



Stundum er betra að hlusta en tala

Hvernig eru boðskipti á milli stjórnenda og kennara í gunnskóla?

Árni Freyr Sigurlaugsson

**Lokaverkefni til M.Ed-gráðu
Háskóli Íslands
Menntavísindasvið**

Stundum er betra að hlusta en tala

Hvernig eru boðskipti á milli stjórnenda
og kennara í grunnskóla?

Árni Freyr Sigurlaugsson

Lokaverkefni til MEd-gráðu í fjölmenningu
Leiðsögukennari: Steinunn Helga Lárusdóttir

Uppeldis- og menntunarfræðideild
Menntavísindasvið Háskóla Íslands
Júní 2009

Ritgerð þessi er lokaverkefni til M. ed. gráðu í stjórnunarfræði menntastofnana og er óheimilt að afrita ritgerðina á nokkurn hátt nema með leyfi rétthafa.

© Árni Freyr Sigurlaugsson 2009

Háskóli Íslands
Menntavísindasvið

Prentun Háskólaprent ehf.
Reykjavík, Ísland 2009

Ágrip

Viðfangsefni rannsóknarinnar sem hér birtist er að leita svara við hvernig boðskipti fara fram milli stjórnenda og kennara í grunnskóla einum á Íslandi. Skoðað var hvaða boðskiptamiðlar eru notaðir til að koma boðum á milli þessara aðila og áhrif tækninnar á boðskiptin í skólanum.

Helstu hugtök sem stuðst er við eru formleg og óformleg boðskipti, opin og lokuð boðskipti, yrt og óyrt boðskipti, lóðrétt boðskipti og einhliða og tvíhliða boðskipti og boðskiptamiðlar.

Rannsóknarspurningar eru þrjár:

- Hvernig fara boðskipti fram á milli stjórnenda og kennara í grunnskóla?
- Hvaða boðskiptamiðlar eru notaðar í skólanum?
- Hvernig hefur tæknin áhrif á boðskipti í skólanum?

Heiti ritgerðarinnar er:

- Stundum er betra að hlusta en tala

Ritgerðin er byggð á eigindlegri rannsókn á boðskiptum í einum grunnskóla á Íslandi. Tekin voru hálfopin viðtöl við skólastjórnendur og kennara í grunnskóla einum á Íslandi. Ennfremur var vettvangsathugun í skólanum og athugun á boðskiptakerfi skólans og einnig fóru óformleg viðtöl fram við stjórnendur og kennara.

Niðurstöður rannsóknarinnar bentu til að tölvutæknin hafi breytt boðskiptum þó munnleg boðskipti hafi ekki minnkað. Upplýsingastreymi til og frá og innan skólans sem var til rannsóknar hefur margfaldast í upphafi nýrrar aldar. Boðskipti stjórnenda eru munnleg í bland við notkun tölvutækninnar.

Abstract

The subject of this research is to focus on how communications are between school administrators and teachers in one primary school (1st to 10th grade) in Iceland. This research examined the use of communication media between school administrators and teachers and the influence of technology on communication in the school.

The main concepts used in the research are formal and informal communication, open and closed communication, verbal and nonverbal/unspoken communication, vertical communication, one sided and two sided communication and communication media.

The research questions are three:

How are communication between administrators and teachers in one primary school?

Which communication media are used in the school?

How does technology influence communication in the school?

The title of the essay is:

Sometimes it is better to listen than to talk.

It is based on a qualitative research in one primary school in Iceland. Data was collected with semi-open interviews which were conducted with school administrators and teachers. Field observation was also used as research tool and informal interviews conducted with administrators and teachers.

The conclusions indicated that computer technology has changed communication even though verbal communication has not decreased. The quantity of information to and from and within the school has multiplied. Administrators's communication is verbal and they use technology as well when they communicate.

Formáli

Rannsóknarverkefnið sem hér er til umfjöllunar fjallar um boðskipti á milli stjórnenda og kennara í grunnskóla og er það unnið sem meistaraþrófsverkefni við Kennaraháskóla Íslands, til M.Ed.-gráðu í uppeldis- og menntunarfræði með áherslu á stjórnun menntastofnana. Vægi þess er 30 ects einingar og sérfræðingur í verkefninu er Börkur Hansen. Heiti ritgerðarinnar er: Stundum er betra að hlusta en tala og er byggt á eigindlegri rannsókn á boðskiptum í einum grunnskóla á Íslandi.

Það er von mín að rannsóknin geti nýst þeim sem koma að skólastarfi og hafi áhrif á að augu manna beinist í meira mæli að boðskiptum í grunnskólum og áhrifum þeirra við að skapa gott skólastarf.

Leiðsögukennari er Steinunn Helga Lárusdóttir og fær hún bestu þakkir fyrir góða og faglega leiðsögn. Skólastjórnendum og kennurum sem tóku þátt í rannsókninni færi ég bestu þakkir. Stefanía Björnsdóttir kennari las ritgerðina yfir og fær hún bestu þakkir fyrir. Fjölskyldunni minni þakka ég þolinmæði og hvatningu og sérstaklega þakka ég eiginkonu minni, Katrínu Guðmundsdóttur, fyrir að hvetja mig til dáða þegar erfiðleikar steðjuðu að við samningu ritgerðarinnar.

Reykjavík, 8. júní 2009.

Árni Freyr Sigurlaugsson.

Efnisyfirlit

Ágrip	3
Abstract	4
Formáli	5
Efnisyfirlit	6
1 Inngangur	9
1.1 Boðskiptahæfni stjórnenda	9
1.2 Mikilvægi boðskipta	10
1.3 Boðskipti og frammistaða	11
1.4 Sýn í boðskiptum	11
1.5 Rök fyrir vali verkefnisins	12
1.6 Rannsóknarspurningar	13
1.7 Kynning og afmörkun efnisins	14
1.8 Tilgangur og markmið verkefnisins	14
2 Fræðilegt baksvið	17
2.1 Almennt um boðskipti	17
2.2 Opin og lokuð boðskipti	18
2.3 Einhliða eða tvíhliða boðskipti	18
2.4 Lóðrétt – lárétt boðskipti	20
2.5 Yrt og óyrt boðskipti	20
2.6 Formleg og óformleg boðskipti	21
2.7 Boðskiptamiðlar	22
2.8 Áhrif tækninnar á boðskipti	23
2.9 Rannsóknir á boðskiptum	24
3 Rannsóknaraðferðir	29
3.1 Greinargerð um gagnaöflun	29
3.2 Greining gagna	32

3.3	Siðferðileg atriði.....	32
3.4	Alhæfingargildi rannsóknarinnar.....	33
3.5	Tengsl rannsóknarspurninga og aðferða.....	34
4	Niðurstöður.....	35
4.1	„... af því mér finnst þau vera ópersónuleg.“.....	36
4.2	„Stundum finnst mér ég vera frek mamma.“.....	38
4.3	„Auðvitað notar maður tæknina“.....	40
4.4	„Stundum er gott að hafa tölvupóstinn“.....	42
4.5	Upplýsingaskjáriinn.....	45
4.6	„Í vinnu á fólk að fara á innri vefinn“.....	46
4.7	Munnleg (yrt) boðskipti.....	49
4.8	„Vildi óska að ég hefði meiri tíma til að spjalla“.....	49
4.9	„... eins og sagt var á fundinum ...“.....	52
4.10	„Það besta við þetta er að við erum öll upplýst“.....	56
4.11	Meginniðurstöður.....	58
5	Umræður.....	59
5.1	Boðskiptamiðlar í Goðaskóla.....	59
5.2	Tölvutæknin og boðskipti.....	61
5.3	Mikilvægi boðskipta stjórnenda og kennara.....	62
6	Samantekt og lokaorð.....	66
	Heimildir.....	69
	Viðauki.....	75

1 Inngangur

Rannsóknin sem hér er til umfjöllunar er um boðskipti í grunnskóla. Sjónum er beint að þeim boðskiptamiðlum sem notaðir eru í skólastarfinu og áhrifum tækninnar á boðskipti. Nafn ritgerðarinnar er Stundum er betra að hlusta en tala. Hér er vísað til mikilvægis þess að stjórnendur beiti virkri hlustun í samskiptum við kennara en í ritgerðinni verður umfjöllunin fyrst og fremst miðuð við samskipti á milli stjórnenda og kennara. Skoðað verður hvernig stjórnendur koma upplýsingum til kennara og hvernig kennarar upplýsa stjórnendur.

Ritgerðinni er skipt í sjö kafla. Í fyrsta kafla er inngangur en honum má skipta í tvennt. Í fyrri hlutanum verður rætt um mikilvægi boðskiptahæfni stjórnenda sem skiptir miklu máli í um það hvort boðskipti innan skólans takast sem skyldi. Þá verður komið inn á mikilvægi boðskipta og hvaða áhrif boðskipti hafa á frammistöðu og hugað að nauðsyn þess að hafa sameiginlega sýn á hvernig boðum skal komið á milli þeirra sem þau eiga að fá. Í seinni hluti kaflans skoðum við hvað vakir fyrir höfundu með þessu verki. Í öðrum kafla er fræðileg umfjöllun um helstu þætti sem rannsóknin er grundvölluð á en þar eru kynnt nokkur hugtök sem tengjast boðskiptum. Í þriðja kafla er gerð grein fyrir rannsóknaraðferð, gagnaöflun, greiningu gagna og framkvæmd rannsóknarinnar. Í fjórða kafla er farið yfir niðurstöður rannsóknarinnar. Í fimmta kafla eru umræður um niðurstöður og að lokum eru lokaorð, heimildaskrá og viðauki.

1.1 Boðskiptahæfni stjórnenda

Áður fyrr voru boðskipti í stofnunum að mestu boð frá stjórnendum til starfsmanna (lóðrétt boðskipti) yfirmaður upplýsti næsta undirmann (menn) sinn og hann upplýsti síðan undirmenn sína. Nú hafa boðskipti frá grasrótinni til stjórnenda aukist. Stjórnendur hafa einnig meiri boðskipti sín á milli en áður var. Margir stjórnendur halda því fram að mesti tími þeirra fari í boðskipti við samstarfsmenn og aðra stjórnendur utan skólans. Því er ekki undarlegt að gerðar séu kröfur um hæfni stjórnenda í boðskiptum. Stjórnandi þarf að geta átt góðar samræður við samstarfsmenn, þarf að geta séð um kynningar á málefnum, geta sannfært aðra, leitt fólk áfram svo að sameiginleg sýn og markmið stofnunar verði að veruleika. Stjórnandi þarf einnig að hvetja samstarfsmenn sína til

dáða. Einnig er mikilvægt að stjórnandi geti tekið þátt í umræðum um boðskiptin í stofnuninni. Stjórnandi þarf að íhuga/undirbúa boðskiptin gaumgæfilega þannig að boðskipti verði hluti af stjórnunarstíl hans (Pjetursson, 2005, bls.10). Stjórnandi, sem er góður samskiptaaðili, hefur kunnáttu á sviði samskiptatækni og er skapandi og sveigjanlegur í samskiptum þegar aðstæður og innihald breytist (Hoy og Miskel, 2005, bls. 366-367). Árangursrík boðskipti eru mjög mikilvæg í samvinnu fólks og eru lykilatriði í sambandi við góða stjórnun í skólum. Þessi samskipti eru burðargrind utan um þann skilning okkar og hvernig við metum reynslu hvers annars, áhuga og drauma (Slater, 2008, bls. 55).

1.2 Mikilvægi boðskipta

Stofnanir eins og skólar eru oft skilgreindar sem vinnustaðir þar sem fólk er tengt með boðskiptanetum og öðrum samskiptum sem skarast. Til að skilja þróun stofnunar þarf skilning á innviðum stofnunar og kerfi hennar. Afkoma og árangur stofnunar er háð boðskiptaferli skólans (Monge og félagar, 2008, bls. 449). En hafa ber í huga að of miklar eða flóknar upplýsingar geta valdið streitu hjá einstaklingum. Farace og félagar (1977) benda á að of miklar upplýsingar (overload) og of litlar upplýsingar (underload) geti leitt til þess að starfsmenn brenni út (Miller, 2006, bls. 251). Skólastjóri og aðrir stjórnendur verða því að huga vel að þeim þætti skólastarfs sem boðskipti eru og vega og meta reglulega hvernig upplýsingar flæða um skólann. Stofnanir eins og skólar eru fyrst og fremst kerfi mannlegra samskipta og þær þarfnast margvíslegra upplýsinga (Daft og félagar, 1987). Miklu skiptir fyrir skólastarfið að starfsmenn séu vel upplýstir og að þeim finnist þeir hafa eitthvað að segja í starfi sínu. Því er mikilvægt að flæði upplýsinga, þ.e. boðskiptin séu skilvirk en þau verða venjulega til við samskipti fólks í skólanum (Rakes og Cox, 1993, bls. 17). Jafnframt þarf að halda utan um og hafa stjórn á upplýsingum og þekkingu sem til verður innan skólans og nýta þekkingu og kraft sem býr í mannauði skólans. Svona upplýsinga- og þekkingarstjórnun „snýst um að skapa umhverfi sem örvar miðlun upplýsinga þannig að úr verði ný þekking“ (Úr skýrslu fjármálaráðuneytis, 2002). Stofnanir eins og grunnskóli geta ekki verið án boðskipta því þau hafa áhrif á nær allt yfirbragð skólans en boðskipti eru kjarninn í uppbyggingu hans. Þau eru mjög mikilvæg til að tengja saman ýmsa hluta stofnunarinnar. Þau grundvalla og efla traust á milli einstaklinga og hópa (Palestini, 1999, bls. 92). Boðskipti eru límið sem

heldur skólanum og samfélaginu saman (Keil, 2005, bls. 31), eru gangverkið í menningu skólans þar sem sameiginleg sýn ríkir og hafa áhrif á frammistöðu starfsmanna (Garnett, 2008, bls. 266).

1.3 Boðskipti og frammistaða

Eitt aðalumkvörtunarefni starfsfólks í skólum er skortur á boðskiptum á milli þess og annarra í skólasamfélaginu. Stofnanir geta ekki þrífist án boðskipta því boðskipti eru forsenda samskipta fólks. Án boðskipta vita einstaklingar ekki hvað samstarfsmenn þeirra eru að gera, stjórnendur fá ekki upplýsingar til að geta tekið upplýstar ákvarðanir og þ.a.l. geta þeir ekki gefið fyrirmæli. Samræming er óhugsandi og stofnunin mun því verða óstarfhæf. Ekki verður um samvinnu að ræða því einstaklingar geta ekki rætt um langanir og tilfinningar sínar. Boðskipti auðvelda allan rekstur, áætlanir, skipulagningu og stjórnun þannig að hægt er að ná þeim markmiðum og viðfangsefnum sem stefnt er að. Þannig hafa boðskipti áhrif á stofnunina á einhvern hátt. Góð boðskipti geta leitt til betri frammistöðu og meiri starfsánægju því einstaklingar skilja starf sitt betur og finnst þeir virkari í starfi sínu. Opin boðskipti innan skólans eru árangursríkari en lokuð boðskipti því öllu máli skiptir að koma upplýsingum á framfæri (Newstrom og Davids, 1997, bls. 49). Hver einstaklingur reiðir sig á upplýsingar frá öðrum og til að leysa vandamál, taka ákvarðanir eða ná samkomulagi þarf einstaklingurinn upplýsingar sem hann fær frá öðrum (Huczynski og Buchanan, 2007, bls. 321). Í lifandi stofnun eins og skólum er mikilvægt að nýjustu upplýsingar berist fljótt á milli starfsmanna. Þannig er nauðsynlegt að stjórnendur og undirmenn geti stöðugt velt fyrir sér upplýsingum þannig að þeir geti sinnt starfi sínu enn betur. Það þarf að vera til staðar farvegur fyrir endurgjöf þannig að hægt sé að skiptast á skoðunum (Pjetursson, 2005, bls. 23).

1.4 Sýn í boðskiptum

Þorsteinn Hjartarson (2005, bls. 83) líkti skólastarfi við bjargsig. Hann segir.

Það er ekki auðvelt að klífa þverhnipt bjarg án aðstoðar og það er heldur ekki auðvelt að breyta áherslum skólans nemendum til hagsbóta nema með dreifðri forystu, faglegrri samvinnu og samstilltu átaki allra er þar starfa.

Til að vinna að sameiginlegu verkefni í skólum nemendum til hagsbóta, því tilgangur skólastarfs er jú að þjónusta nemendur, þurfa allir í skólasamfélaginu að ganga í takt, vera samstiga. Í stað þess að hver um sig rói á árabát að sameiginlegum markmiðum skólans verða allir sem starfa í skóla, stjórnendur, kennarar, almennt starfsfólk, nemendur og foreldrar að vera á sama báti og allir þurfa að leggjast á árarar. Það er mikilvægt fyrir árangursríkt skólastarf að til sé sameiginleg sýn allra sem starfa í skólanum og að tryggt sé að hver og einn geti nálgast þær upplýsingar sem hann þarf í starfi sínu. Eitt mikilvægasta hlutverk stjórnandans er að kunna að þróa og setja fram sameiginlega sýn og fá samstarfsfólk með sér (Pjetursson, 2005, bls. 96). Sérstaklega á það við um boðskipti á milli stjórnenda og kennara. Ef stjórnendur hafa ekki náð að koma sýn skólans til kennara er hættu á að hver rói sínum báti einn eða jafnvel að hver rói gegn öðrum (Börkur Hansen og Smári S. Sigurðsson, 1998, bls 133). Að mati höfundar þessarar ritgerðar eru boðskipti innan hvers skóla einn stærsti þáttur í að starfsfólk hans sé samstiga. Það er reynsla höfundar eftir að hafa verið grunnskólakennari í um tuttugu ár og stjórnandi í grunnskóla í fimm ár að eitt það mikilvægasta í starfi skólans sé að kennarar séu vel upplýstir og álíti að þeir hafi áhrif á stefnu skólans. Hér að neðan verður því kastljósinu beint að boðskiptum og boðskiptamiðlum í einum grunnskóla á Íslandi. Einnig verður hugað að hvaða áhrif tæknin hafi á boðskiptin.

1.5 Rök fyrir vali verkefnisins

Það er reynsla höfundar að boðskipti innan skólanna sem hann hefur starfað við í um 25 ár hafi áhrif á líðan kennara. Þó fjallar rannsóknin ekki um hvernig boðskiptin hafa beint áhrif á líðan kennara heldur er það bjargföst trú höfundar að svo sé og því kviknaði áhugi hans fyrir þessu verkefni. Miklu skiptir fyrir skólastarfið að upplýsingastreymið milli stjórnenda og kennara sé opið og skilvirkt. Tilgangur rannsóknar minnar er að fá sem heildstæðasta mynd af því hvernig upplýsingar berast á milli stjórnenda, þ.e. skólastjóra og aðstoðarskólastjóra annars vegar og kennara hins vegar. Ennfremur langar mig að skoða áhrif tækninnar á boðskiptin og skoða hvaða boðskiptamiðil viðmælendur mínir velja hverju sinni. En það er ekki nóg að hafa yfir að ráða góðri tækni til að sjá um flutning boða í skólanum. Boðskipti milli fólks þarf að rækta og mikilvægt er fyrir stjórnendur að hvetja kennara til að huga vel að þessum þætti skólastarfsins og gæta þess að ekki verði samskiptaleyfi milli

yfirmanna og kennara. Skortur á boðskiptum er fyrst og fremst milli kennara og stjórnenda (Palestini, 1999, bls. 91-92). Stjórnendur verða að leggja áherslu á góð boðskipti gagnvart kennurum því bæði eykur það líkur á að kennari verði hæfari til að takast á við starf sitt og að honum líði betur í starfi því hann fær á tilfinninguna að hann hafi einhver áhrif í skólastarfinu. Þó verður að geta þess að kennarar bera einnig ábyrgð á að nálgast upplýsingar en geta ekki endalaust treyst á að þeir séu mataðir af upplýsingum frá öðrum. Síðustu ár hafa boðskipti milli stjórnenda og starfsmanna batnað mikið (Pjetursson, 2005, bls. 10) sem er vel því stjórnendur þurfa gagnlegar upplýsingar til að taka upplýstar ákvarðanir vegna þess að ákvarðanir stjórnenda hafa áhrif á marga einstaklinga og starfsemi innan stofnunar (Newstrom og Davids, 1997, bls. 50). Glover (2007, bls. 60) segir að mikilvægt sé að eiga samræður við kennara til styrkja þá í starfi og styrkja þá sem leiðtoga. Segir hann að mörgum kennurum finnist að þeir hafi lítil áhrif á ákvarðanir sem teknar eru í sambandi við starf þeirra vegna tilskipana að ofan. Skólastjórar verða að hvetja til opinna umræðna þannig að kennarar telji að þeir hafi eitthvað um ákvarðanatöku að segja. Áður hefur verið komið inn á hversu miklu það skiptir fyrir skólastarfið að stjórnendur og kennarar séu samstiga og að upplýsingar komist fljótt og greiðlega á milli þessara aðila. Því er brýnt að góð og skilvirk boðskipti séu á milli stjórnenda og kennara og þannig er áhugi minn fyrir þessu verkefni til kominn.

