von mín að þessi rannsókn verði til þess að skólastjórnar finni til löngunar að skoða eigin afstöðu til þjónandi forystu og að hún verði öðrum hvati til að rannsaka þjónandi forystu nánar.

Þjónandi forysta snýst um það að efla fólk þar sem yfirmenn eru fyrst og fremst þjónar og leiðbeinendur fremur en drottningar og stjórnendur. Það er trú mín að á þessum grunni verði skólastarfið ánægjulegra og árangursríka fyrir nemendur, kennara og allt starfsfólk. Það er við hæfi að Sergiovanni (1999) eigi lokorðin í þessari ritgerð þar sem hann hvetur til þess að skólafólk skoði hvað þjónandi forysta hafi að gefa skólum nútímans og í framtíðinni.

Hugmyndafræði þjónandi forystu er sterkari og ólíkari nálgun á forystuhlutverkið en áður því forystan byggir á siðferðilegu valdi ... það sem skiptir máli er grundvöllurinn. Við spyrjum spurninga eins og; Hvað erum við að gera? Hvers vegna? Er nemendum þjónað? Fær skólinn sem lærdómssamfélag þjónustu? Hverjar eru skyldur okkar við þetta samfélag? Með þessar spurningar að leiðarljósi spyrjum við okkur hvernig við getum sinnt starfi okkar sem best? (Sergiovanni, 1999, bls. 61).

Heimildaskrá

- Alda Margrét Hauksdóttir. (2009). *Þjónandi forysta og forprófun mælitækis þjónandi forystu*. Óbirt MS–ritgerð. Háskólinn á Bifröst, Viðskiptadeild.
- Amalía Björnsdóttir. (2003). *Útskýringar á helstu tölfræðihugtökum*. Í Sigríður Halldórsdóttir og Kristján Kristjánsson. *Handbók í aðferðafræði rannsókna í heilbrigðisvísindum* (bls. 115–131). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.
- Amalía Björnsdóttir, Ólafur H. Jóhannsson og Sigríður Anna Guðjónsdóttir. (2007). Deildarstjórar í grunnskólum. *Netla –Veftímarit um uppeldi og menntun*. Sótt 22. 03. 2010 af: <http://netla.khi.is/greinar/2007/008/index.htm>
- Amalía Björnsdóttir, Börkur Hansen og Ólafur H. Jóhannsson. (2006). Mótun skólastarfs: Hver er hlutur kennara. *Tímarit um menntarannsóknir*, 3, 12–24.
- Anna Kristín Sigurðardóttir.(2006). *Studying and enhancing the professional learning community for school effectiveness in Iceland*. Óbirt Ph. D. ritgerð. University of Exeter.
- Anna Þóra Baldursdóttir. (2000). *Hvernig líður kennurum? Könnun á kulnun í starfi grunnskólakennara og leiðbeinenda í grunnskólum*. Óbirt M.Ed.–ritgerð. Reykjavík, Kennaraháskóli Íslands.
- Anna Þóra Baldursdóttir. (2002). Kennarar og kulnun. *Uppeldi og menntun*, 11, 14–21.
- Anna Þóra Baldursdóttir og Valgerður Magnúsdóttir. (2007). Líðan kennara í starfi – vinnugleði eða kulnun? *Uppeldi og menntun*, 16(1), 73–92.
- Arna H. Jónsdóttir. (2003). Starfsánægja. Í Börkur Hansen, Ólafur H. Jóhannsson og Steinunn Helga Lárusdóttir (ritstjórar), *Fagmennska og forysta: Þættir í skólastjórnun* (bls. 157–169). Reykjavík: Rannsóknarstofnun Kennaraháskóla Íslands.
- Auður Eir Vilhjálmisdóttir og Sigrún Gunnarsdóttir. (2010). *Þjónandi forysta í hnotskurn*. Sótt 16.03. 2010 af: <http://thjonandiforysta.is/hvad-er-thjonandi-forysta/>
- Autry, J., A. (2001). *The servant leader*. New York: Three Rivers press.
- Avolio, B., J., Walumbwa, F. O. og Weber, T., J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421–449.
- Barbuto J.,E., og Wheeler D.,W. (2006).Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*.Thousand Oaks: 31(3),300–327.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates
- Bass, B. M. (2000). The future of leadership in learning organizations [rafræn útgáfa].