1.6 Rannsóknarspurningar

Rannsóknarspurningar eru þrjár:

- Hvaða boðskiptamiðlar eru notaðar í skólanum?
- Hvernig hefur tæknin áhrif á boðskipti í skólanum?
- Hvernig fara boðskipti fram á milli stjórnenda og kennara í grunnskóla?

Hvernig fara boðskipti fram á milli skólastjóra og kennara í grunnskóla? Hér verður sjónum beint að því hvernig boðskipti eiga sér stað og hvaða boðskiptamiðlar eru mest notaðar, þ.e. formlegir/óformlegir. Skoðað verður hvort innihald boðanna skipti máli í sambandi við hvaða miðill verður fyrir valinu þegar boðin eru send og hvort styrkur miðilsins skipti máli. Athuguð verða lóðrétt boðskipti á

milli stjórnenda og kennara en önnur boðskipti, s.s. lárétt á milli starfsfólks, verða ekki í þessari rannsókn þó að þau hafi að vissu marki áhrif á önnur boðskipti í skólanum.

1.7 Kynning og afmörkun efnisins

Hugað verður að flæði upplýsinga, boðskipta, á milli skólastjóra, annarra stjórnenda í skólanum og kennara. Leitað verður svara við því hvernig upplýsingastreymi frá skólastjóra til kennara og öfugt virkar í raun. Vegna aukinnar samvinnu stjórnenda og kennara í skólum hafa kröfur um gæði boðskipta aukist stórum og vert er að skoða hvernig þau fara fram á milli þessara aðila. Að mati höfundar þessa verkefnis skipta boðskipti almennt miklu í samskiptum fólks. Boðskipti í íslenskum grunnskólum fram yfir 1990 eða þegar tölvuöld gekk í garð voru þannig að skólastjóri stjórnaði munnlega en ætla má að aukin tækni í skólastarfi hafi haft áhrif á boðskiptin í íslenskum grunnskólum. Því er spennandi að rannsaka áhrif tækninnar á boðskipti á milli stjórnenda og kennara nú í upphafi nýrrar aldar. Miklu skiptir fyrir skólastarfið að stjórnendur og kennarar vinni saman og að upplýsingar komist fljótt og greiðlega á milli þessara aðila. En áhersla rannsóknarinnar er á stjórnendur skólans, hvernig þeir koma upplýsingum til kennara og hvernig þeir starfa saman að því að uppfylla sameiginlega sýn í boðskiptum í skólanum.

1.8 Tilgangur og markmið verkefnisins

Markmið þessarar rannsóknar er fjórþætt:

- Skoða hvernig upplýsingar berast á milli skólastjórnenda og kennara í grunnskóla.
- Fá innsýn inn í hvaða áhrif tæknin hefur á boðskiptin í skólanum.
- Hvaða boðskiptamiðlar eru notaðir í skólanum.
- Athuga hvort stjórnendur og kennarar eru ánægðir með upplýsingaflæðið í skólanum.

Eingöngu verður hugað að boðskiptum milli stjórnenda og kennara innan skólans sem verður til rannsóknar. Boðskipti á milli stjórnenda og annarra starfsmanna skólans eða á milli skólans og heimila eða annarra í nærsamfélaginu verður ekki hluti af rannsókninni þó auðvitað séu þau

boðskipti mikilvæg fyrir árangursríkt skólastarf en það væri efni í aðra rannsókn. Eins og áður hefur verið bent á skiptir miklu fyrir skólastarf að upplýsingar sem verða til innan sem utan hvers skóla komist til skila til þeirra sem þær eru ætlaðar. Því miður er það svo að litlar rannsóknir eru til um hvernig boðskipti eiga sér stað í skólum á Íslandi. Hér verður reynt að beina kastljósinu að því hvernig boðskipti fara fram á milli stjórnenda og kennara í einum grunnskóla á Íslandi sem svo má yfirfæra að hluta til á aðra skóla. Spannandi verður að skoða hvernig og hvort innra samskiptanet, sem nýlega var tekið í notkun, breyti boðskiptaferli innan skólans.

Í kafla tvö verður farið yfir fræðilegt baksvið rannsóknarinnar. Ýmsum hugtökum sem nauðsynlegt er að hafa skilning á verða gerð skil og má þar nefna opin og lokuð boðskipti, einhliða og tvíhliða boðskipti, lóðrétt og lárétt boðskipti, yrt og óyrt boðskipti, formleg og óformleg boðskipti, helstu boðskiptamiðla, áhrifa tækninnar á boðskipti og síðast í kafla tvö verður rætt um nokkrar rannsóknir á boðskiptum en þær verða notaðar til að styðja þá rannsókn sem hér er til umfjöllunar.

2 Fræðilegt baksvið

2.1 Almenn um boðskipti

Í *Orðabók Menningarsjóðs* (1988, bls. 91) segir að boðskipti séu „tjáskipti, samskipti með orðum, merkjum eða öðru til að tjá hugsanir sínar“. Boðskipti eru okkur öllum mikilvæg því við þurfum á því að halda að aðrir skilji okkur og við komust ekki af án boðskipta almennt í lífinu því allt það sem fólk gerir á sér stað beint eða óbeint í samvinnu við aðra. Boðskipti er flutningur upplýsinga á milli tveggja eða fleiri einstaklinga. Upplýsingar eru fluttar í gegnum ták og tungumál (Daft og félagar, 1987). Skólastjórar vilja vera vel upplýstir um gang mála í skólanum (Anderson, 2002) og síðustu ár hafa stjórnendur aukið áherslu á boðskipti vegna þess að komið hefur í ljós að það skiptir máli fyrir stjórnendur til að ná árangri (Pjetursson, 2005, bls. 10). Ef stjórnandi ætlar að vera skilvirkur er nauðsynlegt að hann hugi vel að boðskiptum í skólanum (Palestini, 1999, bls. 92). Stjórnun (leadership) er töluvert háð því að skilja menningu stofnunarinnar (Miller, 2006, bls. 232) og stjórnendur með skólastjóra í broddi fylkingar verða að gæta sín í samskiptum við kennara og huga vel að nauðsynlegum boðskiptum. Samskiptahæfni stjórnenda eru því ómissandi tæki fyrir skilvirkan stjórnanda (Hoy og Miskel, 2005). Með öðrum orðum: „stjórnandi sem kemur á góðum boðskiptum nær árangri og skapar gott starfsumhverfi“ (Pjetursson, 2005, bls. 12).

Vægi boðskipta fyrir stofnun er mikið en það er aðallega tvennt sem gæta þarf að í þeim efnum:

Boðskipti stjórnenda verða að vera upp á við, niður á við og til hliðar.

Starfsfólk vill fylgjast með gangi mála og vita hvar það á heima í heildarmynd stofnunarinnar (Newstrom og Davids, 1997, bls. 48).

Samkvæmt Keith Denton (1993) þurfa boðskipti að vera opin og kerfisbundin til að uppfylla þessi tvö atriði hér að ofan (Newstrom og Davids, 1997, bls. 48). Talað er um stofnun sem lifandi, sjálfskapandi kerfi í stöðugri endurnýjun. Í nýrri lifandi stofnun þurfa upplýsingar og boðskipti að fljóta um stofnunina. Stöðugt þarf að endurmeta það starf sem fram fer í stofnuninni og því þarf að samhæfa sjónarmið margra og veita endurgjöf (Pjetursson, 2005, bls. 20). Því er mikilvægt að

stjórnendur og kennarar eigi góð boðskipti sín á milli og traust sé á milli þessara aðila.

Þegar boðskipti eru skoðuð í stofnunum eins og grunnskóla þarf að huga að nokkrum þáttum þeirra. Boðskipti geta verið opin eða lokuð, einhliða eða tvíhliða, yrt eða óyrt, formleg eða óformleg. Brautin sem boðin fara um nefnist boðskiptamiðill. Tölvutæknin hefur síðustu ár haft mikil áhrif á það hvernig boð fara um skóla á Íslandi. Þessi atriði verða til skoðunar í rannsókninni og verða þeim gerð lítilleg skil hér að neðan.

2.2 Opín og lokuð boðskipti

Góð boðskipti geta leitt til betri frammistöðu og meiri starfsánægju. Einstaklingar skilja starf sitt betur og finnst þeir virkari í starfi sínu og eru opin boðskipti árangursríkari en lokuð því að miklu máli skiptir að koma upplýsingum á framfæri (Newstrom og Davids, 1997, bls. 49). Hver einstaklingur reiðir sig á upplýsingar frá öðrum til að leysa vandamál, taka ákvarðanir eða ná samkomulagi og til þess þarf einstaklingurinn upplýsingar sem hann fær frá öðrum (Huczynski og Buchanan, 2007, bls. 321). Munur á opnum og lokuðum boðskiptum er að í opnum boðskiptum eru starfsmenn virkir í umræðum sem fram fara innan skólans og þeir eru hvattir til að koma skoðunum sínum á framfæri en í lokuðum boðskiptum eru boðin send að mestu frá stjórnendum til undirmanna. Mikilvægt er fyrir skólastarfið að boðskipti séu opin því að starfsmenn vinna betur eftir sýn skólans ef þeir eru þátttakendur í að móta hana (Pjetursson, 2005, bls. 106). Þannig geta góð og opin boðskipti leitt til betri frammistöðu og meiri starfsánægju. Rannsóknir sýna að opin boðskipti eru mikilvæg því þau auka samskipti fólks og bæta frammistöðu þess (Buchholz, 1993, bls. 1).

2.3 Einhliða eða tvíhliða boðskipti

Boðskipti geta verið einhliða eða tvíhliða (Hoy og Miskel, 2005). Boðskipti sem taka mið af einni hlið máls eru einhliða, byrja hjá mælanda og þeim lýkur hjá hlustanda. Boðskiptin eru þá í formi tilkynningar og sá sem sendir boðin ætlast ekki til að fá svörun við boðunum og boðin eyðast hjá móttakanda (Hoy og Miskel, 2005). Einhliða boðskipti eru eins og sést á mynd 1 þegar einstaklingur segir öðrum eitthvað eða sendir tilkynningu í tölvupósti. Þessi tegund samskipta verður til hjá einum aðila, ræðumanni eða sendanda tölvupósts, og eyðist hjá móttakanda.

Sendandi → Boð → Móttakandi

Mynd 1 Einhliða boðskipti

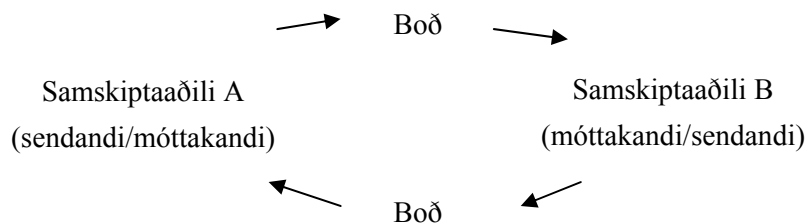
Kostir einhliða samskipta eru tvenns konar:

Í fyrsta lagi er áhersla lögð á boð sendanda og það hvetur stjórnendur og kennara til að hugsa hugmyndir sínar til enda.

Í öðru lagi gefa þau til kynna sterk tengsl milli hegðunar fólks í samskiptum og aðgerða. Kennarar og stjórnendur sem nota einhliða samskipti draga úr slúðri (slæpings masi), umræðum um persónuleg mál og þegar fólk skiptist á ónauðsynlegum upplýsingum. Með öðrum orðum er með einhliða samskiptum lögð áhersla á skilvirkni og vinnu að markmiðum (Hoy og Miskel, 2005, bls. 344).

Ókostur við einhliða boðskipti eru þau að sendandi þeirra veit ekki hvort móttakandi skilur þau því ekki verða nein boðskipti ef sá sem tekur á móti upplýsingum, t.d. á skjá á kaffistofu starfsfólks eða á innri upplýsingavef, skilur þær ekki. Þannig má segja að bæði sendandi og móttakandi boða beri ábyrgð á að þau skiljist (Hoy og Miskel, 2005, bls. 344).

Tvíhliða boðskipti eru gagnvirkt samstarf allra sem eiga í hlut. Gagnkvæm boðskipti fela í sér framkvæmd og þau hafa ekki endilega upphaf eða endi. Samræður, spurningar, skoðanaskipti og fræðsla eru fjórar tegundir tvíhliða boðskipta (Hoy og Miskel, 2005). Í tvíhliða boðskiptum er móttakanda boðanna gefið tækifæri til að svara. Þau þýða gagnkvæmt, víxlverkandi ferli þar sem allir aðilar í boðskiptaferlinu eru virkir og fá boð. Ólíkt einhliða boðskiptum krefjast tvíhliða boðskipti stöðugt gagnkvæmra samskipta og viðskipta (Hoy og Miskel, 2005). Segja má „að samskipti hafi átt sér stað ef skilaboðin sem eru móttækin eru þau sömu og voru send“ (Orðabanki íslenskrar málstöðvar, 2009). Markmið boðskipta er að sá sem tekur við boðunum (móttakandi) skilji boðin eins og ætlast var til af þeim sem sendi þau (sendanda) (Newstrom og Davids, 1997, bls. 48).



Mynd 2 Tvíhliða boðskipti

Eins og sést á mynd 2 fær hvor aðili í tvíhliða boðskiptum boð og hvert boð hefur áhrif á næsta. Slík víxlverkandi skipti geta bætt samskiptaferlið innan stofnunar. Móttakandi boðanna getur vegið þau og metið og sent um hæl svar þar sem hann biður um nánari skýringar á þeim eða látið sendanda vita um móttöku boðanna (Hoy og Miskel, 2005, bls. 345).

2.4 Lóðrétt – lárétt boðskipti

Nokkrir möguleikar eru fyrir hendi í sambandi við hvernig boðskipti flæða um stofnunina. Boðskipti geta verið lóðrétt þar sem yfirmenn senda upplýsingar til undirmanna eða öfugt. Boðskipti geta verið lárétt þar sem starfsmenn á sama stigi hafa boðskipti sín á milli eða það getur verið frjálst flæði boðskipta, bæði lóðrétt og lárétt, þar sem allir starfsmenn hafa samskipti sín á milli (Miller, 2006).

Í hefðbundnum stigveldis stofnunum (skriffræði) fara upplýsingar frá toppi og niður í gegnum stigveldin. Þegar upplýsingar fara á milli frá einu stigi til þess næsta er hætta á misskilningi, afbökun þeirra eða að hluti þeirra skilar sér ekki. Þetta er seinlegt og óskilvirkt boðskiptakerfi. Í nútíma stofnunum eru boðskipti stjórnenda og undirmanna auðveldari en áður og undirmenn eiga auðveldara með boðskipti við yfirmenn. Þannig hafa boðskipti margfaldast bæði upp á við, niður á við og þvert í stofnunum. Þessi þróun hefur í ríkum mæli haft áhrif á hvernig yfirmenn og millistjórnendur hafa boðskipti, haft áhrif á ábyrgð þeirra í boðskiptum og hlutverk þeirra í boðskiptum (Pjetursson, 2005, bls. 22).

2.5 Yrt og óyrt boðskipti

Einstaklingar nota tvenns konar megin táknkerfi í boðskiptum, yrt eða munnleg og óyrt.

Yrt tákn eru: Tal manna, þá annars vegar bein með augliti til auglitis boðskiptum, eða rafræn með síma, útvarpi eða sjónvarpi, einnig ritmiðlar, þ.e. frásagnir, bréf, rafrænn póstur og dagblöð. Óyrt tákn eru: Líkamstjáning eða látbragð, þ.e. svipur, stelling og handahreyfingar, auk skrauts með táknrænum gildum, skrifstofuhúsbúnaður, föt og skartgripir og snerting og faðmlag. Önnur óyrt tákn geta verið tónn, framburður, beiting raddar og málhraði (Hoy og Miskel, 2005, bls. 351). Líkamstjáning hefur meira að segja um einstaklinga en þeir átta sig á. Síðustu ár hefur athygli sérfræðinga beinst í ríkari mæli að óyrtum boðskiptum. Stjórnendur verða að stjórna með áhrifum en það byggist á:

Að skilja sjónarmið starfsfólks, þ.e. að hlusta virkilega á hvað er verið að segja og kunna að lesa í óyrt boð.

Hæfileika til að eiga þannig boðskipti að talað orð samsvari líkamstjáningu (Goman, 2008a, bls. 4).

Í augliti til auglitis boðskiptum getum við séð hvort viðmælanda okkar líkar við okkur eða ekki, er sammála okkur eða hefur áhuga á því sem við höfum að segja m.a. með líkamstjáningu eða hvernig orðum er hagað. Endurgjöf fæst strax í munnlegum boðskiptum og móttakandi getur beðið um nánari útskýringu. Í öðrum boðskiptum en munnlegum geta tafir orðið á endurgjöf eða þá að hún kemur ekki en sendandi verður að vanda betur boð sín (Huczynski og Buchanan, 2007) t.d. með tölvupósti.

2.6 Formleg og óformleg boðskipti

Boðskipti innan skóla geta verið formleg eða óformleg. Skólastjórnendur ættu að huga að tvenns konar leiðum til að flytja upplýsingar um skólann. Formlegar boðskiptaleiðir eru samskiptakerfi viðurkennd af stofnuninni og stjórnað út frá markmiðum stofnunarinnar (Hoy og Miskel, 2005; Rakes og Cox, 1993). Formleg boðskipti eru notuð til að flytja upplýsingar á kerfisbundinn hátt um skólann en þó er þessi boðskiptaleið oft ónothæf til að flytja boð. Vægi miðstýringar, uppbygging stjórnkerfisins og á hvað stigi upplýsingatækni er hefur áhrif á hvernig formlega boðskiptakerfið virkar í skólum (Hoy og Miskel, 2005). Óformleg boðskipti bæta hið formlega upp. Vegna þess að óformleg boðskipti byggjast á félagslegum samskiptum einstaklinga innan skólans, eins og kaffistofuspjalli, skipta þau miklu máli í flæði upplýsinga um skólasamfélagið (Rakes og Cox, 1993). Þessi samskipti eru hluti af uppbyggingu skólans þó þeirra sé ekki getið í skipuriti hans. Formleg og

óformleg boðskipti eru lífæð hvernar stofnunar og eru net mannglegra samskipta sem tengt er saman með boðskiptum (Buchholz, 1993, bls. 1). Í skólum eru formleg boðskipti mis góð og þó að streymi upplýsinga um skóla sé gott verða óformleg boðskipti alltaf til staðar. Einstaklingar sneiða hjá formlegum boðleiðum með því að nota óformlega kerfið eða „lausafregnir“. Þegar breytingar eiga sér stað í skóla, s.s. þegar breyta á um agakerfi þurfa stjórnendur að koma tvennum skilaboðum samtímis til skila til starfsfólks. Annars vegar fara boð eftir formlegum boðskiptaleiðum og má þar nefna ræður, tölvupóst, kynningarmyndbönd, yfirlýsingar o.s. frv. Hins vegar ættu boð að fara í gegnum óformlegar leiðir, s.s. spjall á göngum og í gegnum daglegar athafnir í skólanum (Goman, 2004, bls. 33). Óformleg boðskipti hafa löngum þótt ónákvæm en rannsóknir hafa sýnt að þau eru ótrúlega nákvæm og skilvirk. Það hefur sýnt sig að stjórnendur eru vantrúaðir á óformleg boðskipti þó þeir komi stundum upplýsingum eftir þessum leiðum og þá helst til að draga úr óvissu starfsmanna þegar formlega leiðir duga ekki til að koma upplýsingum til þeirra. Óformleg boðskipti eru einnig persónuleg og berast hratt um skólann (Rakes og Cox, 1993, bls. 17-18). Óformleg boðskipti eru virk í öllum stofnunum og stjórnendur sem vilja halda öllum boðleiðum opnum og leggja áherslu á góð og árangursrík boðskipti ættu að læra að vinna með þessa tegund boðskipta (Rakes og Cox, 1993, bls. 19). Þannig eru óformleg boðskipti góð viðbót við formleg boðskipti og geta jafnvel sáð fræjum sem nýtast vel í akri formlegra boðskipta (Anderson, 2002). Óformlegt spjall skólastjóra og kennara á kaffistofu getur orðið upphaf að stóru verkefni í skólanum.