- The Journal of Leadership Studies*, 7(3), 18–40.
- BKNE. (e.d). Sótt 18.03.2010 af <http://www.bkne.is>
- Bedeian, A., G., Ferris, G., R. og Kacmar, K., M. (1992). Age, tenure, and job satisfaction: A tale of two perspectives. *Journal of Vocational Behavior*, 40, 33–48.
- Birna Gerður Jónsdóttir. (2006). Þjónustuleiðtogi – að þjóna þeim sem þjóna. Hugmyndafræði og notagildi. *Tímarit hjúkrunarfræðinga*, 5, 82–87.
- Bogler, R. (2002). Two profiles of schoolteachers: a discriminant analysis of job satisfaction. *Teaching and Teacher Education*, 18, 665–73.
- Bowie,N., E. (2000). Buisness ethics, philosophy, and the next 25 years. *Business Ethics Quarterly*, 10, 7–20.
- Bowman, R., F. (2005). Teacher as servant leader. Washington: *The Clearing House*, 78(6), 257–260.
- Bryndís Elfa Valdimarsdóttir og Sigurbjörg Rún Jónsdóttir. (2011). Skólastjórar leik- og grunnskóla á Akureyri. „En áskorunin dagsdaglega er það óvænta sem kemur upp, að halda öllum ánægðum og sáttum“. Sótt 18.03.2011 af: <http://skoladeild.akureyri.is>
- Börkur Hansen og Smári S. Sigurðsson. (1998). *Skólastarf og gæðastjórnun*. Reykjavík. Rannsóknarstofnun Kennaraháskóla Íslands.
- Börkur Hansen og Ólafur H. Jóhannsson. (2002). Hlutverk skólastjóra og mat þeirra á yfirfærslu grunnskólans til sveitarfélaga. *Uppeldi og menntun*, 11, 191–206.
- Börkur Hansen, Ólafur H. Jóhannsson og Steinunn Helga Lárusdóttir. (2004). Yfirfærsla grunnskólans til sveitarfélaga. Valddreifing eða miðstýring? *Netla – Vef tímarit um uppeldi og menntun*. Sótt 17.02. 2010 af: <http://netla.khi.is/greinar/ritrynt.asp>
- 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), 87-104.
- Cerit, Y. (2009). The effects of servant leadership behaviours of school principals on teachers’ job satisfaction. *Educational Management Administration & Leadership*, 37(5), 600–623.
- Crippen C. og Wallin D. (2008). First Conversations With Manitoba Superintendents: Talking Their Walk. *The Alberta Journal of Educational Research*, 54(2), 147-160.
- Crossman, A. og Harris, P. (2006). Job satisfaction of secondary school teachers. *Educational Management, Administration and Leadership*, 34(19), 29–46.

- De Nobile, J., J. og McCormick, J. (2008). Job satisfaction of catholic primary school staff: a study of biographical differences. *The International Journal of Educational Management*, 22(2), 135–150.
- Dierendonck, V.D., og Nuijten, I. (2009). *The servant-leadership survey. (SLS): Development and validation of a multidimensional measure*. Óútgefið handrit. Rotterdam School of Management. Erasmus University.
- Douglas, V., H., og Mike M. (2005). Reclaiming children and youth. *The Journal of Strength-based Interventions*, 14(3), 175–179.
- DuFour, R. og Marzano, R., J. (2009). High-leverage for principal leadership. *Educational Leadership*, 59(8), 12–15.
- Ediger, M. (2008). Leadership in the school setting. *Education Chula Vista*: 129(1), 17–21.
- Einar Guðmundsson. (2003). *SPSS fyrir byrjendur*. Reykjavík: Höfundur.
- Einar Guðmundsson og Árni Kristjánsson. (2005). *Gagnavinnsla í SPSS*. Reykjavík: Háskólaútgáfan.
- Erla Björk Sverrisdóttir. (2010). *Vægi þjónandi forystu og starfsánægju. Forprófun á mælitæki þjónandi forystu á hjúkrunarsviðum sjúkrahúsa á suðvesturhluta landsins*. Óbirt MS–ritgerð: Háskóli Íslands, Hjúkrunarfræðideild.
- Evans, L. (1997). Understanding teacher's morale and job satisfaction. *Teaching and Teacher education*, 13(8), 831–845.
- Frenck, J. (2010). Applying Servant Leadership in Today's School. *School Administrator. Arlington*, 67(10), 51.
- Freyja Sigmundsdóttir. (2008). *Falskur tónn. Atgervisflótti grunnskólakennara*. Óbirt lokaritgerð í mannauðsstjórnun: Háskóli Íslands, Viðskipta- og hagfræðideild.
- Fulmer, I.S., Gerhart, B. og Scott, K., S. (2003). Power motivation and motivation to help others. Í A. Y. Lee-Chai and J.A. Bargh (ritstjórar), *The use and abuse of power* (bls. 75–89). Philadelphia, Pa.: Psychology Press.
- Goleman, D., Boyatzis, R., og McKee, A. (2004). *Forysta og tilfinningagreind*. (Anna María Hilmarsdóttir þýddi). Reykjavík: Sjónmál.
- Goris, J.,R. (2007). Effects of satisfaction with communication on the relationships between individual job congruence and job performance/satisfaction. *Journal of Management Development*, 26(8), 737–752.
- Greenleaf, R. (1977). *Servant leadership*. Mahwah, NJ: Paulist Press.

- Greenleaf, R. (1970, 2002). *Servant leadership. A journey into the nature of legitimate power & greatness*. 3. útgáfa. New Jersey:Paulist Press.
- Guðjón Ágúst Gústafsson og Trausti Hafsteinsson. (2006). *Með bros á vör í bæ og sveit: Könnun á starfsánægju íslenskra grunnskólakennara*. Óbirt B.Ed.-ritgerð. Kennaraháskóli Íslands.
- Guðmundur Ingi Guðmundsson. (2009). *Áhrifaþættir starfsánægju framhaldsskólakennara á Íslandi*. Óbirt MA-ritgerð: Háskóli Íslands, Félagsvísindasvið.
- Guðrún Árnadóttir. (2003). Þróun mælitækja, stöðlun, réttmæti og áreiðanleiki. Í Sigríður Halldórsdóttir og Kristján Kristjánsson (ritstjórar), *Handbók í aðferðafræði og rannsóknum í heilbrigðisvísindum* (bls. 411–445). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.
- Hackman, J. R. og Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. USA: Addison Wesley Publishing Company.
- Hagstofa Íslands. (2011). Skólamál. Brottfall starfsfólks við kennslu í grunnskólum eftir stöðuhlutfalli 1999-2010. Sótt 18.03.2011 af: <http://www.Hagstofa.is>.
- Helga Hauksdóttir. (2010). *Það er enginn aflögufær. Innleiðing nýútskrifaðra kennara í starf í grunnskóla*. Óbirt M.Ed. ritgerð. Háskólinn á Akureyri.
- Hrönn Bergþórsdóttir. (2010). *Ósýnilegt starfsfólk grunnskóla: Hvernig upplifa skólaliðar starfsumhverfi sitt?* Óbirt M.Ed. ritgerð. Háskóli Íslands.
- Hochwarter, W., A., Ferris, G., R., Perrewé, P., L., Witt, L., A. og Kiewitz, C. (2001). A note on the nonlinearity of the age-job-satisfaction relationship. *Journal of Applied Social Psychology*, 31(6), 1223-1237.
- Hodson, R. (2002). Demography or respect?: Work group demography versus organizational dynamics as determinants of meaning and satisfaction at work. *British Journal of Sociology*, 53(2), 291-317.
- Hoy, W. K. og Miskel, Cecil G. (2001). *Educational administration theory, research and practice*. 6. Útgáfa. New York: McGraw Hill.
- Hughes, R. L., Ginnett, R. C., Curphy, G. J. (2006). *Leadership: Enhancing the lessons of experience*. New York: McGraw Hill.
- Karl Frímannsson. (2010). *Ábyrgð skólustjóra grunnskóla*. Óbirt M.Ed. ritgerð. Háskólinn á Akureyri.
- Keith, M. K. (2008). *The case for servant leadership*. Westfield: The Greenleaf Center for servant leadership.
- Kotter, J., P. (1990). *A force for change: How leadership differs from management*. New York: Free Press.

- Laub, J. (1999). *Assessing the servant organization: Development of the servant organizational leadership assessment (SOLA) instrument, Dissertation*. Florida: Atlantic University
- Lindelow, J, Coursen, D., Mazarella, J.,A., Heyndericks, J., J. og Smith, S.C. (1989). Participative decision making. Í S.C. Smith og P.K. Piele (ritstjórar.), *School leadership: Handbook for excellence*. (2. útgáfa), (bls. 152–167). Eugene, OR.:ERIC Clearinghouse on Educational Management.
- Lög um grunnskóla nr. 91/2008.
- MacBeth, J. (2006). A story of change: Growing leadership for learning. *Journal of Educational Change*, 7, 33–46.
- Macdonald, D. (1999). Teacher attrition review of literature. *Teaching and Teacher Education* 15, 835–848.
- María Steingrimsdóttir. (2005). *Margt er að læra og mörgu að sinna. Nýbrautskráðir grunnskólakennarar á fyrsta starfsári; reynsla þeirra og líðan*. Óbirt M.Ed.-ritgerð. Háskólinn á Akureyri.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B. og Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Reviews. Psychology*, 52, 397–422.
- Metzcar, A., M. (2008). *Servant leadership and effective classroom teaching*. Indiana: Wesleyan University.
- Mihans, R. (2009). Can teachers lead teachers? *The Education Digest*, 74(5), 22–26.
- Northouse, P.G. (2007). *Leadership: Theory and practice*. (4. útgáfa). Sage Publications Inc. California: Thousands Oaks.
- Oddný Harðardóttir. (2001). *Húsbóndans augu vinna hjúanna hálfa verk: Tengsl hróss og hugsanamáta skólameistara og viðhorfs kennara til stjórnunar skóla*. Óbirt MA-ritgerð, Háskóli Íslands.
- Ólafur Jónsson. (2007). *Stafsánægja og starfsumhverfi framhaldsskólakennara á Íslandi*. Óbirt MA-ritgerð: Háskóli Íslands, Viðskipta- og hagfræðideild.
- Ómar H. Kristmundsson. (1999). *Starfsumhverfi ríkisstarfsmanna við aldhvörf 1999*. Fjármálaráðuneytið: Sótt af: <http://www.fjarmalaraduneyti.is>.
- Oshagbemi, T. (1999). Overall job satisfaction: How good are single versus multiple item measures? *Journal of Managerial Psychology* 14(5), 388.
- Pallant, J. (2005). *SPSS Survival Manual. A step by step guide to data analysis using SPSS version 12*. 2 útgáfa. New York: Open University Press.
- Ragnhildur Bjarnadóttir. (2005). Hvernig styður Kennaraháskóli Íslands við starfshæfni kennaranema? *Uppeldi og menntun* 14(1), 29–45.