2.7 Boðskiptamiðlar

Hér að ofan kom fram að stofnanir þarfnast margvíslegra upplýsinga. Boðskiptamiðill er farartækið sem boðin fara um, s.s. munnleg boðskipti, augliti til auglitis eða sími og tölvupóstur (Hoy og Miskel, 2005). Fyrir um 1990 voru hefðbundnar boðskiptaleiðir takmarkaðar við munnleg boðskipti, augliti til auglitis og síma og skrifuð skjöl. Síðustu tvo áratugi hefur úrval af boðskiptamiðlum aukist mikið með tilkomu tölvutækninnar og síðustu árin hefur orðið önnur bylgja breytinga með tilkomu skyndiboðakerfa eins og MSN (Chen og félagar, 2008). Boðskiptamiðlar eru mismunandi gagnlegir til að flytja upplýsingar. Miðill sem hefur lítinn styrk er árangursríkur í að flytja boð sem auðvelt er að skilja og hefðbundin gögn en miðill sem hefur mikinn styrk flytur upplýsingar

hratt og auðvelt er að fá munnlega eða skriflega endurgjöf. Þegar boðin eru óskýr nota stjórnendur miðla sem vinna hratt og þá helst augliti til auglitis sem þarfnast minni túlkunar (Daft og Lengel 1986, bls. 355). Það er mikilvægt að nota réttan miðil fyrir viðeigandi boð (Daft og félagar, 1987, bls. 364). Í rannsókninni sem hér er til umfjöllunar verður skoðað hvaða boðskiptamiðlar eru notaðir í skólastarfinu. Í rannsókn Daft og féлага (1987) þar sem skoðaðir voru stjórnendur og val þeirra á boðskiptamiðlum, kom fram að miklu máli skiptir hvaða miðlar eru notaðir eftir getu þeirra til að flytja upplýsingar. Stjórnendur velja miðla með háan styrk fyrir boðskipti sem innihalda óskýr boð og rýra miðla fyrir skýr boð (Daft og félagar, 1987, bls. 355).

Augliti til auglitis boðskipti er mest notaði, árangursríkasti og öflugasti boðskiptamiðillinn sem völ er á. Reyndar er það svo að eftir því sem rafræn boðskipti aukast því meiri þörf er á persónulegum samskiptum. Það er vegna þess að í augliti til auglitis boðskiptum vinnur heilinn stöðugt úr flæði óyrtra merkinga (merkingar án orða) sem við notum til að byggja upp traust og nán tengsl. Augliti til auglitis boðskipti innihalda miklar upplýsingar og við túlkum upplýsingarnar, það sem fólk segir okkur, aðeins að hluta í gegnum orðin sem það notar. Augliti til auglitis boðskipti eru bæði mikilvæg þegar á að koma til skila góðum og slæmum fréttum. Jákvæð endurgjöf verður skilmerkilegri. Stjórnandi sem vill þakka kennara fyrir vel heppnaða bekkjarskemmtun getur sent honum tölvupóst sem er gott eða skriflega athugasemd sem er betra en best af öllu er að stjórnandinn þakki kennaranum í eigin persónu og jafnvel segi frá því á kennarafundi (Goman, 2008b, bls. 22). Þannig sendir stjórnandinn skilaboð til kennara um að hann hafi fylgst með og sýnir starfi þeirra áhuga.

2.8 Áhrif tækninnar á boðskipti

Hafa verður í huga að tæknin ákveður ekki niðurstöður og áhrif boðskiptatækninnar ákvarðast af því hvernig hún er notuð (Poole og DeSanctis, 1994). Tölvutækninni hefur fleygt fram síðustu 20 ár og hafa skólar nýtt sér þessa tækni í ríkum mæli á seinustu árum. Greiður aðgangur starfsfólks að tölvum á vinnustað bendir að mati Hauks Arnþórssonar til (2008, bls. 36) að tölvutæknin sé notuð til að auka skilvirkni og hraða. Í doktorsritgerð Hauks (2008) koma fram ýmiss konar áhrif upplýsingatækni á stjórnun og skipulagsmál opinberra

stofnana. Meðal áhrifa upplýsingatækninnar er aukin samþætting og valddreifing.

Sérhver ný samskiptatækni hefur áhrif á hvernig boðskipti verða. Tæknin stjórnar einnig hraða og hagkvæmni boðskipta og hefur áhrif á hvaða skilning þeir sem taka við boðunum leggja í merkingu þeirra (Hoy og Miskel, 2005). Í heimi mikilla breytinga er mikilvægt að staldra við og minna okkur á að tæknin er hluti af stofnuninni og það er fólk einnig. Tæknin hjálpar okkur að vinna verkin okkar en hún er aðeins einn hlekkur í þeirri keðju sem gerir okkur kleift að ná markmiðum okkar (Krauser, 2000, bls. 23-24). Það er alveg ljóst að tölvutæknin í sambandi við miðlun upplýsinga í skólum er komin til að vera. Í kaflanum hér að neðan um rannsóknir á boðskiptum mun ég fara betur í hvað ég hef í huga um þátt tækninnar í rannsókninni.

2.9 Rannsóknir á boðskiptum

Það háir íslensku menntakerfi að litlar rannsóknir á því hafa farið fram og á það einnig við um rannsóknir á boðskiptum. Íslenskir fræðimenn sem rannsaka grunnskóla þurfa því að leita í smiðju annarra þjóða og þá helst til Bandaríkjanna og Bretlands. Þær rannsóknir sem fjalla um boðskipti í íslensku skólakerfi eru flestar um boðskipti í sambandi við fötluð börn. Lítið hefur farið fyrir rannsóknum á boðskiptum í grunnskólum. Það er von mín að rannsókn mín verði lítið lóð á vogarskálar rannsókna á íslensku skólakerfi. Niðurstöður nokkurra rannsókna voru hafðar til hliðsjónar í rannsóknarvinnunni sem þetta verk fjallar um.

Peter Gronn (1983) gerði tilviksrannsókn (case study) á því hvernig skólastjórar og aðrir stjórnendur stjórna með tali. Hann komst að því að mestur tími stjórnenda fer í yrt boðskipti en Mintzberg, 1973, hafði komist að svipaðri niðurstöðu (Gronn, 1983, bls. 1).

Slater (2008) rannsakaði hvernig skólastjórar notuðu boðskiptatækni og -færni til að styrkja samvinnu starfsfólks. Rannsóknin var eigindleg þar sem skólastjórar, foreldrar og kennarar voru spurðir um mikilvægi boðskiptahæfni skólastjóra til að auka samvinnu starfsfólks í skólum. Rannsóknin sýndi að stjórnendur geta notað nokkrar boðskiptaaðferðir til að hvetja til valddreifingar og þannig styrkt getu einstaklinga og gæði stofnunar (Slater, 2008). Að mati þátttakenda í fyrrgreindri rannsókn er hlustun mikilvægasta hæfni boðskipta. Virk hlustun leiðir til trausts en traust er grunnur að árangursríkum samskiptum (Slater, 2008, bls. 63).

Skólastjóri sem heldur áfram að vinna á tölvuna sína á meðan kennari er að ræða við hann er ekki virkur hlustandi. Slater (2008) telur mikilvægt að stjórnendur ýti undir hæfileika annarra og styrki þannig samvinnu. Telur höfundur að tvær meginástæður liggi til grundvallar virkri hlustun:

- Nám nemenda verði skilvirkara.
- Hæfni, siðferðisþrek (félagsanda) og samheldni kennara eykst (Slater, 2008, bls. 59).

Á síðustu árum hafa boðskipti frá undirmönnum til stjórnenda aukist mikið. Stjórnendur hafa einnig meiri boðskipti við undirmenn sína en áður. Margir stjórnendur halda því fram að mesti tími þeirra fari í boðskipti við samstarfsmenn (Pjetursson, 2005, bls. 10). Notkun tölvutækninnar, s.s. tölvupósts, hefur vaxið hröðum skrefum á síðustu árum og hefur mikil áhrif á starf stjórnenda og kennara. Því má spyrja hvort tölvutæknin hafi haft áhrif á boðskipti stjórnenda og kennara. Haughey (2006) tók viðtöl við 30 skólastjóra í grunnskólum í Kanada um áhrif tölva á starf þeirra (Haughey, 2006, bls. 23). Samkvæmt rannsókninni hefur upplýsingastreymi aukist með aukinni notkun tölvutækninnar en ekki hefur dregið úr augliti til auglitis boðskiptum og notkun síma heldur hefur tölvutæknin bæst við. Í viðtölunum við skólastjórana kom fram að boðskipti hafa aukist í skólunum, ekki eingöngu frá þeim heldur einnig milli starfsfólks. Einnig eyða skólastjórar minni tíma í að dreifa upplýsingum og geta verið í sambandi við fleiri í einu. Tölvutæknin sparar þannig tíma (Haughey, 2006, bls. 31-32). Niðurstöður Haughey slá svo sannarlega á þann hræðsluáróður sem beitt var þegar tölvutæknin hóf innreið sín í skólakerfið á síðustu öld í þá veru að draga myndi úr munnlegum boðskiptum milli fólks.

Longenecker og Simonetti (2001) höfðu áhuga á að vita hver væri lykillinn að því að ná árangri í stofnun og spurðu þeir 1600 millistjórnendur um það. Millistjórnendurnir nefndu að til að geta starfað á tímum hraða, mikils álags og þrýstings um góða frammistöðu þyrftu fimm þættir í boðskiptum að vera í lagi. Í fyrsta lagi þarf starfsfólk að hafa nauðsynlegar upplýsingar til að ná árangri í vinnu. Í öðru lagi þarf starfsfólk að vera vel upplýst um það sem fram fer í stofnuninni og hefur áhrif á framtíð þess. Í þriðja lagi þurfa starfsmenn að hafa boðskiptamiðil þar sem rödd þeirra heyrir. Í fjórða lagi þarf að vera traust á þeim sem bera ábyrgð á þáttum 1 – 3 og í fimmta lagi skal boðskiptakerfi þannig úr

garði gert að það sé stöðugt og kerfisbundið en ekki í einum hrærigraut (Keil, 2005, bls. 31).

Boðskipti hafa notið athygli fræðimanna en þeir hafa ekki kannað hvaða áhrif þau hafa á starfsemina sjálfa. Vegna þess hversu erfitt er að mæla hvaða áhrif boðskipti hafa á frammistöðu hafa fræðimenn verið tregir til að rannsaka þau en hafa þess í stað einbeitt sér að rannsóknum á boðskiptamiðlum og ferli boðskipta (Garnett, 2008, bls. 266). Í rannsókn Garnett og féлага (2008) var skoðuð hvaða áhrif boðskipti hafa á frammistöðu starfsfólks. Þeir rannsökuðu hvort óbein boðskipti geti haft áhrif á frammistöðu starfsfólks. Niðurstöður þeirra voru að skólamenning sem einkennist af opnum boðskiptum sem byggja á trausti og skilvirkri samvinnu leiðir til betri frammistöðu. Það er vegna þess að starfsmenn verða hæfari til að hafa árangursrík boðskipti og starfsmenn sem eru virkir í boðskiptum hlusta betur, spyrja meira og leysa vandamál sem upp koma og standa sig betur í vinnu (Garnett, 2008, bls. 275).

Goman C. K. (2005) rannsakaði áhrif óformlegra boðskipta í fyrirtækjum. Goman lagði spurningarlista fyrir starfsmenn í fjölda fyrirtækja í Bandaríkjunum og leiddi rannsóknin í ljós að ef upplýsingar frá stjórnendum og óformleg boðskipti stangast á leggja 47% starfsmanna frekar trúnað á upplýsingar úr lausafregnum en 42% á upplýsingar frá stjórnendum og 11% á hvort tveggja. Þegar öllu er á botninn hvolft, segir Goman, snýst spurningin um óformlegar boðskiptaleiðir um áreiðanleika. Í rannsókn hennar kom fram að tæp 60% þátttakenda gáfu óformlegum boðskiptaleiðum góða einkunn. Rannsóknin leiddi ennfremur í ljós að skrifaður texti hefur meiri áhrif en ræða stjórnenda en það sem kemur e.t.v. á óvart er að 51% svarenda lagði meiri trúnað á skriflegar opinberar upplýsingar en 40% svarenda trúðu frekar upplýsingum sem koma eftir óformlegum leiðum (Goman, 2005).

Lowry (2006) komst að því að munnleg boðskipti í bland við tölvupóst virka best í að miðla upplýsingum. Í starfi sínu sem stjórnandi notar höfundur þessarar ritgerðar mikið munnleg boðskipti og tölvupóst saman til að miðla upplýsingum og fá upplýsingar. Það er oft að munnleg boðskipti eiga sér fyrst stað, s.s umræða á gangi skólans eða í gegnum síma, og því er svo fylgt eftir með tölvupósti. Rannsókn Mazneski og Chudoba (2000) sýndi fram á að skilvirkni (árangur) í flóknum verkefnum er meiri þar sem notuð eru augliti til auglitis boðskipti eða fundir heldur en þegar treyst er á tölvupóst í sambandi við einföld boð

(Miller, 2005, bls. 292). Höfundur hyggst skoða þennan þátt í rannsókninni. Einnig verður fróðlegt að skoða hvort og þá hvernig stjórnendur nota boðskiptaaðferðir til að styrkja kennara og auka gæði skólastarfsins eins og Slater bendir á. Haughey (2006) bendir á að tölvutæknin spari tíma en þess verður gætt í rannsókninni að skoða hvort það eigi við um skólann sem er til athugunar.

Ætlast er til að allir starfsmenn skólans sem hér er til umfjöllunar opni innra net skólans að minnsta kosti einu sinni á dag. Alkunna er að það tekur tíma að koma á breytingum eins og m.a. Fullan og Sergiovanni hafa bent á og búast má við að ekki fylgi allir kennarar þeirri stefnu skólans að opna innra netið daglega. Skoðað var einnig hvort notkun tölvupósts hafi minnkað með tilkomu innra netsins, hvort fundum hafi fækkað og hvort breytingar hafi orðið á efni funda innan skólans. Í rannsókninni er aðallega hugað að formlegum boðskiptum þó að áhrif óformlegra boðskipta séu mikil eins og Goman (2005) bendir á. Ekki var heldur hugað að óyrtum boðskiptum en Goman (2008a) heldur því fram að líkamstjáning hafi meira að segja en álitid er og að stjórnendur verði að sinna þeim þætti meira. Því er í rannsókninni sjónum beint að yrtum boðskiptum en undir það falla munnleg boðskipti og boðskipti með tækninni.

Það er verðugt rannsóknarefni að skoða áhrif tækninnar á boðskipti í skólum en hér verður hugað að þeim þætti þó ekki verði farið eins djúpt í það og þyrfti. Hér verður látið duga að skoða hvaða áhrif tæknin hefur á boðskiptin á milli stjórnenda og kennara og skoðað verður hvort tölvutæknin hafi breytt boðskiptum. Í þeirri skoðun verður rannsókn Haughey (2006) til viðmiðunar í rannsókn þeirri sem hér er til umfjöllunar.

Með því að kunna skil á nokkrum hugtökum sem snúa að boðskiptum er lesandinn betur í stakk búinn til að kynna sér niðurstöður rannsóknarinnar en vert er að huga að því hvernig staðið var að rannsókninni sem hér er til skoðunar. Skoðað er m.a. hvernig gagnaöflun fór fram og hvernig staðið var að greiningu gagnanna sem aflað var. Einnig verður komið inn á siðferðileg atriði og tengsl rannsóknar-spurninga og aðferða.

3 Rannsóknaraðferðir

3.1 Greinargerð um gagnaöflun.

Sá sem vill eitthvað finnur leið til að gera það.

Sá sem ekki vill finnur sér afsökun.

(Arabískur málsháttur)

Þegar rannsakandi fer að huga að rannsóknaraðferð þarf hann að gera upp við sig hvort hann ætlar að beita megindegum eða eigindlegum aðferðum við rannsóknina eða jafnvel safna gögnum með því að beita báðum aðferðum saman. Þeir sem aðhyllast megindegar aðferðir nota stundum eigindlegar aðferðir til að víkka og dýpka niðurstöður sínar og þeir sem aðhyllast eigindlegar aðferðir sjá kost við að nota megindegar aðferðir samhliða eigindlegum rannsóknum (Sigurlína Davíðsdóttir, 2003, bls. 226). Með megindegum aðferðum má segja að rannsóknaraðferðum náttúruvísinda sé beitt á viðfangsefni félagsvísinda. Þá er álitid að félagslegan veruleika megi rannsaka með því að mæla hann eða skrá með tölum (Sigurlína Davíðsdóttir, 2003, bls. 222; vísindavefur Háskóla Íslands, 2009). Gögnin sem safnað er úr rannsókninni eru þá sett fram á tölulegu formi (Helga Jónsdóttir, 2003, bls. 67) og byggjast á að finna meðaltöl og dreifingu í hópum sem verið er að rannsaka og hvernig hóparnir tengjast sín á milli (Sigurlína Davíðsdóttir, 2003, bls. 222). Þegar eigindlegum rannsóknaraðferðum er beitt er lögð áhersla á að einstaklingurinn sé virkur túlkandi veruleikans. Öflun eigindlegra gagna gengur út á það að athuga hvernig fólk túlkar umhverfi sitt og aðstæður. Það er gert með því að fylgjast með fólki í daglegu umhverfi þess (Flick, 2005, bls. 13; vísindavefur hi.is, 2009). Eigindlegar rannsóknir ganga þannig út á að skoða líf og starf einstaklinga í því umhverfi sem þeir lifa eða starfa í (Flick, 2005, bls. 13; Sigurlína Davíðsdóttir, 2003, bls. 222). Rannsóknargögnin í eigindlegu viðtali eru hið talaða orð sem oftast nær er breytt í vélritaðan texta við gagnavinnslu (Helga Jónsdóttir, 2003, bls. 68). Þeir sem aðhyllast megindegar rannsóknaraðferðir álíta að hægt sé að ná fram í rannsókninni hlutlausri og sannri mynd af raunveruleikanum og vilja því að áhrif og upplifun rannsakandans séu útilokuð. Fylgjendur eigindlegra rannsókna halda því aftur á móti fram að veruleikinn sé

huglægur og telja því að bæði upplifun rannsakandans og lýsing á tilfellinu eigi að koma fram (Rúnar Helgi Andrason, 2003, bls. 286). Guðrún Kristinsdóttir (2002, bls. 4) bendir á að á fyrstu stigum rannsóknar mæti rannsakandanum nokkrar spurningar, s.s. hvernig eigi að fara að og hvort það sé sama hvernig rannsakandinn byrjar.

Viðtöl er rannsóknaraðferð sem hugnast mörgum rannsakendum og eru þau gagnleg í menntarannsóknum þegar kafa á dýpra í viðfangsefnið (Coleman og Briggs, 2003, bls. 143). Algengast er að viðtölin fari fram augliti til auglitis því báðir aðilar, rannsakandi og sá sem situr fyrir svörum, vilja frekar sjá viðmælendur sína (Coleman og Briggs, 2003, bls. 145). Þau geta annars vegar verið stöðluð viðtöl en þá er áætlun viðtalsins byggð upp með fyrirfram gerðum spurningum og oftast nær með ákveðnum svarmöguleikum. Slík viðtöl eru yfirleitt í anda meginlegra aðferða. Hins vegar geta viðtöl verið óstöðluð eða hálf opin sem eru í anda eigindlegra aðferða (Helga Jónsdóttir, 2003, bls. 82) en hálf opin viðtöl eru mest notuð í menntarannsóknnum (Coleman og Briggs, 2003, bls. 149). Í rannsókn þar sem slíkri rannsóknaraðferð er beitt er rannsakandinn sjálfur mælitækið (Sigríður Halldórsdóttir, 2003, bls. 260). Þegar hálf opin viðtöl eru notuð er leitast við að laða fram lýsingar á sammannlegum reynsluheimi. Rannsakandinn ákveður umræðuefnið en ekki innihald samræðnanna. Í slíkum viðtölum er fjallað „um atburði, hugrenningar, tilfinningar, hegðun, skynjun, vonir, væntingar og annað sem er til marks um það sem skiptir þátttakendum máli“ (Helga Jónsdóttir, 2003, bls. 73). Einstaklingurinn sem situr fyrir svörum leggur til upplýsingar sem rannsakandinn metur en segja má að viðtalið stýrist af samspili spyrjanda og viðmælanda (Guðrún Pálmadóttir, 2003, bls. 454) og rannsakandinn skráir niður viðtölin eða hljóðritar þau. Í raun má segja að eigindlegt rannsóknarviðtal beri með sér valdaójafnvægi því sá sem spyr sér einn um að skilgreina það. Hlutverk þess sem rannsakar er að spyrja en hlutverk þátttakandans er að svara. Ef viðtalið tekst vel gefur það rannsakandanum efnivið í rannsóknina. Rannsakandinn leitar eftir niðurstöðum sem hann vill nota (Valgerður Katrín Jónsdóttir, 2004, bls. 41).