- Riggio, R., E. (2003). *Introduction to industrial/organizational psychology*. (4. útgáfa). New Jersey: Pearson Education International.
- Schaffer, R., H. (1953). Job satisfaction as Related to Need Satisfaction in Work *Psychological Monograph. General and Applied*, 67(14), 1–15.
- Sendjaya, S., Sarros, J., C. og Santora, J., C. (2008). Defining and measuring servant leadership behaviour in organizations. *Journal of Management Studies*, 45, 402–424.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art & practice of the learning organization*. New York: Doubleday/Currency Publishing.
- Sergiovanni, T., J. (1992). *Moral leadership. Getting to the heart of school improvement*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sergiovanni, T., J. (1996). *Leadership for the schoolhouse. How is it different, why is it important*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sergiovanni, T., J. (1999). *Rethinking leadership*. Arlington Heights, Illinois: Skylight Professional Development..
- Sergiovanni, T., J. (2006). *The principalship: A reflective practice perspective* (5. útgáfa). Boston: Pearson.
- Sigfús Grétarsson. (2010). *Fjöltengi í leit að bandamanni. Starfsumhverfi skólastjóra í grunnskólum*. Óbirt MA-ritgerð. Reykjavík: Háskóli Íslands, Menntavísindasvið.
- Sigríður Anna Guðjónsdóttir, Amalía Björnsdóttir og Ólafur H. Jóhannsson. (2007). Deildarstjórar í grunnskólum. Hver er afstaða skólastjóra og kennara til deildarstjórarstarfsins, hlutverks þess og mikilvægis? *Netla, vef tímarit um uppeldi og menntun*. Sótt 10.03.2010 af: <http://netla.khi.is/greinar/2007/008/index.htm>.
- Sigurður Kristinsson. (2003). Siðfræði rannsókna og siðanefndir. Í Sigríður Halldórsdóttir og Kristján Kristjánsson (ritstjórar). *Handbók í aðferðafræði rannsókna í heilbrigðisvísindum* (bls.161–179). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.
- Sigurlína Davísdóttir. (2003). Eigindlegar eða megindlegar rannsóknaraðferðir? Í Sigríður Halldórsdóttir og Kristján Kristjánsson (ritstjórar), *Handbók í aðferðafræði rannsókna í heilbrigðisvísindum* (bls. 219–235). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.
- Skúli Sigurður Ólafsson. (2010). Þjónandi forysta í félagasamtökum. Sótt 10.03. 2010 af: <http://tru.is/pistlar/2010/02/thjonandi-forysta-i-felagasamtokum>
- Snara, veforðabók. (2011). Sótt 23.03.2011 af: Snara.is
- Sólveig Karvelsdóttir. (2004). Kennsla við erfiðan grunnskóla. Hvað segja kennarar um störf sín og líðan? *Tímarit um menntarannsóknir*, 1, 103–114.
- Spears, L., C. (1998). *The Power of Servant Leadership*. San Francisco: Berret- Koehler.

- Spears, L., C. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The journal of virtues and leadership*, 1, 25–30.
- Tabachnick, B., G. og Fidell, L., S. (2001). *Using multivariate statistics* (4. útgáfa). Boston: Allyn & Bacon.
- Taylor, T., Martin, B., Hutchinson, S. og Jinks, M. (2007). Examination of leadership practices of principals identified as servant leaders. *International Journal of Leadership in Education*, 10(4), 401–419.
- Wanous, J. P., Reichers A. E., Hudy, M., J. (1997). Overall job satisfaction: How good are single-item measures? *Journal of Applied Psychology*, 82, (2), 247–252.
- Yukl, G. (2005). *Leadership in organizations* (6. útgáfa). New Jersey: Prentice Hall.
- Þorlákur Karlsson. (2003). Spurningakannanir: Uppbygging, orðalag og hættur. Í Sigríður Halldórsdóttir og Kristján Kristjánsson (ritstjórar), *Handbók í aðferðafræði rannsókna í heilbrigðisvísindum* (bls. 331–356). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.
- Þórólfur Þórlindsson og Þorlákur Karlsson. (2003). Um úrtök og úrtaksaðferðir. Í Sigríður Halldórsdóttir og Kristján Kristjánsson (ritstjórar), *Handbók í aðferðafræði rannsókna í heilbrigðisvísindum* (bls. 51–66). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.

Þóra Hjörleifsdóttir
Jódísarstöðum
601 Akureyri



Persónuvernd

Rauðarásveg 10 105 Reykjavík
sími: 510 9600 bréfasími: 510 9606
netfang: postur@personuvernd.is
veffang: personuvernd.is

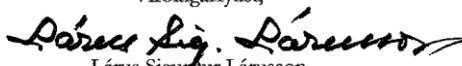
Reykjavík 27. maí 2010
Tilvísun: S4806/2010/ LSL/-

Hér með staðfestist að Persónuvernd hefur móttækið tilkynningu í yðar nafni um vinnslu persónuupplýsinga. Tilkynningin er nr. S4806/2010 og fylgir afrit hennar hjálagt.

Allar tilkynningar sem berast Persónuvernd birtast sjálfkrafa á heimasíðu stofnunarinnar. Tekið skal fram að með móttöku og birtingu tilkynninga hefur engin afstaða verið tekin af hálfu Persónuverndar til efnis þeirra.

Í tilkynningu segir að þátttakendum verði veitt fræðsla í kynningarbréfi m.a. um leyfi Persónuverndar. Af þessu tilefni er bent á að Persónuvernd hefur ekki veitt leyfi fyrir rannsókn þessari enda er vinnsla persónuupplýsinga í tengslum við hana ekki háð slíku leyfi. Aftur á móti hefur stofnunin móttækið og birt tilkynningu um vinnslunar í samræmi við reglur nr. 712/2008 og er ekki frekari aðgerða að vænta af hálfu stofnunarinnar að óbreyttu.

Virðingarfyllt,


Lásur Sigur Lárusson
lögfr.

Hjál.: - Tilkynning nr. S4806/2010 um vinnslu persónuupplýsinga.



Háskólinn á Akureyri
Sólborg, Norðurslóð 2
600 Akureyri
Sími: 460 8000

Rannsókn á þjónandi forystu

Kynningarbréf til þátttakenda

Ágæti viðtakandi

Ég heiti Þóra Hjörleifsdóttir, kennari og meistaranemi í menntunarfræðum við Háskólann á Akureyri. Leiðbeinendur eru Trausti Þorsteinsson forstöðumaður skólaþróunarsviðs HA og Dr. Sigrún Gunnarsdóttir lektor í hjúkrunarfræði við HÍ.

Meðfylgjandi könnun er hluti af hluti af meistaraþrófsritgerð minni þar sem kannað verður hvers eðlis stjórnunarhættir skólastjórnenda í grunnskólum á Norðurlandi eystra eru. Markmið rannsóknarinnar er að leita svara við þeirri spurningu hvert vægi þjónandi forystu er í stjórnun grunnskóla á NA-landi og hvort sé samhengi á milli stjórnunarstíls skólastjóra og starfsánægju starfsfólks.

Kannað verður hvort þjónandi forysta sé viðhöfð hjá skólastjórnendum allra grunnskóla á Norðurlandi eystra. Aðaláherslan hjá þeim sem starfa í anda þjónandi forystu er áherslan á að þjóna starfsfólkinu, mæta þörfum þess og hjálpa því að njóta sín í starfi. Með það í huga hversu starf stjórnenda menntastofnana hefur aukist að umfangi og breyst mikið undanfarin ár, er talið mikilvægt að þeir séu meðvitaðir um eigin stjórnunarstíl og hvaða stjórnunarstíll hentar í skólastarfi. Það er von rannsakanda að niðurstöður komi til með að gagnast bæði stjórnendum og starfsfólki í framtíðinni.

Þjónandi forysta hefur ekki verið mikið rannsökuð og er þetta er í fyrsta skiptið sem hún er skoðuð innan menntageirans hérlandis. Mælitækið er hollenskt að uppruna og hefur verið prófað tvívegis áður á Íslandi með góðum árangri. Það tekur 5–10 mínútur að svara spurningunum. Litið er á svörun sem samþykki fyrir þátttöku. Gögnin eru ekki persónugreinanleg og tilskilin leyfi hafa verið fengin hjá Persónuvernd að leggja spurningalistann fyrir og gögnum verður eytt strax að könnun lokinni. Rannsóknin hefst í maí 2010 og áætlað að henni ljúki í nóvember 2010. Niðurstöður rannsóknarinnar verða kynntar á fræðslufundi hjá Miðstöð skólaþróunar Háskólans á Akureyri.

Um leið og ég þakka þér kærlega fyrir að gefa af dýrmætum tíma þínum til að svara spurningalista þessum vil ég að fram komi að svör þín skipta miklu máli fyrir gæði rannsóknarinnar.

Ef þú hefur einhverjar spurningar er þér velkomið að hringja í rannsakanda í síma 8983306 eða senda fyrirspurn aha020371@unak.is

Með þakklæti fyrir þátttökuna.

Þóra Hjörleifsdóttir

Fylgiskjal 3.