Að mati Jóns Torfa Jónssonar (2006) þarf það sem snertir rannsakandann og þann sem er í starfi sínu á vettvangi ekki endilega að fara saman. Hlutverk rannsakandans og þess sem rannsaka á, t.d. kennara, eru ólík, þeir tali ólík tungumál og hafa mismunandi viðmið. Það sé þó á ábyrgð rannsakandans að skilningur myndist á milli þessara aðila og í

framhaldi af því hvort rannsókn er gagnleg eður ei. Ég sem rannsakandi velti þessum orðum Jón Torfa nokkuð fyrir mér og komst að þeirri niðurstöðu að rannsóknin er gagnleg og að reynsla mín í skólastarfi gerði það að verkum að góður skilningur skapaðist á milli mín sem rannsakanda og viðmælenda minna í Goðaskóla. Gretar L. Marínósson (2006) bendir á að tilgangur rannsókna hans sé að bæta skólastarf en rannsakandi yrði að huga vel að réttmæti niðurstaðna, gæta þess að túlka ekki of mikið en ekki að draga úr vægi niðurstaðna, m.ö.o. tala eins og rannsakandi.

Ég valdi að beita eigindlegri rannsóknaraðferð sem byggir á að afla gagna með því að rannsaka á vettvangi og taka hálf opin viðtöl við þátttakendur. Ég áleit að viðtalsformið gæfi mér bestar upplýsingar um það sem ég var að leita eftir. Ég lagði 12 spurningar (sjá viðauka) fyrir viðmælendur en þeir svöruðu stundum nokkrum spurningum í einu en það er grundvallaratriði óstaðlaðra eða opinna viðtala að þau sé opin og að rannsakandinn stýri viðtalinu eins lítið og hægt er (Helga Jónsdóttir, 2003, bls. 76). Viðmælendur mínir eru allir sérfræðingar á sínu sviði og hafa mikinn áhuga á boðskiptum og þó þeir séu ekki alltaf sammála um hvað séu góð boðskipti vilja þeir að upplýsingar komist fljótt og vel til skila til þeirra sem þær eru ætlaðar. Að mati höfundar þessarar rannsóknar gengu viðtölin vel fyrir sig og viðmælendur gáfu greinargóðar upplýsingar. Flest viðtölin tóku um eina kennslustund, 35-40 mínútur. Notað var upptökutæki í viðtölum og þau síðan afrituð. Viðmælendum var greint frá því í upphafi viðtals að ekki yrði vitnað í þá undir nafni. Auk viðtalanna gerði ég vettvangsathugun og átti m.a. óformlegt spjall við nokkra kennara og kom þá í ljós að kennarar eru misduglegir við að nálgast upplýsingar. Einnig læðist að mér sá grunur að konur séu duglegri að nálgast upplýsingar en karlar en það er nú efni í aðra rannsókn.

Gagnaöflun er hægt að skipta í tvo hluta.

Tekin voru viðtöl við sjö viðmælendur, skólastjóra í grunnskóla á Íslandi, tvo aðstoðarskólustjóra, þrjá millistjórnendur, en það eru deildarstjóri, stigstjóri og fagstjóri og einn kennara við sama skóla. Ennfremur átti ég óformlegt spjall við nokkra kennara. Notað var upptökutæki eins og áður er getið.

Vettvangsathugun í skólanum og athugun á boðskiptakerfi skólans og einnig fóru fram óformleg viðtöl við stjórnendur og kennara.

3.2 Greining gagna

Greining (úrvinnsla) gagna er kjarninn í eigindlegum rannsóknum. En greiningu gagnanna er ekki hægt að skoða sem sjálfstæða einingu í rannsókn því hún tengist gagnaöflun (Flick, 2005, bls. 176-177). Reyndar fer greining gagna fram allt rannsóknarferlið (Coleman og Briggs, 2003, bls. 265).

Greining gagnanna hefst þó fyrir alvöru þegar viðtölin hafa verið vérlituð upp en þá eru rannsóknargögnin orðin að rituðum texta og formleg greining textans hefst (Sigríður Halldórsdóttir, 2003, bls. 255). En áður en sjálf greiningin fer fram þarf rannsakandinn að ákveða hvernig greina á gögnin. Hann þarf því að huga að því hvernig reiða á fram niðurstöður rannsóknarinnar (Rúnar Helgi Andrason, 2003, bls. 471).

Að lokinni gagnaöflun í rannsókninni sem er hér til umfjöllunar voru gögnin flokkuð niður og leitað var eftir mynstri út frá rannsóknarspurningunum. Spurt var hvað hægt væri að læra af gögnunum og hvernig væri hægt að nota þau til að draga fram merkingu þeirra.

Að greina gögnin felur í sér að leita að merkingarbærum atriðum, sem tengjast rannsóknarspurningunum, út frá þeim gögnum sem aflað var á vettvangi. Af þeim sökum voru viðtölin hljóðrituð og afrituð. Hinn ritaði texti sem varð til úr viðtölunum og minnispointar af vettvangi voru lesin ítarlega til að fá heildarmynd af svörum viðmælenda og ennfremur var textinn flokkaður út frá eðli rannsóknarspurninganna.

Í niðurstöðukaflanum er fyrst og fremst unnið úr viðtölum við viðmælendur og athugunum á vettvangi en í umræðukaflanum ræðir höfundur þessarar ritgerðar nánar um niðurstöðurnar.

Í niðurstöðukaflanum er fyrst og fremst unnið úr viðtölum við viðmælendur og athugunum á vettvangi en í umræðukaflanum ræðir höfundur þessarar ritgerðar nánar um niðurstöðurnar. Í þeim umræðum verða niðurstöður skoðaðar í ljósi nokkurra rannsókna sem getið er í kaflanum rannsóknir á boðskiptum á bls. 18-22.

3.3 Siðferðileg atriði

Höfundur vonar að rannsóknin leiði til nýrrar vitneskju á skólakerfinu á Íslandi. Ekki veitir af að bæta í rannsóknaflóruna hér á landi því það háir íslensku menntakerfi og skólafólki hvað lítið er til af íslenskum

rannsóknnum en því meira er horft til erlendra rannsókna og þær rannsóknir yfirfærðar á íslenskt skólakerfi. Úr þessu verður að bæta og er það von mín að með aukinni kröfu um menntun kennara eigi rannsóknir eftir að aukast í framtíðinni. Ég vona að rannsókn mín verði nothæf fyrir aðra, bæði stjórnendur og kennara svo og rannsakendur framtíðarinnar. Nafn skólans og viðmælenda verða ekki birt í ritgerðinni. Ég hef kosið að leita í norrænu goðafræðina og gefið viðmælendum mínum nöfn ása og ásynja. Ég bað skólastjóra um leyfi til að taka þessi viðtöl sem og þá millistjórnendur og kennara sem við var rætt og var fúslega orðið við beiðni minni. Ég sendi þeim spurningarnar áður þannig að þeir gátu undirbúið sig. Í viðtalinu hafði því hver viðmælandi spurningarnar fyrir framan sig. Ég reyndi að haga viðtölunum þannig að um eðlileg samskipti væri að ræða og orða spurningarnar með sama hætti hjá öllum (Helga Jónsdóttir, 2003, bls. 72) þótt viðmælendur mínir svörðu stundum nokkrum spurningum á spurningablaðinu í einu um leið og þeir voru að svara ákveðinni spurningu. Ég þekki vel til flestra viðmælenda minna og tel það í þessu tilfelli vera meiri kost en ókost. Ég fann strax að viðmælendur mínir báru traust til mín og m.a. lagði skólastjóri skólans áherslu á í upphafi viðtals okkar að hann treysti mér fullkomlega til að koma þeim upplýsingum sem söfnuðust í viðtölunum vel til skila á prenti. Þannig að siðferðileg skírskotun rannsóknarinnar snýr að því að ég sem rannsakandi verði trúr þátttakendum, sé heiðarlegur og nákvæmur og fylgi þeim aðferðafræðilegu forsendum sem ég lagði upp með í rannsókninni (Helga Jónsdóttir, 2003, bls. 80).

3.4 Alhæfingargildi rannsóknarinnar

Í eigindlegum rannsóknnum er mikilvægt að vera heiðarlegur í vinnubrögðum og skrá svör viðmælendanna þannig að rétt sé eftir þeim haft og vinna af nákvæmni úr þeim gögnum sem aflað var. Ef hægt er að yfirfæra niðurstöður rannsóknar yfir á einstaklinga eða aðstæður, t.d. aðra skóla en þann sem notaður er í rannsókninni, hafa niðurstöður úr rannsókn alhæfingargildi. En þá skiptir máli að velja viðmælendur af kostgæfni þannig að þeir séu dæmigerð tilfelli fyrir það sem á að rannsaka (Rúnar Helgi Andrason, 2003, bls. 292). Ég valdi viðmælendur mína með það að leiðarljósi að fá eins góðar upplýsingar eins og hægt er að fá með slíkri rannsókn. Fara verður þó varlega í að taka niðurstöður rannsóknar minnar og yfirfæra á aðra skóla. Til þess er rannsóknin of lítil og það vantar samanburð við aðra skóla. Aðalkostur viðtala er sá að oft er hægt að afla

meiri upplýsinga frá hverjum viðmælenda en vegna þess að þátttakendur eru fáir í rannsókninni er ekki hægt að alhæfa út frá niðurstöðunum yfir á aðra skóla á Íslandi.

En rannsóknin um hvernig boð fara á milli stjórnenda og kennara í skólanum þar sem rannsóknin fór fram stendur samt fyrir sínu.

3.5 Tengsl rannsóknarspurninga og aðferða

Miklu skiptir að rannsóknarspurningarnar stýri vali á aðferðum en ekki öfugt. Höfundur þessa verkefnis ákvað í byrjun þegar hugmynd að rannsókn var í móttun og rannsóknarspurningar komnar á blað að haga rannsókninni þannig að tekin yrðu viðtöl við nokkra stjórnendur og kennara í einum skóla. Ekki yrði um samanburðarrannsókn á milli tveggja eða fleiri skóla að ræða og rannsóknin einskorðuð við boðskipti milli stjórnenda og kennara. Ég valdi að nota hálf opin viðtöl því ég áleit að með þeirri rannsóknaraðferð fengjust bestu upplýsingarnar um það viðfangsefni sem ég ætlaði að rannsaka.

Að ofan hefur komið fram hver sé tilgangur og markmið þessarar rannsóknar. Hugað hefur verið að fræðilegri nálgun boðskipta og aðferðarfræðinni sem tengist rannsókninni, þ.e. hvernig gagnaöflun við rannsóknina fór fram og hvernig unnið var úr þeim gögnum. Hér á eftir verða umræður og samantekt en áður skulum við skoða sjálfar niðurstöður rannsóknarinnar. Hér er gott að minna lesandann á rannsóknarspurningarnar sem rætt var um á bls. 10. Þær eru þrjár:

- Hvaða boðskiptamiðlar eru notaðar í skólanum?
- Hvernig hefur tæknin áhrif á boðskipti í skólanum?
- Hvernig fara boðskipti fram milli stjórnenda og kennara í grunnskóla?

4 Niðurstöður

Það hefur verið venja hérna á undanförunum árum að reyna að hafa boðskipti eins skýr og hægt er og allt sé eins upplýsandi og okkur er framast unnt; það er svona sýn skólans. Það er líka sýn fólksins hérna því á einhverjum tímamarki fengum við gagnrýni á að ekki væri alveg augljóst hverju við værum að reyna að koma á framfæri; við höfum reynt að hafa þetta að leiðarljósi. Stefnan er að allar tilkynningar komist til skila.

(Óðinn skólastjóri)

Að ofan kom fram að rétt nafn skólans sem hér er til umfjöllunar verður ekki birt heldur notað dulnefni en skólinn er grunnskóli á Íslandi með 1.-10. bekk. Nöfn viðmælenda eru sótt í norrænu goðafræðina og er því við hæfi að skólastjóri skólans nefnist hér Óðinn. Tekin voru viðtöl við sjö stjórnendur og kennara, fimm konur og tvo karlmenn. Þannig að um er að ræða fimm ásynjur og tvo æsi og því við hæfi að skólinn heiti Goðaskóli í umfjöllun rannsóknarinnar. Nöfn viðmælenda og starfsheiti eru eftirfarandi: Óðinn skólastjóri,

Hlín aðstoðarskólastjóri unglingsdeildar, Sif aðstoðarskólastjóri yngra stigs, Nanna deildarstjóri, Gerður stigsstjóri og umsjónarkennari á yngsta stigi, Sjöfn fagstjóri og umsjónarkennari á unglingsstigi, Þór umsjónarkennari á unglingsstigi og Gná skrifstofustjóri. Í umfjöllun um niðurstöður rannsóknarinnar í Goðaskóla er oft vitnað beint í viðmælendur. Ástæðan fyrir því er sú að höfundur þessa verks telur verkið þá verða meira lifandi og nærvera viðmælenda verði áþreifanlegri með því móti.

Niðurstöðum rannsóknarinnar verður skipt í tíu kafla. Fyrsti kafli fjalla um boðskipti almennt, hvar þau fara fram og hvaða boðskiptamiðlar eru notaðir í Goðaskóla. Í öðrum kafla verður hugað að því hversu langt stjórnendur eigi að ganga við að halda að kennurum upplýsingum og hver sé ábyrgð kennara að afla sér þeirra. Í þriðja kafla er fjallað um hvernig tæknin hefur áhrif á boðskiptin í Goðaskóla. Þá skoðum við í fjórða til sjötta kafla boðskiptamiðlana sem byggja á tækninni. Síðan verður í köflum sjö til níu fjallað um hvernig munnleg boðskipti fara fram. Að lokum er skoðað hvernig boðskipti milli skólastjóra og aðstoðar-

skólastjóra í Goðaskóla fara fram. Sum heiti á köflum eru sótt í setningar sem hafðar voru eftir viðmælendum og hver kafli byrjar á tilvitnun sem þótti lýsandi fyrir efni kaflans.

Áður en lengra er haldið er vert að skoða hvar boðskiptin í Goðaskóla fara fram og hvaða boðskiptamiðlar eru notaðir til að miðla og afla upplýsinga í skólanum.

4.1 „... af því mér finnst þau vera ópersónuleg.“

Oftar tölvusamskipti sem eru að aukast en munnleg að minnka. Í minni háttar málum tölvur en í meiri háttar eru munnleg boðskipti.

(Gerður stigsstjóri og umsjónarkennari)

Í skóla eins og Goðaskóla þarf að koma miklum upplýsingum á framfæri til kennara. Í Goðaskóla fara boðskipti fram annars vegar með munnlegum boðmiðlum, augliti til auglitis á fundum eða í gegnum síma, þá aðallega síma innanhúss. Tilhögun funda er þannig að einu sinni í mánuði er starfsmannafundur en þá kemur allt starfsfólk skólans saman. Mánaðarlega eru kennarafundir, einu sinni í mánuði stigsfundir en þá funda saman kennarar sem kenna 1.-4. bekk, kennarar á miðstigi funda saman og svo kennarar á unglíngastigi. Aukafundir eru haldnir ef þurfa þykir en nánar um það síðar. Hins vegar eru svo boðskiptamiðlar sem eru tæknilegs eðlis. Um er að ræða tölvupóst, upplýsingaskjá á kaffistofu starfsfólks og innri vef sem tengdur er heimasíðu Goðaskóla. Af viðtölum og athugun á vettvangi, þá í óformlegu spjalli við kennara á kaffistofu og göngum skólans, kom fram að hryggsúlan í boðskiptum í Goðaskóla eru miðlarnir þrír sem stjórnast af tækninni. Stjórnendur skólans nota þessa þrjá miðla saman til að miðla upplýsingum. Ef settar eru upplýsingar inn á skjáinn eða innri vefinn er því fylgt eftir með tölvupósti til kennara með ósk um að þeir skoði þær upplýsingar. Af þessari upptalningu má sjá að stór hluti af boðskiptum í Goðaskóla fer fram með tölvutækni. Áhrif tækninnar á boðskiptin í skólanum eru því þau að boðskiptin verða einhliða, formleg og lokuð. Þó verður að benda á að hægt er með tölvupósti að vera með tvíhliða boðskipti og opin.

Almennt voru viðmælendur í rannsókninni ánægðir með boðskiptakerfið í Goðaskóla þótt notkun á innri vefnum sé ekki almenn

ennþá en það á eftir að aukast eins og síðar verður vikið að í kaflanum um innri vefinn. Gerður telur að tölvusamskipti séu að aukast á kostnað munnlegra boðskipta. Í viðtölum og í vettvangsathugunum tók rannsakandi eftir því að þegar rætt var um boðskipti kom tæknin yfirleitt fyrst upp í huga fólks eins og fram kemur hjá Gerði hér á eftir.

Ég upplifi það þannig að boðskiptin séu góð. Tölvupósturinn notaður meira og meira. Upplýsingaskjór á kennarastofu, innri vefur, tölvupóstur, munnleg boðskipti; allt skiptir þetta máli til að boðskipti í skólanum séu góð. Þegar boðskipti bar á góma datt mér tæknin fyrst í hug. Munnleg boðskipti eru notuð á fundum.

(Gerður, stigsstjóri og umsjónarkennari)

Einn viðmælendanna skar sig úr hvað varðaði álit á boðskiptum í skólanum. Sjöfn fagstjóri og umsjónarkennari á unglingsstigi segir að áhrif tækninnar á boðskiptin í skólanum séu of mikil. Hún er ekki ánægð með hvernig boðskiptin eiga sér stað. Öll boðun á fundi er á „tölvudóti“ eins og hún orðar það og hún saknar mannlegu hliðarinnar, að fólk geti hist augliti til auglitis og rætt málin og útskýrt betur það sem brenni á því þá stundina. Það vanti, heldur hún áfram, gagnkvæm samskipti. Um boðskiptin við stjórnendur segir hún:

... af því mér finnst þau vera ópersónuleg, það þýðir það að ef maður þarf að ræða við stjórnanda, t.d. skólustjóra, þá að nær maður ekki sambandi við hann þannig að besta leiðin er að fara í gegnum aðra miðla. Ekki maður á mann, og mér finnst það miður. Þannig að þú kemur alltaf skilaboðum áleiðis en ekki eins og þú myndir kannski vilja.

(Sjöfn, fagstjóri og umsjónarkennari)

Það kom fram hjá viðmælendum að það veltur á innihaldi skilaboðanna hvaða boðskiptamiðill er valinn. Ef nauðsynlegt er að fá svar strax eða koma þarf boðum áfram fljótt eru munnleg boðskipti notuð en þegar um er að ræða almennar upplýsingar, s.s. fundarboð, er tæknin notuð. Þó verður að segja að stjórnendur og kennarar í Goðaskóla vilja hafa munnleg boðskipti eins og kostur er. Tölvupóstur er mikið notaður í starfi stjórnenda en niðurstöður rannsóknar Lowry (2006) styrkja þá

tilhögun að best sé að miðla upplýsingum með munnlegum boðskiptum ásamt notkun tölvupósts.

En hversu langt eiga stjórnendur að ganga til að miðla upplýsingu til kennara? Er nóg að senda kennurum einu sinni í tölvupósti boð um tiltekið mál eða nægir að segja það á kennarafundi? Ef svo væri þyrftu kennarar að vera ávallt viðbúnir og vakandi yfir því sem er á döfinni. Skoðum aðeins hvernig þessu er háttað í Goðaskóla en annar aðstoðarskólastjórinn segist jafnvel vera í því hlutverki að minna kennara stöðugt á.

4.2 „Stundum finnst mér ég vera frek mamma.“

... það er kannski grunnatriðið í boðskiptum, að það á enginn maður að ætlast til þess aðsamstarfsmaður hans hugsí fyrir hann og hvað þá að yfirmaðurinn hugsí fyrir hann. Það er algjört grundvallaratriði.

(Óðinn, skólastjóri)

Grunnurinn í stefnu Goðaskóla er að allar tilkynningar komist til skila og leggja stjórnendur áherslu á það. Þó bendir Sif á að upplýsingastreymið sé aldrei of gott og það sé ekki hægt að vera 100% viss um að kennarar meðtaki boðin. Það hafi lagast síðustu árin þó inn á milli séu „sleðar“ eins og hún orðar það. Á hinn bóginn bendir Gná skrifstofustjóri á að auðvitað verða mistök í boðskiptum frá stjórnendum, t.d. í sambandi við að setja tilkynningar inn á upplýsingaskjáinn.