1. KÖNNUN Á ÞJÓNANDI FORYSTU							
(Servant Leadership Inventory (SLI). Þýtt og staðfært með góðfúslegu leyfi Dirk van Dierendonck og Inge Nuijten, Rotterdam School of Management, Erasmus University, Hollandi)							
Vinsamlega merkið við í þann reit sem þér finnst best eiga við í núverandi starfi							
	Fullyrðing á við skólastjórann þinn	Mjög sammála	Sammála	Frekar sammála	Frekar ósammála	Ósam-mála	Mjög ósammála
1	Skólastjórinn veitir mér þær upplýsingar sem ég þarf til að geta unnið starfið mitt vel	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2	Skólastjórinn hvetur mig til að nota hæfileika mína	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3	Skólastjórinn hjálpar mér til að öðlast meiri þroska	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4	Skólastjórinn hvetur starfsfólk sitt til að koma með nýjar hugmyndir	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5	Skólastjórinn heldur sig til hlés og leyfir öðrum að njóta árangursins	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6	Skólastjórinn gerir mig ábyrga (an) fyrir þeim störfum sem ég vinn	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7	Skólastjórinn gagnrýnir stöðugt fólk vegna mistaka sem það hefur gert í starfi sínu	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8	Skólastjórinn tekur áhættu jafnvel þegar hann/hún er ekki viss um stuðning frá yfirmanni sínum	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9	Skólastjórinn þekkir eigin takmarkanir og eigin veikleika	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10	Skólastjórinn lærir af gagnrýni	☐	☐	☐	☐	☐	☐
11	Skólastjórinn leggur áherslu á mikilvægi þess að taka eftir því sem leiðir til góðs fyrir heildina	☐	☐	☐	☐	☐	☐
12	Skólastjórinn veitir mér heimild til að taka ákvarðanir sem auðvelda mér starf mitt	☐	☐	☐	☐	☐	☐
13	Skólastjórinn sækist ekki eftir viðurkenningu fyrir það sem hann/hún gerir fyrir aðra	☐	☐	☐	☐	☐	☐
14	Ég er gerð/ur ábyrg/ur fyrir frammistöðu minni af skólastjóra mínum	☐	☐	☐	☐	☐	☐
15	Skólastjórinn viðheldur stífu viðmóti gagnvart því fólki sem hefur móðgað hann/hana í starfi	☐	☐	☐	☐	☐	☐
16	Skólastjórinn tekur áhættu og gerir það sem þarf að gera að hans mati	☐	☐	☐	☐	☐	☐
17	Skólastjórinn er oft snortin/inn af	☐	☐	☐	☐	☐	☐

	Því sem hann/hún sér gerast í kringum hann/hana						
18	Skólastjórinn reynir að læra af þeirri gagnrýni sem hann/hún fær frá yfirmanni sínum	☐	☐	☐	☐	☐	☐
19	Skólastjórinn hefur framtíðarsýn	☐	☐	☐	☐	☐	☐
20	Skólastjórinn gerir mér kleift að leysa vandamál í stað þess að einungis segja mér hvað eigi að gera	☐	☐	☐	☐	☐	☐
21	Skólastjórinn virðist njóta velgengni samstarfsmanna frekar en eigin velgengi	☐	☐	☐	☐	☐	☐
22	Skólastjórinn gerir mig og starfsfélaga mína ábyrga fyrir því hvernig við tökum á verkefnum	☐	☐	☐	☐	☐	☐
23	Skólastjórinn á erfitt með að gleyma því sem fór úrskeiðis í fortíðinni	☐	☐	☐	☐	☐	☐
24	Skólastjórinn er tilbúinn að tjá tilfinningar sínar jafnvel þó það gæti haft óæskilegar afleiðingar	☐	☐	☐	☐	☐	☐
25	Skólastjórinn viðurkennir mistök sín fyrir yfirmanni sínum	☐	☐	☐	☐	☐	☐
26	Skólastjórinn leggur áherslu á samfélagslega ábyrgð sem fylgir starfi okkar	☐	☐	☐	☐	☐	☐
27	Skólastjórinn býður mér upp á fjölmörg tækifæri til að auka kunnáttu mína	☐	☐	☐	☐	☐	☐
28	Skólastjórinn sýnir sannar tilfinningar gagnvart starfsmönnum sínum	☐	☐	☐	☐	☐	☐
29	Skólastjórinn lærir af ólíkum sjónarmiðum og skoðunum annarra	☐	☐	☐	☐	☐	☐
30	Ef fólk lætur í ljós gagnrýni reynir skólastjórinn að læra af því	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Er eitthvað sérstakt sem þú vilt koma á framfæri til rannsakanda?							

Fylgiskjal 4.

II. KÖNNUN Á STARFSÁNÆGJU

Spurning þýddog prófuð af Sigrúnu Gunnarsdóttur (2006).

Vinsamlega merkið x við í viðeigandi reit

Starfsánægja í núverandi starfi

1. Á heildina litið hversu ánægður eða óánægður ertu í núverandi starfi?

- ☐ Mjög ánægður/ur
- ☐ Ánægður/ur
- ☐ Óánægður/ur
- ☐ Mjög óánægður/ur

III. BAKGRUNNSSPURNINGAR

Vinsamlega merkið x við í viðeigandi reit

1. Hvert er kyn þitt?

- ☐ Karl
- ☐ Kona

4. Hver er prófgráðapín?

- ☐ B.ed.
- ☐ BA
- ☐ BS
- ☐ MA

2. Hver er lífaldur þinn?

- ☐ 20 – 29 ára
- ☐ 30 – 39 ára
- ☐ 40 – 49 ára
- ☐ 50 ára eða eldri

☐ Önnur _____

5. Ertu í stjórnunarstöðu?

☐ Já ☐ nei

3. Hver er starfsaldur þinn?

- ☐ 1 – 9 ár
- ☐ 10 – 19 ár
- ☐ 20 – 29 ár
- ☐ 30 ár eða meira

6. Hvaða starfsheiti hefur þú?

- ☐ Kennari
- ☐ Skólaliði
- ☐ Annað _____

Fylgiskjal 5.

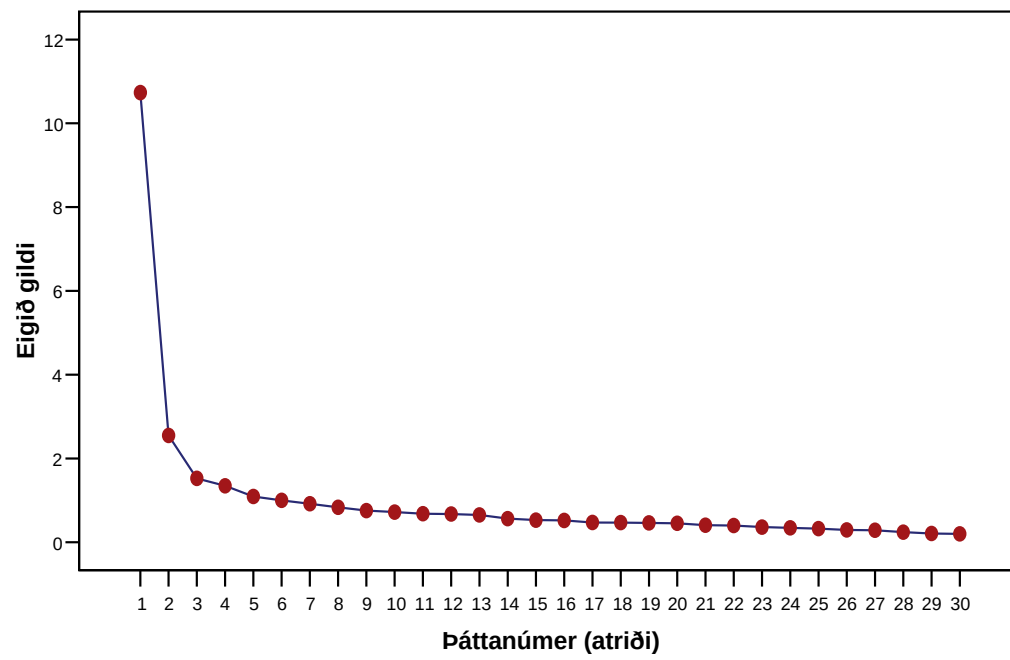
8 þátta dreifing án snúnings

Component Matrix(a)

	Component							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Skólastjórinn veitir mér þær upplýs. sem ég þarf til að geta unnið starf mitt vel	0,69	0,016	0,305	-0,226	0,059	0,164	0,033	0,078
Skólastjórinn hvetur mig til að nota hæfileika mína	0,7	0,069	0,269	-0,359	0,059	0,114	0,009	0,111
Skólastjórinn hjálpar mér til að öðlast meiri þroska	0,7	0,033	0,202	-0,37	0,035	0,01	0,123	0,074
Skólastjórinn hvetur starfsfólk sitt til að koma með nýjar hugmyndir	0,73	-0,01	0,052	-0,108	0,196	0,232	0,218	-0,06
Skólastjórinn heldur sig til hlés og leyfir öðrum að njóta árangursins	0,65	-0,21	0,089	0,039	0,083	0,013	0,246	0,165
Skólastjórinn gerir mig ábyrga(an) fyrir þeim störfum sem ég vinn	0,56	0,139	0,273	0,3381	0,188	0,159	0,185	0,069
Skólastjórinn gagnrýnir stöðugt fólk eigna mistaka sem það hefur gert í starfi sínu	0,46	-0,47	0,066	0,0837	0,324	0,027	0,265	-0,22
Skólastjórinn tekur áhættu jafnvel þegar hann/hún er ekki viss um stuðning frá yfirmanni sínum	0,2	0,514	0,445	-0,119	0,071	0,394	-	0,11
Skólastjórinn þekkir eigin takmarkanir og eigin veikleika	0,73	-0,17	0,213	0,0652	0,169	0,019	0,126	-0,13
Skólastjórinn lærir af gagnrýni	0,77	-0,22	0,249	-0,118	0,195	-0,03	0,068	-0,13
Skólastjórinn leggur áherslu á mikilvægi þess að taka eftir því sem leiðir til góðs fyrir heildina	0,76	-0,09	0,11	-0,031	0,104	0,022	0,008	-0,22
Skólastjórinn veitir mér heimild til að taka ákvarðanir sem auðveldamér starf mitt	0,7	0,164	0,241	0,1065	0,038	0,023	0,062	-0,04
Skólastjórinn sækist ekki eftir viðurkenningu fyrir það sem hann/hún gerir fyrir aðra	0,56	-0,26	0,089	0,1755	0,253	0,005	0,396	0,04
Ég er gerð/ur ábyrg/ur fyrir frammistöðu minni af skólastjóra mínum	0,41	0,39	0,179	0,3307	0,085	-0,15	0,076	-0,39
Skólastjórinn viðheldur stífu viðmóti gagnvart því fólki sem hefur móðgað hann/hana í starfi	0,47	-0,6	0,061	0,1001	0,349	0,097	0,099	-0,02
Skólastjórinn tekur áhættu og gerir það sem þarf að hans mati	0,44	0,403	0,385	-0,02	0,073	0,449	0,089	-0,07
Skólastjórinn er oft snortinn af því sem hann/hún sér gerast í kringum hann/hana	0,45	0,444	0,221	-0,086	0,029	-0,21	0,074	-0,26
Skólastjórinn reynir að læra af þeirri gagnrýni sem hann/hún fær frá yfirmanni sínum	0,63	-0,01	0,397	0,1357	0,079	-0,15	0,001	0,024
Skólastjórinn hefur framtíðarsýn	0,65	0,187	0,126	0,0431	0,085	0,08	0,333	0,075
Skólastjórinn gerir mér kleift að leysa vandamál í stað þess að einungis að segja mér hvað á að gera	0,66	0,072	0,201	0,0962	0,043	-0,01	0,028	0,319
Skólastjórinn virðist njóta velgegni samstarfsmanna frekar en eigin velgegni	0,49	0,156	0,131	0,307	0,287	0,22	0,447	0,021