Rannsóknin í Goðaskóla leiddi í ljós að stjórnendur eru að skapa umhverfi í skólanum sem ýtir undir virkni kennara í boðskiptum. Hlín hefur áhyggjur af því að þurfa stöðugt að hafa vit fyrir fólki. Sé fólk sífellt minnt á hættir það að taka ábyrgð á að muna og Hlín fær á tilfinninguna að hún sé frek mamma. Henni finnst stundum að þessi stöðuga áminning sé orðin einum of, jafnvel hættuleg þróun.

Stundum finnst mér ég vera frek mamma. En ég spyr mig hvort að það sé jafnvel í lagi að ég sé mamma og kennarar geti einbeitt sér að kennslu. Eiga aðstoðarskólastjórar að vera e.t.v. mömmur fyrir kennara?

(Hlín, aðstoðarskólastjóri)

Það má gera að því skóna að sú hætta sé til staðar í Goðaskóla að einhverjir kennarar hafi vanist því að vera látnir vita ef eitthvað á að gerast hjá þeim. Þeir treysta á móðurumhyggjuna í skólanum og eru jafnvel lítt virkir í sambandi við boðskiptakerfi skólans. Óðinn skólastjóri er ekki hlynntur því að kennarar séu stöðugt minntir á og segir að það eigi ekkert að fara fram hjá kennurum ef þeir gætu vanið sig á að opna tölvupóstinn og fara inn á innri vefinn á hverjum degi.

Ég er á móti því að það þurfi bókstaflega að banka í bakið á fólki og segja: „Á morgun átt þú að gera þetta.“ Rökin sem ég hef fyrir því eru að ef þú ert að vinna á einhverjum vinnustað, sama hvað vinnustaðurinn þinn heitir, og ætlar að sýna starfi þínu áhuga og virðingu, þá ertu tilbúinn, tekur inn þær upplýsingar sem þú þarft að lágmarki til að standa þig í vinnu.

(Óðinn, skólastjóri)

Ef skilaboð eru send of snemma getur verið að kennarar gleymi innihaldi þeirra. Sem dæmi tók Hlín að búið er að úthluta hverjum bekk einni viku þar sem nemendur taka til í matsal eftir frímínútur. Hlín sendir umsjónarkennurum tölvupóst sem sýnir hvenær hver bekkur á tiltekt, prentar áætlanina út og minnir svo í hverri viku á hver sé næstur í röðinni. Hlín hefur velt því fyrir sér hvenær hún sé komin yfir mörkin með upplýsingaflæði til kennara. Hlín nefnir annað dæmi um móðurumhyggju sína. Hlín tilkynnti að nemendur í unglingsdeild ættu að koma á sal á ákveðnum tíma. Hún sendi tölvupóst viku áður til umsjónarkennara, tilkynning var sett á upplýsingaskjá og á innri vef. Ritari skólans hringdi síðan í allar stofur í unglingsdeild rétt áður og minnti á salinn. Ef kennarar eru stöðugt minntir á hlutina fara þeir að treysta því að stjórnendur eða aðrir minni þá á. Hlín líkir því við að hún muni aldrei hvenær hún eigi að fara til tannlæknis því hún viti að hún verði minnt á tímann deginum áður. Sif hefur einnig áhyggjur af mötum upplýsinga til kennara. Það á ekki að þurfa að segja kennurum allt en þó þarf að hvetja þá til að leita sér upplýsinga. Þeir eigi að sýna áhuga og leita eftir upplýsingum sjálfir. Hún orðar þetta á smekklegan hátt „Ekki bíða eftir tuggunni heldur fara út á tún og tyggja“. Hún vill hvetja kennara til að nota innri vefinn. Hún sendir stundum póst og biður kennara að skoða innri vefinn. Þó má ekki setja alla kennara undir sama hatt því sumir

kennarar þurfa meiri og oftar upplýsingar en aðrir og kennarar vinna misjafnlega úr upplýsingum. En það er hlutverk stjórnenda að hvetja kennara til að leita sér upplýsinga og stjórnendur verða stöðugt að minna kennara á stefnu skólans í boðskiptum því eftir höfðinu dansa limirnir.

... en í dag ætti það að takast, segi ég; það ætti allt að komast til skila í dag. Það tekst hins vegar ekki alltaf og það er einfalt svar við því. Það virðist því miður vera þannig að ákveðnum aðilum séu eiginlega alveg sama hvernig maður kemur boðskiptum á framfæri við þá. Þeir ná þeim samt ekki. Þá á ég við að við höfum þrjár aðal boðskiptaleiðir: það er tölvupóstur, sendur á einstaka starfsmenn eða alla, innra net og tilkynningaskjáriinn. Og því miður þá verð ég segja eins og er að það líður ekki sú vika að einhverjir af okkar starfsmönnum sjá ekki það sem við erum að gera. Það verður bara að vera hreinskilið svar við því.

(Óðinn, skólastjóri)

Ef boðskiptin eiga að vera árangursrík þurfa stjórnendur að fá endurgjöf, bæði eftir formlegum og óformlegum boðskiptaleiðum, frá kennurum því þannig fá þeir vitneskju um hvort boðskiptakerfið innan skólans er að virka eða ekki. Með því að bjóða upp á að kennarar geti haft áhrif á boðskiptin í skólanum sýna stjórnendur að þeir eru tilbúnir að hlusta og jafnvel að breyta ef þess þarf (Keil, 2005, bls. 31).

Nú er kominn tími til að skoða hvaða áhrif tæknin hefur á boðskiptin í Goðaskóla.

4.3 „Auðvitað notar maður tæknina“

Tæknin breytir öllu í boðskiptum, engar tilkynningar lengur uppi á vegg, nema bara auglýsingar um ráðstefnur eða símenntun.

(Óðinn, skólastjóri)

Eins og komið hefur fram er tæknin hluti af sérhverri stofnun og einstaklingar létta sér vinnuna með aðstoð tækninnar. Hér er fyrst og fremst um tölvutækni að ræða. Eins og annars staðar bera stjórnendur og kennarar í Goðaskóla ábyrgð á að nota tæknina sem er til staðar í

skólanum. Það þýðir að allir verða að vera virkir í að leita sér þeirra upplýsinga sem eru í tölvukerfinu og einnig virkir í að setja inn í tölvukerfið þær upplýsingar sem þarf svo aðrir í skólanum geti nýtt sér gögnin (Krauser, 2000, bls. 24). Nánar verður vikið að þessum þætti síðar.

Það kom fram í máli skólastjóra Goðaskóla að tölvutæknin hafi breytt boðskiptum mikið til hins betra og meðal annars benti hann á að áður hefðu allir veggir verið veggfóðraðir með alls kyns tilkynningum til kennara en nú væri það liðin tíð. Allar tilkynningar um próf og yfirsetur kennara í þeim væru komnar á innri vefinn. Að mati Þórs umsjónarkennara hefur tæknin haft gríðarleg áhrif á boðskipti í Goðaskóla. Vegna aukinnar tölvutækni hafi boðskiptin aukist mikið og hann sé aldrei í vafa um hvenær fundir eigi að vera eða hvað sé um að vera því upplýsingar eru settar á upplýsingaskjáið eða sendar í tölvupósti. Gerður segir að tölvutæknin sé meira og meira notuð í boðskiptum innan skólans og það leiði til tímasparnaðar en að hennar mati eru munnleg boðskipti nauðsynleg með.

Gerður G. Óskarsdóttir (2003, bls. 14-15) bendir á mikilvægi þess að skólastjórar noti nýjustu tækni í starfi sínu og taki ákvarðanir á grunni upplýsinga og dreifi ábyrgð og valdi til annarra starfsmanna. Rannsóknin í Goðaskóla leiddi í ljós að það er einmitt kjarninn í því sem verið er að gera þar. Skólinn er vel tölvuvæddur og er lagður metnaður í að nýta tæknina sem best og gott samspil er á milli notkunar upplýsingaskjásins, tölvupósts og innri vefs skólans. Ef stjórnendur setja upplýsingar inn á upplýsingaskjáið fylgja þeir því eftir með því að senda kennurum tölvupóst þar sem bent er á nýjar upplýsingar á skjánum. Hvað tæknina í boðskiptum varðar eru miklar og góðar upplýsingar sem fara á milli stjórnenda og kennara.

En þrátt fyrir gott og skilvirkt boðskiptakerfi í skólanum er alltaf eitthvað sem klikkar í boðskiptum varar Gná skrifstofustjóri við en hún ber ábyrgð á að setja upplýsingar inn á upplýsingaskjáið. Að hennar sögn erum við öll mannleg og þann þátt þurfi að taka með í heildarmyndinni.

Það kom fram í máli stjórnenda að þeim er umhugað um að kennarar séu virkir í að nota tæknina til boðskipta því það skipti miklu að allir séu samstilltir í að nýta sér tæknina og möguleikana sem hún hefur upp á að bjóða. Tæknin auðveldi vinnu kennara og að þeir geti ekki lengur komið

sér undan því að nota hana til boðskipta. „Tæknin auðveldar boðskiptin en gerir kennara latari að afla upplýsinga. Jafnvel að tæknin flækist fyrir“ (Sif, aðstoðarskólastjóri). Um það segir Óðinn:

Tæknin breytir öllu fyrir alla aðila. Það er bara ekkert hægt að svara þessu öðruvísi, sem hefur það að segja að þú hefur ekkert að gera á svona vinnustað, svo ég snúi því nú við, ef þú ert ekki tölvufær. Sá tími er liðinn.

(Óðinn, skólastjóri)

Hér er skólastjórinn að benda á að á vinnustað eins og Goðaskóla verði kennarar að vera tölvufærir og séu þeir það ekki verði þeir að afla sér tölvukunnáttu sjálfir. Að hans mati verða boðskiptin í Goðaskóla að vera ákveðin og skilvirk og að einstaklingar sem þar vinna verði að vera tilbúnir. Sjöfn varar við of mikilli notkun tækninnar í boðskiptum. Að hennar mati er tæknin góð með en hún vill leggja meiri áherslu á munnlegu boðskiptin í skólanum.

En snúum okkur að þeim þremur þáttum sem tæknileg boðskipti í Goðaskóla byggja á sem eru tölvupósturinn, upplýsingaskjáriinn og innri upplýsingavefurinn og verður umfjöllunin í þessari röð hér að neðan.

4.4 „Stundum er gott að hafa tölvupóstinn“

Ég sendi örugglega daglega einhverja tugi af póstum til starfsmanna minna, kannski eina setningu eða eitthvað.

(Óðinn, skólastjóri)

Notkun tölvupósts hefur aukist mikið síðustu ár og fer stöðugt meiri tími stjórnenda í að svara eða senda tilkynningar til kennara og annarra stjórnenda. Tölvupóstur er það sem mest er notað í boðskiptum í stofnunum til að senda boð til einstaklinga, til að senda tilkynningar til stórs hóps, til að spjalla við samstarfsmenn á lands – og heimsvísu eða senda og fá send ýmis skjöl (Miller, 2005, bls. 287-288).

Þegar boðskipti eiga sér stað með tölvupósti hefur líkamstjáning ekkert vægi; sá sem fær boðin ræður því hvenær hann svarar og meiri líkur eru á opnari boðskiptum (Hyczynski, 2007, bls. 177). Með tilkomu tölvupósts hefur opnast leið fyrir starfsfólk að veita endurgjöf (Palestini,

1999, bls. 101). Áður hefur komið fram mikilvægi þess að stjórnendur og kennarar skiptist á upplýsingum og að boðskipti þeirra á milli séu góð. Með því að nota tölvupóst geta kennarar verið virkari í að láta skoðun sína í ljós eða spyrja ef þeim finnst eitthvað vera óljóst. Samkvæmt viðtölum við stjórnendur í Goðaskóla fer mikið af tíma þeirra í að lesa og senda tölvupóst. Óðinn skólastjóri sendir kennurum oft á dag tölvupóst, þá einstökum kennurum eða öllum í einu. Ef Óðinn þarf að hafa afskipti af nemanda vegna t.d. agavandamála skráir hann það niður í dagbók viðkomandi nemanda í Mentor¹ og sendir svo umsjónarkennara hans tölvupóst um að skoða dagbókarfærsluna. Dagbókarskráning í sameiginlegan gagnagrunn greiðir þannig fyrir upplýsingaflæði á milli kennara og skólastjórna. Skólastjórinn veitir umsjónarkennaranum þannig upplýsingar um allt sem hann gerir sem viðvikur viðkomandi umsjónarnemanda. Hlín og Sif aðstoðarskólastjórar hafa sama hátt á. Svo er að sjá að umsjónarkennarar fái vitneskju um öll afskipti sem stjórnendurnir þrír hafa af nemendum þeirra en það eru vinnubrögð til fyrirmyndar og tryggja betur að stjórnendur og kennarar gangi í takt og að upplýsingastreymi þarna á milli sé gott. Fram kom í máli stjórnenda að kennarar séu duglegir að upplýsa þá. Sif telur að eflaust vilji þeir ekki sitja einir með upplýsingar heldur miðla þeim áfram til stjórnenda. Af reynslu höfundar þessarar ritsmíðar er gott að miðla upplýsingum til stjórnenda og fá álit og jafnvel stuðning frá þeim ef þess þarf. Það er alltaf gott að hafa sterkan bakhjarl í starfi sínu. Stjórnendur í Goðaskóla ætlast til að kennarar skrifi í dagbækur nemenda í Mentor ef þess þarf og það eru þeir að gera að mati Sifjar. Hún telur að mikilvægt sé að vel sé haldið utan um skráningu og Mentor sé gott hjálpartæki til þess. Að sögn Þórs er hann duglegur að svara tölvupósti frá stjórnendum þó hann vilji frekar fara á þeirra fund þurfi hann að fá svör strax. Það rímar við það sem kom í máli Gerðar og Sjafnar um mikilvægi þess að hafa munnleg boðskipti við stjórnendur en nánar um það síðar.

Þeir kostir fylgja notkun tölvupósts í boðskiptum að þá eru boðin til í tölvunni og hægt að prenta þau út ef vill og hægt er að vitna í tölvupóstinn ef þurfa þykir. Það kom fram í máli viðmælenda að boðskiptin í skólanum hafi breyst með tilkomu tölvupóstsins. Hægt sé að koma meiri upplýsingum á framfæri við kennara og kennarar hafa meiri möguleika en áður á að koma skoðunum sínum á framfæri við stjórnendur. Með notkun tölvupósts er einnig mikill tímasparnaður fyrir

Þá sem koma þurfa frá sér miklum upplýsingum og ennfremur hefur hann minnkað pappírnotkun heilmikið.

Það er meðvitað að gera þetta í tölvupósti, ég ákveð, ég ætla að senda ykkur boð í tölvupósti. Þannig það sé ekki hægt að segja þú talir ekki við okkur. Stundum er gott að hafa tölvupóstinn, þá er maður með: ég sendi þetta, ég sagði þetta, mér finnst það oft gott að hafa eitthvað í hendi, það fer alveg eftir því hvað það er, svo er þetta heilmikill tímasparnaður.

(Gerður, stigsstjóri og umsjónarkennari)

En þótt gott sé að nota tölvupóst í boðskiptum hefur hann sína annmarka. Hann er vandmeðfarinn, t.d. hvenær á að senda kennurum tölvupóst. Ef boð eru send of fljótt er hætt á að kennarar gleymi innihaldi þeirra. Einnig getur verið að stjórnandi sendi boð í tölvupósti en kennarinn fái þau ekki vegna þess að tæknin er að stríða eða þá að boðin fari hreinlega fram hjá kennaranum. Setningar eins og: „Fékkstu ekki póstinn frá mér“ eða „Ég sendi þér póst“ hafa stundum hljómað í samtölum stjórnenda og kennara. Hlín hefur stundum spurt sig hvort of langt sé gengið að krefjast þess að kennarar svari tölvupósti frá henni. Sumir kennarar svari henni alltaf en þeir séu of fáir. Það sé spurning um hvort kennarar hafa tamið sér að svara eða ekki. Sif segir að það sé mannlegt og gott að fá svar til baka í tölvupósti en það sanni að kennarar hafi fengið og lesið póstinn. Hún segir að gott sé að setja í póstinn heiti sem sé lýsandi fyrir innihald hans. Hér þurfa skólastjórnendur í Goðaskóla sem og í öðrum skólum að semja reglur í samráði við kennara um hvernig umgangast skuli tölvupóst. Sum boð eru tilkynningar sem eru einhliða boðskipti og þurfa ekki svara við, s.s. fundarboð. Önnur boð eru þess eðlis að gott er eða jafnvel nauðsynlegt að móttakandi svari þeim. Trúverðugleiki hefur áhrif á skilvirkni boðanna. Færni og áreiðanleiki eru þeir tveir þættir sem hafa áhrif á trúverðugleika þeirra. Í trúverðugleika felst trú og traust sem móttakandi hefur á orðum og framkvæmdum sendanda og móttakandi bregst við í samræmi við það. Boð sem eru vel ígrunduð, skipulögð og vel fram sett auka líkur á að móttakandi meti meira hæfni sendanda og þ.a.l. trúverðugleika hans (Hoy og Miskel, 2005) og þá aukast líkur á að boðunum verði svarað.

Gerður bendir á að e.t.v. séu tölvusamskipti ekki vænleg til að skiptast á hugmyndum. Hún hafi sent kennurum erindi um að á næsta fundi sé ætlunin að ræða ákveðið málefni, t.d. námsmat og hún hafi farið fram á að fá sent til baka hugmyndir um það. Það væri hennar reynsla að kennarar svöruðu slíkum erindum illa eða alls ekki. Svo er það mannlegi þátturinn í notkun tölvupósts. Hlín nefnir að hún noti tölvupóst mikið en þá til að senda tilkynningar til foreldra umsjónarnemenda sinna. En þegar kemur að því að eiga samskipti við kennara eða stjórnendur vill hún hafa þau munnleg. Erfitt sé að koma hugmyndum sínum til skila svo vel sé í tölvupósti og hún vilji fá endurgjöf frá kennurum og stjórnendum við því sem hún hafi fram að færa sem fagstjóri.

... hef mikil samskipti í gegnum tölvupóst, nota hann mjög mikið en ég vil ekki nota hann nema hann sé sem minnst í samskiptum mínum við kennara. Af því þar finnst mér ég þurfa meira á svona umræðum og svona flæði. ... það er erfitt að útskýra í tölvupósti líka þá sýn sem þú hefur og áherslur.

(Sjöfn, fagstjóri og umsjónarkennari)

Það kom fram í máli stjórnenda að ef þeir settu einhverjar upplýsingar eða tilkynningar inn á upplýsingaskjáinn eða inn á innri upplýsingavefinn sendu þeir einnig tölvupóst til kennara um að lesa þær. Það gæti hljómað í póstinum: „Vinsamlegast kíkið inn á innri vefinn“ eða „vinsamlegast skoðið tilkynningu á upplýsingaskjá um fund á fimmtudag.“ Þannig er tölvupósturinn notaður til að minna kennara á að afla sér upplýsinga sem þeir þurfa starfs síns vegna.

4.5 Upplýsingaskjárinn

Maður er aldrei í vafa um hvenær fundur eigi að vera eða hvað er um að vera. Maður lítur á skjáinn.

(Þór, umsjónarkennari)

Nú eru sjö ár liðin síðan upplýsingaskjár var settur upp í kaffistofu starfsfólks í Goðaskóla. Einnig var settur upp sambærilegur skjár á gangi í unglingsdeild en hann hefur minnkað stórlega ágang nemenda á

skrifstofu skólans því ýmsar upplýsingar sem snúa að nemendum unglingsdeildar birtast á skjánum, m.a. forföll kennara og hvaða tímar falla niður þann daginn. En skoðum nú upplýsingaskjáinn á kaffistofu starfsfólks. Skrifstofustjóri skólans sér um að setja inn ýmsar upplýsingar sem birtast á skjánum. Meðal þess sem birtist á skjánum er: forföll kennara, fundatímar, hverjir eiga afmæli viðkomandi dag og ýmsar tilkynningar, s.s. hvenær nemendur eiga að koma á sal. Tilkynningar um það sem er að gerast á næstu dögum eru settar inn á skjáinn og tilmæli eru frá stjórnendum um að kennarar líti á hverjum degi á skjáinn en því miður vill það brenna við að sumir kennarar gera það ekki. Gerður segist nota skjáinn mikið og segir að hann sé ómissandi. Hún segist nota skjáinn meira en innri vefinn en það sé eflaust af því að skjárinn hefur verið til staðar lengur og hún hafi vanist því að nota hann. Upplýsingar sem ætlaðar eru til skemmri tíma fara inn á skjáinn. Efni sem ætlað er til lengri tíma fer ekki þangað inn. Slíkt efni fer inn á innri upplýsingavef skólans.

4.6 „Í vinnu á fólk að fara á innri vefinn“

... svo hef ég trú á því að þessi innri vefur, ég hef trú á því líka að hann sé sniðugt tæki, margir farnir að nota hann þó ég geri það ekki. Ég gleymi bara að fara inn á hann. Enda er kannski innri vefurinn ekki notaður til beinna upplýsinga eða tilkynninga.

(Þór, umsjónarkennari)

Sumir kennarar vilja fyrst og fremst hugsa um kennsluna, þ.e. starfið sem fram fer innan veggja skólastofunnar og finnst jafnvel að ýmislegt í upplýsingagjöf sem á sér stað í skólanum komi þeim ekki við. Breytingar í starfsumhverfi fólks vekja mismunandi viðbrögð hjá starfsfólki og almennt eru einstaklingar gagnrýnir á að ný tækni komi að gagni. Meðal þess sem einstaklingar eru á varðbergi gagnvart þegar ný tækni er kynnt til sögunnar, eru breytingar, breyting á starfslýsingu, meiri ábyrgð og starfsþjálfun sem fylgir tækninni (Krauser, 2000, bls. 23). Kennarar eru engin undantekning á því. Áður hefur verið komið inn á það að nú er u.þ.b. ár síðan að notkun innri upplýsingavefsins hófst í Goðaskóla. Á þessum innri vef eru m.a. starfsmannahandbók skólans, fundargerðir, starfslýsingar, sérfræðipjónusta, einstaklingsáætlanir, ýmsir gátlistar fyrir

kennara, upplýsingar um einelti og ýmislegt til skemmtunar, s.s. mataruppskriftir, ljóð og tilkynningar um mannfagnaði starfsfólks skólans. Þannig að upplýsingar sem fara inn á vefinn eru til lengri tíma en ekki til skamms tíma eins og þær sem fara inn á upplýsingaskjáinn. Með því að nota innri vefinn er hugsun stjórnenda sú að hafa allar upplýsingar sem kennarar vanhagar um á sama stað til að létta störfín fyrir stjórnendur og kennara. Það krafðist mikils undirbúnings að koma honum í gagnið og heimasíðan var löguð til að gera hana auðveldari í notkun.

Breytingar sem notkun vefsins hefur haft í skólastarfinu vekja bæði jákvæð og neikvæð viðbrögð á sama hátt og þegar tölvupóstur kom til sögunnar á síðustu öld. Það má ætla að innri vefurinn muni auðvelda nálgun ýmissa upplýsinga sem koma mun stjórnendum og kennurum til góða í starfinu. Til að komast inn á innri vefinn þurfa notendur að fara inn á heimasíðu skólans og skrá inn notendanafn og lykilorð. Nanna segir að það sé ókostur. Hún segir:

Það er sá galli á innri vefnum að fólk þarf af öryggisástæðum að skrá sig inn. Það kemur í veg fyrir að sumir fari inn á vefinn en einnig er tímaleysi og áhugaleysi sem kemur í veg fyrir meiri notkun vefsins. Þeir sem þetta á við sjá ekki tilgang með vefnum.

(Nanna, deildarstjóri)

Nanna bætir við að ef upplýsingaskjáriinn væri ekki til staðar færi fólk oftár inn á innri vefinn en það sjái ekki tilgang í að fara á vefinn á meðan skjáriinn er í notkun. Því vilji hún loka upplýsingaskjánum til að þrýsta meira á kennara að nota innri vefinn. Krauser (2000, bls. 29) leggur áherslu á mikilvægi þess að upplýsa starfsfólk um allar breytingar því misjafnt sé hvernig það tekur þeim. Sumum fellur vel að stökkva út í djúpu laugina og takast á við verkefnið meðan aðrir þurfa sinn tíma til að aðlagast breytingum.

Hlín aðstoðarskólalastjóri notar innri vefinn ekki mikið og telur það að hluta til vegna þess að hún treystir því ekki að kennarar fari inn á hann, hvað þá lesi það sem er inn á vefnum. Því setji hún þangað lítið af því efni sem nauðsynleg sé að umsjónarkennarar lesi. Hlín bendir á að ef allir notuðu vefinn gæti hann verið örugg leið til að koma á framfæri boðum til allra kennara. Þannig mætti spara tíma stjórnenda eins og rannsókn

Haughey (2006) leiddi í ljós. En Hlín er vongóð um að breyting verði á notkun vefsins og eftir ár verði staðan önnur og betri í notkun hans. Að mati Sifjar er auðvelt að verða samdauna starfinu og álíta að allir kennarar viti allt um leið og þeir byrji kennslu í skólanum. Þetta er rétt hjá Sif því það er gömul saga og ný að kennarar kvarta oft yfir því að fá ekki nægar upplýsingar frá stjórnendum í sínum skóla. Til að koma til móts við þessar aðfinnslur í boðskiptum milli stjórnenda og kennara var innri upplýsingavefnum m.a. hleypt af stokkunum.

Sjöfn fer yfirleitt daglega inn á vefinn því hún vill fylgjast með því hvort inn á hann komi eitthvað nýtt og ef hana vantar upplýsingar er það fyrsta sem hún gerir að leita þeirra á innri vefnum. Einnig ef hún hefur misst af fundi lesi hún fundagerðina þar. Að hennar sögn eru ekki allir að nota innri vefinn en hún er bjartsýn á það að notkun hans aukist með tímanum. Sjálf setur hún ekkert inn á vefinn sem fagstjóri en hún sér mikla möguleika á að nota hann í miðlun upplýsinga sem koma kennurum að notum.

En ég set ekkert þarna inn sem fagstjóri, ég er ekkert búin að venja mig á að setja inn, sem væri kannski svolítið sniðugt sko. Ég sé það fyrir mér að nýta hann sem miðil af því hann er meira lifandi; þú getur svona gert hann meira lifandi, meira þinn, ekki eins og e-mail sem er meira svona *sjúmm*.

(Sjöfn, fagstjóri)

Um notkun á innri vef skólans segir Þór umsjónarkennari að hann noti hann ekki en hann hefur trú á að hann komi sterkur inn að lokum en að kennarar hafi ekki vanið sig á að nota hann og að það vanti áhugann á að kíkja þarna inn eins og Þór orðar það. Hann segir að vefurinn sé ekki notaður til tilkynninga heldur eru þar upplýsingar sem kennarar þurfa til lengri tíma eins og kemur fram í tilvitnun hans í upphafi kaflans. E.t.v. er það hluti af skýringunni hvers vegna notkun innri vefsins er ekki almenn meðal kennara og sumra stjórnenda að upplýsingar inni á honum eru almennar upplýsingar til lengri tíma litið, s.s. starfsmannahandbók og gátlistar og að sumir kennarar opna innri vefinn því ekki nema að nauðsyn beri til. Þeir hugsi frá degi til dags, jafnvel viku í senn og því sé nóg að lesa tilkynningar á upplýsingaskjánum á hverjum degi. Samkvæmt Óðni skólastjóra hefur innri vefurinn ekki gengið sem skyldi en hann segir að sýna þurfi þolinmæði. Notkun vefsins verði ekki almenn fyrr en

eftir þrjú eða fjögur ár og bendir á í því samhengi að tölvupósturinn varð ekki eins mikið notaður og núna á einu ári. En stjórnendur hvetja kennara til að fara inn á innri vefinn því hann er kominn til að vera og notagildi hans mun eflaust vaxa á komandi árum.

Nú hefur verið fjallað um þá þrjá boðskiptamiðla í Goðaskóla, tölvupóstinn, upplýsingaskjáiinn og innri upplýsingavefinn sem byggjast á tækninni en tvær af þremur rannsóknarspurningunum fjölluðu um áhrif tækninnar á boðskipti og hvaða boðskiptamiðlar eru notaðir í Goðaskóla. Lítum nú á elsta boðskiptamiðil í skólastarfi og skoðum hvernig komið er fyrir honum í Goðaskóla en það eru munnleg boðskipti.

4.7 Munnleg (yrt) boðskipti

... stundum fer ég inn og tala við þau þegar mér liggur mikið á hjarta.

(Þór, umsjónarkennari)

Þó að tæknin hafi aukist mikið í boðskiptakerfi Goðaskóla og upplýsingastreymi innan skólans hafi margfaldast er lögð áhersla á munnleg boðskipti á milli stjórnenda og kennara. Einnig er að sjá að munnleg boðskipti á milli stjórnenda séu mikil þrátt fyrir mikla notkun tækninnar. Í skólanum eru munnleg boðskipti þannig að bæði eru þau formleg, s.s. kennarafundir eða óformleg, s.s. spjall á göngum. Innanhússíminn í skólanum er mikið notaður til að koma tilkynningum áleiðis. Skrifstofa skólans er mjög virk í að koma boðum símleiðis til kennara. Í næstu tveimur köflum verður fjallað um hvernig munnleg boðskipti fara fram. Fyrst verður fjallað almennt um hvernig munnleg boðskipti, þ.e. formleg og óformleg, eru á milli stjórnenda og kennara en því næst verður skoðað hvernig fastir fundir fara fram.

4.8 „Vildi óska að ég hefði meiri tíma til að spjalla“

... mér finnst ég hafa alveg jafn mikil samskipti við stjórnendur. Mér finnst fólk ekkert endilega tala minna saman.

(Gerður, stigsstjóri og umsjónarkennari)

Í kaflanum um formleg og óformleg boðskipti á bls. 17 var þess getið að formlegar boðskiptaleiðir eru samskiptakerfi sem viðurkennd eru af stofnuninni og að það fari eftir markmiðum stofnunarinnar hvernig þeim sé stjórnað. Í Goðaskóla eru formlegar boðskiptaleiðir tölvupóstur, upplýsingaskjárninn, innri upplýsingavefur og fundir. Það sem hefur áhrif á hversu virkt formlega boðskiptakerfið er í skólum er uppbygging stjórnkerfisins, vægi miðstýringar og stig upplýsingatækninnar (Hoy og Miskel, 2005). Í Goðaskóla gera þessir þrír þættir það að verkum að formlegt boðskiptakerfi skólans er vel virkt eins og fram hefur komið hér að ofan.

Þegar breytingar eiga sér stað í skóla, s.s. þegar breyta á um agakerfi, þurfa stjórnendur að koma tvennum skilaboðum samtímis til skila til starfsfólks. Annars vegar fara boð um formlegar boðskiptaleiðir, ræður, tölvupóst, kynningarmyndbönd, yfirlýsingar o.s. frv. Hins vegar ættu boð að fara í gegnum óformlegar leiðir, s.s. spjall á göngum og í gegnum daglegar athafnir í skólanum (Goman, 2004). Stjórnendur ættu því að hafa bæði formleg og óformleg boðskipti í huga þegar þeir hafa boðskipti við kennara. Óformlegt boðskiptakerfi er t.d almennt spjall á göngum eða á kaffistofu skólans og er það áhrifaríkara en talið hefur verið. M.a. hefur verið bent á að það sem stjórnandi segir í óformlegu spjalli á göngum skólans hafi meira að segja en það sem hann segi á formlegum fundi (Goman, 2006, bls. 33). Þó verður að geta þess að aðgát skal höfð í nærveru sálar og mörg dæmi eru um að stjórnandi hafi látið orð falla í hita leiksins sem særindum hafa valdið hjá kennurum eða öðrum stjórnendum. Í rannsókn Goman (2005) kom fram að tæplega 60% starfsmanna eru jákvæð gagnvart óformlegum boðskiptum og að fleiri starfsmenn trúa frekar upplýsingum sem koma frá óformlegum boðskiptum heldur en beinum upplýsingum frá stjórnendum. Samkvæmt viðtölum við skólastjórann og aðstoðarskólastjórana hafa þeir í huga að rækta óformleg boðskipti við kennara en það geti verið erfitt því stundum komi upp mál sem ekki er hægt að hlaupa frá. Með þetta í huga mætir skólastjórinn í Goðaskóla fyrr í vinnuna og tekur þátt í spjalli við þá kennara sem mæta snemma. Þrátt fyrir að tæknin hafi breytt boðskiptum í skólanum á þessari öld er Óðinn þeirrar skoðunar að samskipti hans við kennara hafi aukist og þrátt fyrir mikið upplýsingastreymi til þeirra kalli hann kennara oft til sín á skrifstofuna til viðræðna og kennarar líti inn til hans þegar þeir óska og hann sé viðlátinn. En eins og í öðrum skólum er misjafnt hversu duglegir kennarar eru að hafa munnleg boðskipti við

stjórnendur. Kennarar koma mikið inn á skrifstofu aðstoðarskólalastjóranna með erindi til að ræða. Að mati Hlínar líta um 70% kennara inn hjá henni en sumir láta duga að senda tölvupóst. Þór telur það mikils virði að geta rætt við stjórnendur augliti til auglitis og álitur hann að þannig hafi hann mest boðskipti við þá. Sérstaklega eigi það við um boðskipti við skólalastjórnann.

Hlín aðstoðarskólalastjóri hefur hugsað mikið um boðskipti og hvernig eigi að miðla upplýsingum til kennara. Hún segir að það sé þægilegt að senda tölvupóst en þá minnka mannlegu samskiptin. Henni finnst hún þá vera innilokuð á skrifstofu sinni. Hún verði að gæta þess vel að gerist ekki. Mannleg samskipti eru nauðsynleg og þá bæði formleg og óformleg. Hlín segir að það sé mikilvægt að taka þátt í almennum umræðum en henni finnst hún vera einangaðri en þegar hún var kennari. Hún bætir við að hún telji mikilvægt að fara í kaffi-og matartíma og taka þannig þátt í spjalli við kennara en það sé stundum erfitt því ekki er alltaf hægt að hlaupa frá verki.

Ef Hlín þarf að koma skilaboðum eins fljótt og hægt er á framfæri þá hringir hún í kennarana eða fer í stofuna hjá viðkomandi kennara. Henni þykir gott að fá hreyfinguna og komast í nánd við nemendur. Hún hugsar með sér þegar hún þarf að koma upplýsingum til kennara þegar hann er í kennslu hvernig best sé að koma til hans boðunum þannig að sem minnst truflun verði. Er nóg að koma boðunum áleiðis í innanhússímanum en þá standi kennari fyrir framan nemendur og tali við hana eða er betra að ræða við kennarann í eigin persónu fyrir utan stofuna ef hægt er að koma því við? Það fer allt eftir eðli skilaboðanna. En skilaboð eru viðkvæm er alltaf rætt augliti til auglitis og tekur Sif undir það.

Sif leggur áherslu á að hún þurfi að eiga stund með kennurum og ræða bæði um starfið og almennt um lífið. Hún óskar sér að hún hefði meiri tíma til að spjalla til að kynnast fólki öðruvísi en sem kennurum. Sif segist leggja sig fram um það. Henni finnst skipta máli að fólk leiti til hennar svo hún finni að það treysti henni, sérstaklega fólk sem hún hefur þurft að ræða við í erfiðum málum. Oft eru erfiðustu tímarnir matar- og kaffi tímar. Þá komi stundum til hennar kennarar sem vilja eiga við hana orð því það þurfi að leysa eitthvert mál strax.

Þegar Ingibjörg R. Guðmundsdóttir beið lægri hlut fyrir Gylfa Arnbjörnssyni í kosningu til forseta ASÍ sagði hún í ræðu sem hún hélt eftir kjörið „að það væri stundum mikilvægara að hlusta en að tala“

(mbl.is 24.10.2008). Sjöfn tekur undir þessi sjónarmið og álitur að það vanti að stjórnendur hlusti á undirmenn sína. Hún telur að stjórnendur þurfi að hlusta á undirmenn sína, að stjórnendur sem eru góðir í boðskiptum séu góðir hlustendur og að þeir séu tilbúnir að hafa boðskipti við starfsmenn á þeim grunni sem þeir vilja, s.s. spjalla um landsins gagn og nauðsynjar. En látum hana hafa orðið.

Ef að maður vill koma til stjórnanda bara til að spjalla skilurðu, meina bara svona stutt, ekki bara ég er í vandræðum eða eitthvað svona, heldur bara til að spjalla, að samskipti séu ekki alltaf tengd einhverjum erfiðum málum, heldur verða líka að vera jákvæð, mér finnst það vanta rosalega oft.

(Sjöfn, fagstjóri og umsjónarkennari)

4.9 „... eins og sagt var á fundinum ...“

... þá er ég á litlum fundum þar sem fagstjórar koma saman; það eru mjög gagnlegir fundir því þar fara fram boðskipti og samskipti og líka kannski soðanaskipti, rætt um hugmyndir og það er allt uppi; það finnst mér vera fundirsem nýtast.

(Sjöfn, fagstjóri og umsjónarkennari)

Að sitja fundi er fylgífiskur þess að vera stjórnandi og kennari í grunnskóla. Misjafnt orð fer af fundarsetum og sýnist sitt hverjum. Í samtali við skólastjóra Goðaskóla rifjaði hann upp að í lok síðustu aldar gat skólastjóri staðið á kennarafundi vikulega og lesið upp tilkynningar í korter en allar tilkynningar sem allir þurftu að vita voru sendar skólastjóra í venjulegum pósti. Þannig að fyrir u.þ.b. tíu árum komu tilkynningar og öll fyrirmæli frá skólastjóra. En látum Óðin hafa orðið:

Ég man bara eftir bunka af tilkynningum, og eini vettvangurinn var þessi. Ef það hefði þurft að hengja þessar tilkynningar upp, þá hefði það verið bara heilu veggirnir skilurðu. Þetta voru bara allt bréf frá fræðsluskrifstofu, skólaskrifstofu, ráðuneyti, og ég veit ekki hverju. Boðskiptin voru ekki minni heldur en í dag, en þau voru bara í

bréfaformi, sem þú bara varst að lesa upp, þannig var þetta bara. Samskiptin eru miklu meiri í dag þó þau séu ópersónulegri, í tölvupósti eða með símhringingum ...

(Óðinn, skólastjóri)

Að ofan kom fram að talsvert er um fasta fundi í Goðaskóla. Í fyrstu viku hvers mánaðar er starfsmannafundur, kennarafundur er í annarri viku hvers mánaðar, fundir hvers stigs, þ.e. kennarar á hverju stigi funda saman eru í þriðju viku. Einnig er oft boðað til funda með stuttum fyrirvara þegar þess gerist þörf. Boðað er til allra funda á upplýsingaskjánum á kaffistofu starfsfólks en efni fundanna birtist ekki þar en úr því þyrfti að bæta því það er gott fyrir þá sem sitja eiga viðkomandi fund að vita efni hans. Ef fundargestir vita efni fundarins fyrirfram eru meiri líkur á að þeir verði virkari á fundinum og eru jafnvel með tilbúna spurningar sem þeir óska svara við. Í rannsókn Þorsteins Hjartarsonar (2005, bls. 72) kemur fram að með því að nota tölvupóst til að koma tilkynningum til kennara er auðveldara að nýta samstarfsfundi til faglegrar umræðu og til stefnumótunar. Hann bendir á mikilvægi þess að skólastjóri sé faglegur og að athafnir hans muni auka samstarf og umræðu á kennarafundum sem eflir samvinnunám meðal nemenda. Þannig muni boðskipti með tölvupósti hafa jákvæð áhrif á dagskrá og viðfangsefni funda. Sjöfn tekur undir þetta en kallar eftir meiri samskiptum á fundunum í Goðaskóla. Hún vill að áður en til stórra kennarafunda kemur eigi kennarar að geta nálgast upplýsingar um efni fundarins rafrænt og kynnt sér það og þá geti skapast meiri umræður á fundinum en í staðinn séu kennarafundir í skólanum mikið til tilkynningaflóð en slíkir fundir séu úreltir. Hún bendir á að fámennir fundir eins og fundir fagstjóra séu gagnlegir og þar fari fram boðskipti og skoðanaskipti. Hins vegar skili fagfundir sem hún heldur með kennurum sem heyra undir fagstjórn hennar ekki árangri sem skyldi. Hún upplifir sig sem „tilkynningabanka“ á slíkum fundum. Lesnar séu upp tilkynningar um próf og annað slíkt. Í máli Sjafnar kom fram að hún er mjög tölvuvædd í sínu starfi og notar tölvupóst mikið til samskipta en hún vill sem minnst nota tölvupóst í samskiptum við kennara heldur vill hún geta haft umræður við þá og fá hugmyndir frá þeim og geta útskýrt hvað hún eigi við hverju sinni.

Þá kannski er maður að hugsa það að stundum eru fundir og annað um einhver málefni sem þarf að taka á, breyta eða

bæta eða hvernig sem það er og ég tel að stjórnandi þurfi að gera sér grein fyrir því að Róm var ekki byggð á einum degi. Það er ekki skólastarf heldur. Það þarf að vera í endurskoðun og þeir sem eru á gólfinu eins og ég segi, þeir eru oft ansi glöggir á það sem til þarf, það þarf að hlusta.