Skólastjórinn gerir mig og starfsfélaga mína ábyrga fyrir því hvernig við tökum á verkefnum	0,5	0,297	0,301	0,5574	0,072	-0,01	0,045	-0,01
Skólastjórinn á erfitt með að gleyma því sem fór úrskeiðis í fortíðinni	0,45	-0,53	0,026	0,1381	0,362	0,152	0,128	0,174
Skólastjórinn er tilbúinn að tjá tilfinningar sínar jafnvel þó það gæti haft óæskilegar afleiðingar	0,14	0,6	0,162	-0,07	0,38	-0,21	0,031	0,111
Skólastjórinn viðurkennir mistök sín fyrir yfirmanni sínum	0,49	0,078	0,387	0,1546	0,053	-0,36	0,029	0,414
Skólastjórinn leggurt áherslu á samfélagslega ábyrgð sem fylgir starfi okkar	0,59	0,116	0,062	0,0773	0,128	-0,26	0,36	0,187
Skólastjórinn býður mér upp á fjölmörg tækifæri til að auka kunnáttu mína	0,59	0,15	0,284	-0,384	0,143	-0,13	0,014	0,034
Skólastjórinn sýnir sannar tilfinningar gagnvart starfsmönnum sínum	0,61	0,16	-0,12	-0,178	0,44	-0,14	0,124	-0,18
Skólastjórinn lærir af ólíkum sjónarmiðum og skoðunum annarra	0,79	-0,12	0,012	-0,124	-3E-04	-0,18	0,003	-0,04
Ef fólk lætur í ljós gagnrýni reynir skólastjórinn að læra af því	0,75	-0,28	0,126	-0,099	0,038	-0,17	0,034	-0,14

Fylgiskjal 6.



Fylgiskjal 7.

Fylgni þátta þjónandi forystu

Correlations									
		Efling sp1, 2, 3, 4, 12, 20, 27	Þjónusta sp5, 13, 21	Áreiðanleiki sp6, 14, 22	Fyrirgefning sp 7, 15, 23	Hurekki sp 8 og 16	sp9, 17, 24, 28	sp10, 18, 25, 29, 30	sp11, 19, 26
Efling sp1, 2, 3, 4, 12, 20, 27	Pearson Correlation	1	,632**	,555**	,433**	,318**	,609**	,741**	,735**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	342	289	323	300	266	281	178	322
Þjónusta sp5, 13, 21	Pearson Correlation	,632**	1	,455**	,441**	,232**	,487**	,617**	,555**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	289	308	294	280	255	269	173	290
Áreiðanleiki sp6, 14, 22	Pearson Correlation	,555**	,455**	1	,174**	,234**	,441**	,530**	,531**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,002	,000	,000	,000	,000
	N	323	294	355	310	276	292	183	330
Fyrirgefning sp 7, 15, 23	Pearson Correlation	,433**	,441**	,174**	1	-,034	,232**	,591**	,388**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,002		,583	,000	,000	,000
	N	300	280	310	326	270	279	179	307
Hurekki sp 8 og 16	Pearson Correlation	,318**	,232**	,234**	-,034	1	,478**	,326**	,372**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,583		,000	,000	,000
	N	266	255	276	270	290	253	174	275
sp9, 17, 24, 28	Pearson Correlation	,609**	,487**	,441**	,232**	,478**	1	,691**	,598**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	281	269	292	279	253	304	177	287
sp10, 18, 25, 29, 30	Pearson Correlation	,741**	,617**	,530**	,591**	,326**	,691**	1	,758**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	178	173	183	179	174	177	187	183
sp11, 19, 26	Pearson Correlation	,735**	,555**	,531**	,388**	,372**	,598**	,758**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	322	290	330	307	275	287	183	351

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).