(Sjöfn, fagstjóri og umsjónarkennari)

Höfundur þessarar ritgerðar hefur frá því að hann hóf störf í grunnskóla fyrir þrjátíu árum stöðugt heyrt gagnrýnisraddir á fundi frá kennurum og finnst mörgum þeirra að verið sé að eyða tíma þeirra til einskis. Fundir eru mikilvægir til að skiptast á upplýsingum og samræma vinnubrögð og ætla má að þeir séu grunnþáttur í starfi eins og fer fram fer í skólum. Af þessu má sjá að miklu skiptir að fundir takist vel (Sigmar Þormar, 2007, bls. 47). Þór bendir á að einhvern veginn verði að koma upplýsingum til kennara og að gott sé fyrir stjórnendur að geta rifjað upp „... eins og sagt var á fundinum“. Að mati Þórs umsjónarkennara er fundum vel stjórnað í Goðaskóla en styrk fundarstjórn tryggir að efni fundarins sé afgreitt fljótt og örugglega (Sigmar Þormar, 2007, bls. 48).

Mismunandi er hversu virkir fundarmenn eru á fundum, hvort sem eru í Goðaskóla eða á öðrum vinnustöðum. Á stórum fundum er meira um einhliða, jafnvel lokuð og formleg boðskipti, þ.e. tilkynningar eða að stjórnendur eru að kynna einhver málefni. Á fámennari fundum er meira um umræður og búist er við meiri virkni fundarmanna. Boðskiptin eru tvíhliða því allir eiga auðvelt með að taka þátt í umræðum. Það er á slíkum fundum sem margir kennarar koma skoðun sinni á framfæri og boðskiptin verða óþvingaðri. Þau verða óformlegri og opnari.

Það er ekki eingöngu svo að fundir séu mikilvægir í sambandi við upplýsingaöflun eða miðlun upplýsinga sem er einmitt tilgangur funda heldur er félagslegur þáttur funda einnig mikill. Í Goðaskóla eru starfsmannafundir og kennarafundir nauðsynlegir út frá félagslegu hliðinni. Að starfsfólk skólans, stjórnendur, kennarar, stuðningsfulltrúar og skólaliðar komi saman og geti þannig séð með eigin augum hverjir mynda skólasamfélagið og geti skipst á skoðunum, bæði formlega á fundinum sjálfum og óformlega fyrir og eftir fund. Meðan starfsmannafundur er í Goðaskóla geta fundargestir gætt sér á dýrindis kræsingum sem eru á hlaðborði en starfsfólk skólans skiptist á að koma með sætabrauð á hlaðborðið. Svo sest fólk niður með diskinn sinn og

kaffi við borð hér og hvar í fundarsalnum og tekur þátt í óformlegu spjalli við samstarfsfólk sitt. Þannig er sett upp kaffihúsastemming á fundinum. Þá getur skólastjóri setið við borð með skólaliðum, kennurum og stuðningsfulltrúum og spjallað um ensku knattspyrnuna eða stjórnsmál fyrir og eftir fund. Það er brýnt að fundir, bæði fjölmennir og fámennir, nýtist vel og séu vel skipulagðir og mikilvægt er að boða til funda með góðum fyrirvara og að efni fundar komi fram. Hlín aðstoðarskólastjóri unglíngadeildar telur að starfsmanna- og kennarafundir séu mjög mikilvægir. Suma hluti þarf að ræða og þá eru starfsmanna- og kennarafundir góðir til þess og einnig þurfa kennarar að koma sínum skoðunum að. Hún segist setja á fundi á unglíngastigi þegar þarf en vill ekki halda fundi eingöngu til að halda þá. Hún segir að kennarar vilji að fundir séu haldnir en þeir þurfi að vera vel skipulagðir og að ástæðu þurfi til að halda fund. Hins vegar megi einnig koma upplýsingum til kennara á innri vef og í tölvupósti en kennarar verða að hafa vettvang til að tjá sig og eru fundir góður vettvangur til þess.

Rannsókn Goman (2005) leiddi í ljós að skrifaður texti hefur meiri áhrif á fólk en ræða stjórnenda. Samkvæmt því er mikilvægt að skrifa ákvarðanir fundar til að fyrirbyggja misskilning og koma í veg fyrir að hægt sé að afsaka sig með lélegri upplýsingamiðlun í sambandi við efni fundarins (Keenan, 1997, bls. 16). Fundargerð starfsmanna- og kennarafunda eru sett inn á innri vef skólans og þar er hægt að lesa um það sem fram fór á fundunum til að rifja það upp því ekki er athygli fólks alltaf sem skyldi á fundum. Einnig er fólk stundum fjarverandi vegna forfalla og getur þá lesið fundargerð fundarins og fengið upplýsingar sem varðar það. En eins og kom fram í kaflanum um ábyrgð kennara að leita sér upplýsinga er stundum brotalöm á að kennarar sem þess þurfa lesi fundargerðirnar. Óðinn skólastjóri er óánægður með það að sumir kennarar nýti sér ekki þessi boðskipti og tilkynningar sem varðar þá. Hann segir:

... fundargerðir eru ritaðar og settar á ákveðinn stað og því miður þá verður bara að segjast alveg eins og er að í starfsmannahópnum hér í Goðaskóla er fólk sem mætir ekki á starfsmannafundi þar sem fram koma mikilvægar tilkynningar sem skipta viðkomandi miklu máli í starfi hans; fólk sér ekki einu sinni tilgang í því að lesa hvað gerðist á fundinum og er svo jafnvel að reka sig á, sjáðu til í sínu

starfi; það sem pirrar mig mest í svona upplýsingavöntun eða upplýsingaleysi er að þegar á hólminn er komið þá bjargast alltaf þeir sem eru á tánum, hinir fá þetta í andlitið sjálfir, vegna þess að það gerist eitthvað mikilvægt í starfinu, sem skipti máli að þú vissir, og þú veist það samt ekki og þá lendir það í hausnum á sjálfum þér.

(Óðinn, skólastjóri)

Vissa hæfni þarf til að stýra fundum og koma réttu boðunum skipulega frá sér, eins og t.d. á kennarafundum sem allir kennarar sitja. Það er aðalleið stjórnenda til að koma frá sér því mikilvægasta sem allir þurfa að heyra.

Við höfum fram að þessu skoðað hvernig boðskiptin fara fram á milli stjórnenda og kennara og hvaða boðskiptamiðlar eru mest notaðir en hvernig gengur þetta fyrir sig á milli stjórnendanna þriggja, skólastjóra og aðstoðarskólastjóranna?

4.10 „Það besta við þetta er að við erum öll upplýst“

...hins vegar höfum við mjög góða reglu í okkar samstarfi, ég og aðstoðarskólastjórarnir, við byrjum alla daga á því að setjast niður; það skiptir rosalega miklu máli. Þegar við erum búin að koma skólanum af stað; þá á ég við þegar skólastarf er hafið og allir komnir til kennslu, forföll hafa verið frágengin og mönuð, þá setjumst við niður; við gerum það alltaf. Það er bara fastur póstur í okkar samstarfi.

(Óðinn, skólastjóri)

Í Goðaskóla vinna skólastjóri og aðstoðarskólastjórar mjög náið saman. Í frægri rannsókn Mortimore og félaga (1988) kom fram að einn af þeim þáttum sem skipta máli fyrir skilvirkt skólastarf er að aðstoðarskólastjóri taki virkan þátt í stjórnun skólastarfsins (Börkur Hansen og Smári S. Sigurðsson, 1998, bls. 26). Boðskipti á milli stjórnenda Goðaskóla gerast með tvennum hætti. Annars vegar á fundum og hins vegar með tölvusamskiptum. Fundirnir geta verið stuttir þar sem rætt er um einhver mál sem koma upp óvænt eða fundirnir geta verið undirbúnir þar sem rætt er um ákveðin föst mál. Eins og kemur fram í

tilvitnun hér að ofan byrja stjórnendur alla daga á að hittast stuttlega til að fara yfir dagskrá dagsins. Á þann hátt eru þeir vel upplýstir um störf hvers og eins yfir daginn eins og staðan er þá stundina því það er ekki á vísan að róa fyrir skólastjórnanda að sjá fyrir hvað dagurinn muni bera í skauti sér. Allar ráðstafanir sem skólastjórnandi hafði gert fyrir daginn geta orðið að engu í erli dagsins. Erfitt agamál getur t.d. kollvarpað því sem stjórnandi hugðist gera. Þó að skrifstofur stjórnenda liggi hlið við hlið eiga þeir í miklum tölvusamskiptum en þau samskipti eru aðallega afgreiðsla á ýmsum erindum. Tölvusamskipti stjórnenda eru skilvirk því fáir þeir tölvupóst í sambandi við afgreiðslu á einhverju erindi, t.d. um samræmd próf, þá velja stjórnendur þann þeirra þriggja sem best er til þess fallinn til að sjá um það. Ef engar athugasemdir koma frá þeim aðila sem tók að sér erindið, hvort sem það er munnlega eða með tölvupósti, er litið svo á að viðkomandi stjórnandi hafi afgreitt málið. Slík boðskipti stjórnenda eru mjög skilvirk, þægileg og mikill tímasparnaður fyrir þá en Haughey (2006) hafði einmitt komist að þeirri niðurstöðu.

Ef ég sendi boð á Hlín þá skrifa ég annað hvort tilkynningar og þá fer hún að kynna sér málið, eða þá að ég sendi henni kannski erindi þar sem ég bið hana að afgreiða málið: Vilt þú afgreiða þetta mál? Og ef ég heyri ekkert frá henni þá bara gerir hún það. Hún þarf ekkert að senda mér greinargerð eða afgreiðsluna; ég treysti henni alveg fullkomlega til þess, og ef hún þarf einhverja aðstoð þá kallar hún eftir henni. Þannig vinnum við gríðarlega mikið.

(Óðinn, skólastjóri)

Skrifstofustjóri Goðaskóla sér um að halda utan um rafræna dagbók stjórnenda og stundum vita stjórnendur ekkert hvað dagurinn ber í skauti sér fyrr en þeir skoða rafrænu dagbækurnar sínar og þá sjá þeir verkefnastöðu dagsins. Allir fundir stjórnenda eru skráðir í þessar rafrænu dagbækur. Stjórnendur eru því vel með á nótunum um hvað hver þeirra á að gera hvern dag og virkuðu þeir mjög samheldnir á rannsakandann sem skiptir höfuðmáli í svo erfiðu starfi sem stjórnun grunnskóla er. Skólastjóri og aðstoðarskólastjórar leggjast saman á árunar þó auðvitað sé það á ábyrgð skólastjórans að halda rétttri stefnu.

4.11 Meginniðurstöður

Helstu niðurstöður rannsóknarinnar gáfu til kynna að:

- Í Goðaskóla eru fjórir boðskiptamiðlar ríkjandi sem skiptast annars vegar í miðla byggða á tækninni en það eru tölvupóstur, upplýsingaskjór og innri upplýsingavefur. Hins vegar munnleg boðskipti þar sem fram fara formleg boðskipti á fundum eða í innanhússímkerfi skólans og í óformlegu spjalli á göngum skólans, kennslustofum eða á kaffistofu starfsfólks.
- Boðskiptakerfi Goðaskóla er skilvirkt og auðvelt að verða sér út um upplýsingar sem styrkir kennara og eykur gæði skólastarfsins.
- Almennir voru viðmælendur ánægðir með boðskipti í skólanum.
- Áhrif tölvutækninnar eru þau að upplýsingastreymi og upplýsingamiðlun í skólanum hefur aukist margfalt.
- Tölvutæknin hefur breytt boðskiptum mikið til hins betra.
- Upplýsingum sem settar eru á upplýsingaskjór og innri vef er fylgt eftir með tilkynningu í tölvupósti til kennara.
- Tölvutæknin gerir það að verkum að boðskiptin eru ópersónulegri en þó hefur ekki dregið úr munnlegum boðskiptum í Goðaskóla.
- Notkun tölvutækninnar í boðskiptum sparar tíma.
- Stjórnendur í Goðaskóla eru meðvitaðir um gildi óformlegra boðskipta við kennara.
- Mikilvægi funda er meira en áður vegna sterkrar stöðu tækninnar í boðskiptakerfi skólans.
- Boðskipti stjórnenda eru munnleg í bland við notkun tölvutækninnar.

Niðurstöður rannsóknarinnar liggja nú fyrir hér að ofan og hafa ber í huga að niðurstöðurnar eiga að endurspegla rannsóknarspurningarnar sem lagt var upp með í upphafi þessarar ritsmíðar. Nú er komið að því að varpa skýrara ljósi á niðurstöðurnar en næsti kafli tekur á því.

5 Umræður

Í þessum kafla verða niðurstöður rannsóknarinnar skoðaðar með tilliti til þeirra rannsóknarspurninga sem settar voru fram í upphafi. Fjallað verður um niðurstöðurnar í ljósi fræðilegrar umræðu og ályktanir dregnar út frá niðurstöðum. Hér er vert að rifja upp rannsóknarspurningarnar en þær voru:

- Hvaða boðskiptamiðlar eru notaðar í skólanum?
- Hvernig hefur tæknin áhrif á boðskipti í skólanum?
- Hvernig fara boðskipti fram milli stjórnenda og kennara í grunnskóla?

Rauði þráðurinn í rannsókninni var að skoða hvernig boðskipti milli stjórnenda og kennara fara fram, hvaða boðskiptamiðlar eru notaðir í boðskiptum og hvernig tæknin hefur áhrif á þau. Þegar lagt var á stað haustið 2008 með ritun þessarar ritgerðar var áhugi höfundar á boðskiptum til kominn vegna þeirrar bjargföstu skoðunar hans að þau hafa mikið að segja í skólum um það hvernig kennurum líður í starfi sínu. Ekki hefur áhuginn minnkað heldur styrkt höfund í þeirri trú.

Ábyrgð stjórnenda er mikil að sjá til þess að boðskipti í skólanum séu skilvirk og á jákvæðum nótum. Skólastjórnendur verða að hafa í huga að hugur verður að fylgja máli þegar þeir eiga boðskipti við kennara.

Við lestur og flokkun hins ritaða texta sem varð til úr viðtölunum við viðmælendur í Goðaskóla komu fram þrjú megin atriði sem höfundur þessa verks hnaut um og gerð verð skil hér að neðan. Í byrjun umræðu kaflans verður hugað að boðskiptamiðlum í Goðaskóla og hvernig þeir hafa áhrif á starf stjórnenda og kennara. Þá verða áhrif tölvutækninnar á boðskiptin í skólanum skoðuð og að lokum verður fjallað um mikilvægi góðra boðskipta á milli stjórnenda og kennara.

5.1 Boðskiptamiðlar í Goðaskóla

Ein af þremur rannsóknarspurningunum fólst í að athuga hvaða boðskiptamiðlar eru notaðir í Goðaskóla. Eins og nefnt hefur verið að ofan eru fjórir boðskiptamiðlar sem mynda hryggsúlu Goðaskóla við að koma boðum á milli innan skólans, munnleg boðskipti, upplýsingaskjár,

innri vefur og tölvupóstur. Til að auka líkur á virkni kennara í boðskiptaferli skólans þurfa að vera nokkrir þættir til staðar samkvæmt rannsókn Longenecker og Simonetti (2001). Það eru nægar upplýsingar, vel upplýst starfsfólk, að starfsfólk hafi aðgang að boðskiptamiðli þar sem rödd þess heyrir, að starfsfólk treysti þeim sem ber ábyrgð á boðskiptakerfinu og að lokum að boðskiptakerfið sé stöðugt og kerfisbundið. Fram kom í rannsókninni að a.m.k. fjórir þættir af þessum fimm eru til staðar í Goðaskóla, þrír fyrstu og sá síðasti. Nægar upplýsingar eru til staðar í Goðaskóla enda hefur upplýsingastreymi til skólans og innan hans aukist hröðum skrefum síðasta áratug. Af því má sjá að kennarar eru vel upplýstir hafi þeir áhuga á að nálgast upplýsingar og þeir geta á auðveldan hátt látið skoðun sína í ljós annaðhvort með tölvupósti eða á fjölmörgum fundum, stórum sem smáum, sem haldnir eru í hverjum mánuði. Einnig taka stjórnendur þeim kennurum vel sem til þeirra leita. Það eru engum blöðum um það að fletta í huga þess sem gerði þessa rannsókn að boðskiptakerfi Goðaskóla er skilvirkt og stöðugt enda hafa stjórnendur skólans lagt metnað í að gera það sem best úr garði fyrir notendur þess. Hvaða traust kennarar bera til stjórnenda var ekki til athugunar í rannsókninni en hægt væri að kanna það með einfaldri rafrænni spurningakönnun. E.t.v. bera sumir kennarar ekki nægilega mikið traust til stjórnenda og það skýrir að hluta til að sumir kennarar eru lítið virkir í boðskiptaferli skólans. En það er ekki hægt að fullyrða nokkuð um það án rannsóknar á því. Það verður að gæta þess vel að alhæfa ekki of mikið án þess að hafa eitthvað í hendi því til sönnunar.

Það er misjafnt hvaða boðskiptamiðlar henta stjórnendum og kennurum í boðskiptum við aðra. Á meðan sumum þykir betra að hafa þau með tölvusamskiptum finnst öðrum hentugra að eiga munnleg boðskipti og eru Þór og Sjöfn dæmi um það. Ekki var að sjá að nokkur af viðmælendum mínum kysi að hafa boðskiptin mest með tölvusamskiptum. Skólastjórnendurnir þrír lögðu áherslu á að þeir vildu hafa sambland af munnlegum boðskiptum og notkun rafrænna boðskipta til að koma boðum áleiðis sín á milli og til kennara en það er í samræmi við niðurstöður Lowry (2006). Í Goðaskóla er því þannig varið að ef boðin eru flókin og þarfnast útskýringa eða endurgjafar móttakanda eru munnleg boðskipti valin, augliti til auglitis eða á fundum en einföld boð, s.s. fundarboð, send rafrænt en tæknimiðlarnir þrír, upplýsingaskjárnir, innri vefurinn og tölvupósturinn þjóna því hlutverki. Þessi tilhögun er í samræmi við niðurstöður Mazneski og Chudoba (2000). Með því að

tvíanna saman rafræna miðla og hið talaða orð styrkja stjórnendur kennara í starfi og gæði skólastarfsins verður meira eins og niðurstöður Slater (2008) benda til. Innihald boðanna skiptir því máli í sambandi við hvaða boðskiptamiðlar eru notaðir hverju sinni en rannsóknir benda til að samband sé á milli innihalds boðskipta og hvaða miðill er notaður (Johnson, 2003, bls. 15). Notkun tölvutækninnar sparar einnig tíma bæði stjórnenda og kennara eins og Haughey (2006) benti á en það er mjög jákvætt því mikill hraði og áreiti fylgir skólastarfi og gríðarlegt magn upplýsinga þarf að komast til skila til og frá skólanum og innan skólans. Þó verður að gæta þess að of miklar eða flóknar upplýsingar geta valdið streitu hjá kennurum (Miller, 2005, bls. 251) og verða stjórnendur að hafa það í huga. Það er þessi margumtalaði meðalvegur sem gildir hér sem annars staðar. Að lokum er vert að geta hinnar rafrænu dagbókar stjórnenda sem dæmi um mikinn tímasparnað og hagræðingu í starfi þeirra en skráningu í dagbókina heldur skrifstofustjóri skólans utan um. Allir fundir skólastjóranna þriggja eru skráðir þar þannig að þessir aðilar eru mjög meðvitaðir um hvað hver þeirra á að gera hverju sinni.

5.2 Tölvutæknin og boðskipti

Hvernig tæknin hefur áhrif á boðskipti í skólanum var ein af þremur rannsóknarspurningum rannsóknarinnar og vert að skoða betur hver áhrif tækninnar eru og munu verða á boðskipti í náinni framtíð. Eflaust eru skólastjórnendur því sammála að tölvutæknin veiti þeim fleiri tækifæri en áður til að hafa árangursrík boðskipti. Hins vegar er það svo að þótt tæknin hafi gert það að verkum að upplýsingastreymi frá stjórnendum til kennara hefur margfaldast er vafamál hvort skilvirkni boðskipta hefur aukist í sama mæli og tæknin síðustu áratugi. Þess vegna er mikilvægara en áður að stjórnendur átti sig á hvernig best sé að eiga árangursrík boðskipti við kennara frekar en eingöngu að einblína á skilvirkt upplýsingastreymi innan skólans (Keil, 2005, bls. 28).

Þess verður að gæta að þótt tæknin komi að góðum notum í skólastarfi verða boðin sem hún flytur að vera nákvæm og í takt við tímann (Gilbert, 1998, bls. 1) og boðskiptakerfi skólans þarf að falla að þörfum skólans fyrir upplýsingar (Gilbert, 1998, bls. 5).

Áður hefur komið fram að boðskipti stjórnenda hafa aukist á síðustu árum, ekki síst við undirmenn sína og margir stjórnendur álíta að stór hluti tíma þeirra fari í boðskipti við samstarfsmenn (Pjetursson, 2005, bls.

10). Ætla má að tölvutæknin, ekki síst tölvupóstur, leiki þar stórt hlutverk. Samkvæmt rannsókn Haughey (2006) hafa boðskipti í skólum aukist og hefur tæknin mikið að segja í þeirri aukningu. Áhrif tölvutækninnar er að upplýsingaflæði er meira í skólum, en það sem höfundi þessarar ritsmíðar finnst eftirtektarvert, er að ekki hefur dregið úr munnlegum boðskiptum, þ.e. augliti til auglitis og með síma, því að tölvutæknin er viðbót við boðskiptin (Haughey, 2006, bls. 31-32). Þegar tölvutæknin fór að ryðja sér til rúms í lok 20. aldar var mikið rætt um að það yrði á kostnað mannlegra samskipta, að draga myndi úr yrtum boðskiptum fólks á milli. Það kom fram í rannsókninni í Goðaskóla að viðmælendur eru sammála niðurstöðum Haughey. Að þeirra mati er tæknin góð til síns brúks en ekkert komi í stað munnlegra boðskipta þegar þau séu nauðsynleg. Sem dæmi nefnir Sif aðstoðarskólastjóri að þurfi hún að ræða alvarleg eða viðkvæm mál noti hún skilyrðislaust augliti til auglitis boðskipti. Í rannsókn Haughey (2006) kom einnig fram að með tilkomu tölvutækninnar fer minni tími skólastjórnenda í að dreifa upplýsingum og þeir geta verið í samskiptum við fleiri í einu. „Slík boðskipti eru ekki eins persónuleg“, var sagt áður fyrr í árdaga tölvutækninnar í skólum landsins á níunda áratug síðustu aldar.

5.3 Mikilvægi boðskipta stjórnenda og kennara

Við höfum skoðað tvær af þremur rannsóknarspurningunum og hugum þá að þeirri þriðju sem er: Hvernig fara boðskipti fram á milli stjórnenda og kennara í grunnskóla?

Miklu máli skiptir fyrir áhugasaman og metnaðarfullan skólastjórnanda að hvetja samstarfsfólk sitt til dáða og miðla samstarfsmönnum sínum góðum hugmyndum og tengja þannig öðrum í skólanum. Stjórnandi sem er í litlu sambandi við samstarfsmenn sína er ekki í stakk búinn til að stjórna stofnun sem er eins flókin og skólar eru (Börkur Hansen og Smári S. Sigurðsson, 1998, bls. 129). Í rannsókn Kowalski (1998) kom fram að um 50% skólastjóra vanmeta þátt boðskipta í starfi sínu. Sama rannsókn sýndi að það er mismunandi hvaða undirbúning skólastjórar höfðu fengið í sambandi við notkun boðskipta (Kowalski, 2000, bls. 9). Til að skólastjórnendur séu betur færir um að takast á við krefjandi starf skólastjórnunar er brýnt að þeir fái góða undirstöðu í því hvernig áhrifaríkast er að miðla boðum um skólann og hvernig þeir eigi að haga boðskiptum sínum við kennara. Pjetursson (2005) segir að í

nútíma stofnunum blandi stjórnendur meira geði við undirmenn sína en raunin var í skrifræðisstofnunum áður fyrr. Þannig á stjórnandi auðvelt með að umgangast aðra og dyrnar hjá honum eru ætíð opnar. Hann er óþreytandi að hvetja starfsfólkið til dáða. Hann gerir það skriflega og með því að ræða við starfsmenn formlega og óformlega. Stjórnandinn býr þannig til umhverfi þar sem gildi hafa mikið að segja og að allir starfi samkvæmt einkunnarorðunum „frelsi með ábyrgð“ (Pjetursson, 2005, bls. 24). Að mati Pjetursson á stjórnandi sem leiðtoginn að vera fyrirmynd og leiða umræðuna um sameiginlega sýn og gildi. Stjórnandi þarf að átta sig á því að hann skal framkvæma hugsun sína í stað þess að tala eingöngu. Hann þarf að hugleiða atferli sitt og hugleiða vel hvernig stjórnun og boðskipti eigi að vera. Stjórnandi sem áttar sig á mikilvægi árangursríkra boðskipta veit að hann þarf að hlusta og fá endurgjöf frá öðrum stjórnendum og samstarfsmönnum. Þannig tekur stjórnandinn virkan þátt í að móta markmið boðskiptanna, innihald þeirra, orðræðu, tungutak, boðskiptamynstur og boðskiptaleiðir (Pjetursson, 2005, bls. 26). Í rannsókn Þorsteins Hjartarsonar (2005, bls. 73) kom fram að skólastjórar vilja að kennarar leiti til þeirra og að þeir vilja ekki vera einhver toppur sem allir beygi sig og bugti fyrir. Niðurstöður úr rannsókninni sem hér er til umfjöllunar eru í sama dúr. Stefna stjórnenda Goðaskóla er að hafa opnar dyr og taka kennurum opnum örmum þegar þeir leita til þeirra. Starfsfólk vill leiðtoga/stjórnanda sem er velviljaður, hlustar og er hlynntur jafn rétháum boðskiptum og sýnir öðrum virðingu. Pjetursson (2005) bendir á að leiðtogar eigi að búa yfir tilfinningagreind þannig að þeir geti skapað jákvætt andrúmsloft en reynslan sýnir að þá aukast möguleikar fólks og þannig nýtist það stofnuninni betur (Pjetursson, 2005, bls. 29). Stjórnendur verða þannig að skilja sjónarmið kennara, þ.e. hlusta virkilega á það sem þeir segja og geti lesið í óyrtað boð og hafi hæfileika til að eiga þannig boðskipti að talað orð samsvari líkamstjáningu þeirra (Goman, 2008, bls. 4). Það verða því að fara saman töluð orð og líkamstjáning.

Bent hefur verið á að samskipti fólks hafi orðið ópersónulegri með aukinni tækni í boðskiptum. Munnleg boðskipti hafi vikið fyrir tæknilegum miðlum. Til að vinna gegn þessari þróun er mikilvægt að miðla upplýsingum til annarra í stofnuninni (Thomas, 2009, bls. 21). Að miðla upplýsingum milli stjórnenda og kennara er mikilvægt og því verða þessir aðilar að nota boðskiptamiðla skólans á skilvirkan hátt. En ekki er nóg að miðlar sem notaðir eru í skólanum séu skilvirkir því það verður að

vera áhugi fyrir hendi að leita sér upplýsinga og miðla þeim til annarra. Hver er ábyrgð kennara í að afla sér upplýsinga og miðla upplýsingum? Hvaða kröfur er hægt að gera til kennara þannig að þeir séu virkir í að afla sér og miðla upplýsingum? Það er ekki til of mikils mælt að kennarar hugsi heildrænt í starfi sínu, þ.e. hugsi út fyrir kennslustofuna og séu virkir í boðskiptakerfi skólans. Miklu máli skiptir í sambandi við virkni kennara hversu vel þeir treysta stjórnendum því að ef lítið traust er til staðar leyna kennarar þá upplýsingum og segja síður skoðun sína. Einnig vilja kennarar varðveita ímynd sína gagnvart stjórnendum. Hvernig stjórnun skólans kemur kennurum fyrir sjónir hefur því mikil áhrif á hvernig þeir bregðast við boðum og gefa endurgjöf (Palestini, 1999, bls. 103). Þar sem opin boðskipti eiga sér stað og stjórnendur leggja rækt við þau senda kennarar þeim upplýsingar í þeirri trú að stjórnendur samþykki þau hvort sem boðin eru góð, slæm, jákvæð eða neikvæð. Stjórnendur verða að bregðast við upplýsingum frá kennurum og þeir verða að hvetja kennara til að vera virka í boðskiptum skólans (Buchholz, 1993, bls. 1-2). Stjórnendur verða að selja kennurum hugmyndir sínar um sýn þeirra á boðskipti en stjórnendur í Goðaskóla leggja áherslu á að hafa boðskiptin eins skýr og hægt er og allt sé eins upplýsandi og hægt er. Stefnu skólans í boðskiptum þarf að kynna á smekklegan hátt og forðast að stuða kennara því sýna þarf aðgát í nærveru sálar. Skólastjóri getur kynnt stefnu skólans í stefnuræðu að hausti og í áramótaávarpi, í fréttabréfi og á heimasíðu (Þorsteinn Hjartarson, 2006, bls. 70).

Rannsóknir Roberts og O'Reilly (1979) sýna að starfsmenn sem voru virkir í boðskiptaneti á vinnustað voru frekar álitnir duglegir í vinnu en þeir sem taldir voru óvirkir í boðskiptum höfðu ekki eins gott orð á sér hvað frammistöðu í vinnu snerti. (Garnett, 2008, bls 268). Það er á ábyrgð stjórnenda að boðskiptakerfi skólans sé skilvirkt og að kennarar telji það hluta af starfi sínu að vera virkir í boðskiptaferli innan skólans. Að ofan var rætt um mikilvægi þess að stjórnendur leggi mikla áherslu á boðskipti milli þeirra og kennara ef þeir vilja sjá árangur í skólastarfinu (Palestini, 1999, bls. 92). Boðskipti stjórnenda og kennara hafa breyst mikið í grunnskólum á Íslandi á síðustu 10 til 15 árum. Áður voru einhliða tilkynningar frá skólastjóra á fundum en á allra síðustu árum hefur tæknin haft mikil áhrif þannig að upplýsingastreymið hefur margfaldast og virkni kennara er meiri í boðskiptum skólans.

Eins og fram kom í rannsókn Garnett og féлага (2008, bls. 275) er skólamenning sem einkennist af opnum boðskiptum sem byggja

samvinnu og trausti líkleg til að leiða til betri frammistöðu starfsfólks vegna þess að boðskipti þeirra á milli verða betri. Það þýðir að ef kennarar taka af fullri alvöru þátt í boðskiptum og eru duglegir að leita þeirra upplýsinga sem þeir þurfa til að sinna starfi sínu vel munu þeir standa sig betur í starfi. Þeir munu spyrja meira, hlusta betur og verða þ.a.l. betur í stakk búnir að leysa ýmis vandamál sem upp koma í starfi þeirra. Á sama hátt benda Hoy og Miskel (2005) á að sá sem er virkur í boðskiptakerfinu verði jákvæður en óvirkur einstaklingur verði frekar óánægður. Rannsóknir á boðskiptum sýna mikilvægi boðskipta fyrir vellíðan fólks. Hjá giftu fólki aukast heilsuvandamál ef það deilir oft við maka sinn eða finnst það ekki mæta skilningi hans. Hvernig fólk upplifir samskipti við aðra hefur áhrif á sjálfstraust og sjálfsálit þess (Segrin, 2005, bls. 548). Það er því mikilvægt að stjórnendur Goðaskóla sem og annarra stofnana móti þannig skólamenningu að allir kennarar sjái sér hag í að vera virkir í boðskiptakerfi skólans og nýti alla boðskiptamiðla sem standa þeim til boða innan skólans. Glover (2007) telur mikilvægt að stjórnendur taki þátt í samræðum við kennara til að styrkja þá í starfi og styrkja þá sem leiðtoga (Glover, 2007, bls. 60). En til þess að kennarar verði virkir í boðskiptakerfi skólans verða að vera vissar aðstæður innan hans en samkvæmt rannsókn Longenecker og Simonetti (2001) þurfa kennarar að vera vel upplýstir og hafa möguleika á að koma skoðunum sínum á framfæri. En þó verður að geta þess að ekki er nóg að allar aðstæður séu hagstæðar fyrir skilvirk boðskipti. Þeir sem senda og taka við boðum verða að vera vel með á nótunum um hvað þeir eru að senda, hvort sem það eru munnleg boðskipti eða boðskipti sem byggja á tækninni. Sá sem sendir boðin, t.d. á kennarafundi, að tala þannig við fundargesti að það skiljist og þeir sem hlusta verða að vera virkir hlustendur en ekki að fara yfir próf eða vera andlega fjarverandi.

Nú fer að líða að lokum þessa verks en í síðasta kaflanum er samantekt og lokaorð.

6 Samantekt og lokaorð

Niðurstöður rannsóknarinnar leiddu í ljós að vegna áhrifa tölvutækninnar hefur upplýsingastreymi og miðlun boða margfaldast mikið þennan fyrsta áratug 21. aldarinnar. Það er skoðun þess sem þessi orð ritar að upplýsingakerfi sem miðlar upplýsingum á milli stjórnenda og kennara sé skilvirkt og þjóni vel hlutverki sínu. Þá er fyrst og fremst um að ræða boðskipti í gegnum boðskiptamiðla sem byggja á tækninni því munnleg boðskipti, fundir og óformleg boðskipti eru svipuð að uppbyggingu í grunnskólum. Tæknimiðlarnir þrír, tölvupóstur, upplýsingaskjárnir og upplýsingavefurinn, auka skilvirkni boðskipta í Goðaskóla og stjórnendur haga málum þannig að þessir miðlar eru notaðir saman í miðlun boða til kennara. Til að flæði upplýsinga sé skilvirkt í skólanum þarf að notast við viðeigandi miðla sem eykur skýrleika boðanna og dregur úr óvissu kennara og stjórnenda.

Það voru ánægjulegar niðurstöður rannsóknarinnar að ekki hefur dregið úr munnlegum boðskiptum að mati viðmælenda í Goðaskóla þrátt fyrir aukinn þátt tækninnar. Þó að tæknin sé góð og gild við að miðla boðum manna á milli og geri stjórnendum og kennurum lífið léttara skiptir miklu að þessir aðilar ræði augliti til auglitis til að minnka líkur á misskilningi þeirra á milli og einnig er nauðsynlegt að stjórnendur og kennara ræði saman til að skiptast á skoðunum þannig að þeir séu samstiga í aðgerðum í skólastarfinu nemendum til hagsbóta.

Rannsóknin endurspeglar eingöngu sjónarhorn viðmælenda en ég tel þó að hún gefi nokkra vísbendingu um hvernig boðskipti fara fram í grunnskólum á Íslandi þó varlega verði að fara í að taka niðurstöður úr svona lítilli rannsókn og yfirfara yfir á aðra skóla. Ætla má að Goðaskóli sé dæmigerður grunnskóli á Íslandi þó ekki séu til samanburðar-rannsóknir sem staðfesta það. Greinilegt er að nánari rannsóknarvinna er nauðsynleg til að fá betri mynd af því hvernig boðskipti eiga sér stað í skólum landsins en eins og áður er getið hefur þetta svið notið lítillar athygli íslenskra fræðimanna.

Rannsóknin var stjórnendamiðuð og hugsuð að mestu út frá þeim. Hins vegar er eftir á að hyggja spurning hvort fjölga hefði átt viðmælendum í kennarahópnum og skoða nánar hvernig boðskiptamiðlarnir sem notaðir eru í skólastarfinu hafa áhrif á störf þeirra.

Það er von höfundar að þessi rannsókn hans sé þarft innlegg inn í umfjöllun um boðskipti í íslenskum grunnskólum og að athygli fræðimanna verði í framtíðinni vakin á mikilvægi boðskipta fyrir árangursríkt skólastarf.

Á tímum mikils hraða og aukinna samskipta er mjög mikilvægt að skólastjórnendur sinni boðskiptum af alúð því starf þeirra byggir á miklum samskiptum við fólk, ekki síst við kennara. Stjórnendur þurfa að kunna að setta ólík sjónarmið og geta gefið kennurum góð ráð. Það geta þeir gert með því að vera virkir hlustendur enda er stundum betra að hlusta en tala

Heimildir

- Anderson, M. A. (2002). Communicating with your principal. The heart of the matter. *Multi Media Schools*, 9(6), bls. 17-19.
- Árni Böðvarsson (Ritstj.) (1988). *Íslensk orðabók*. Reykjavík, Bókaútgáfa Menningarsjóðs.
- Buchholz, W. (2001) *Open Communication Climate*, atc.bentley.edu/faculty/wb/printables/opencomm.pdf. Sótt af Neti 20.3. 2009.
- Börkur Hansen og Smári S. Sigurðsson (1998). *Skólastjórnun og gæðastjórnun*, Reykjavík, Rannsóknarstofnun Kennaraháskóla Íslands.
- Coleman M. og Briggs A.R.J. (2003). *Research Methods in Educational Leadership and Management*, London, Sage.
- Chen, K., Yen, D.C. Hung, S.Y. og Huang, A.H. (2008). An exploratory study of the selection of communication media: The relationship between flow and communication outcomes. *Decision Support Systems*, 45, bls. 822-830.
- Daft R. L. og Lengel R. H. (1986). Organizational Information Requirements, Media richness and Structural, *Management Science*, 32(5), bls. 554-571.
- Daft R. L., Lengel R. H. og Trevino L. K. (1987). Message Equivocality, Media Selection, and Manager Performance: Implications for Information Systems. *MiS Quarterly*, 11, bls. 355-366.
- DeSanctis G. og Poole M.S. (1994), Capturing the complexity in advanced technology use: Adaptive structuration theory, *Organization Science*, 5(2), bls. 121–147.
- Flick U. (2005). *An Introduction to Qualitative Research*, London, Sage.
- Garnett J.L. Marlowe J., Pandey S. K. (2008). Penetrating the Performance Predicament: Communications as a Mediator or Moderator of Organizational Culture's Impact on Public Organizational Performance. *Public Administration Review*, 68(2), bls. 266-281.
- Gerður G. Óskarsdóttir (2003). *Skólastarf á nýrri öld*. Fræðslumiðstöð Reykjavíkur.

- Gilbert D. (1998). Managing information technology. *The British Journal of Administrative Management*, 26, bls. 1-5.
- Glover E. (2007). Real principals listen. *Educational Leadership*, 65(1), bls. 60-63.
- Goman C.K. (2008a). *Nonverbal Advantage: Secrets and Science of Body language at Work*. San Francisco, Berrett-Koehler.
- Goman, C. K. (2008b). Nothing beats face to face. *Canadian HR Reporter*, 21(13), bls. 22.
- Goman C.K. (2007). Communicating for effective understanding. *Knowledge Management Review*, 10(2), bls. 3.
- Goman C.K. (2006). Communicating for a new age. *Strategic Communication Management*, 10(5), bls. 8-9.
- Goman, C. K. (2005). New study shows that workers believe the office grapevine more than they do management, *M2 Presswire*, 14, bls. 1.
- Goman, C. K. (2004). The 10 Question Change Leaders Must Answer First, *Academic Research Library*, 8(5), bls. 30-33.
- Grétar L. Marínósson (2006) Fundur í Félagi um menntarannsóknir 4. maí, <http://www.fum.is/umradufundur/fundur40506.mht>. Sótt af neti 22. mars.
- Gronn, P. (1983). Talk as work: the accomplishment of school administrators, *Administrative Science Quarterly*, 2(1), bls. 1-21.
- Guðrún Kristinsdóttir (2002). Gerð rannsóknaráætlana - skipulag eða óreiða? Andstæður og átök í návígi við sköpunarkraftinn, *Netla – Vef tímarit um uppeldi og menntun*, Rannsóknarstofnun Kennaraháskóla Íslands.
- Guðrún Pálmadóttir (2003). *Viðtöl sem gagnasöfnunaraðferð*. Í Sigríður Halldórsdóttir og Kristján Kristjánsson (ritstjórar), Handbók í aðferðafræði og rannsóknum í heilbrigðisvísindum, (bls. 445-460), Akureyri, Háskólinn á Akureyri.
- Haughey, M. (2006). The Impact of computers on the work of the principal: changing discourses on talk, leadership and professionalism, *School Leadership and management*, 26(1), bls. 23-36.
- Haukur Arnþórsson (2008). Vefþjónusta ríkisins. *Stjórnsmál og stjórnsýsla vef tímarit*, 1(4), bls. 33-63.

- Haukur Arnþórsson (2008). *Rafræn stjórnsýsla, forsendur og samfélagsleg áhrif*. Doktorsritgerð, Reykjavík, Háskóli Íslands.
- Huczynski A.A. og Buchanan D.A. (2007). *Organizational Behaviour*. London, Prentice Hall.
- Helga Jónsdóttir. (2003). *Viðtöl sem gagnasöfnunaraðferð*. Í Sigríður Halldórsdóttir og Kristján Kristjánsson (ritstjórar), Handbók í aðferðafræði og rannsóknum í heilbrigðisvísindum (bls. 67-84), Akureyri, Háskólinn á Akureyri.
- Hoy, W.k. og Miskel, C.G. (2005). *Educational Administration: Theory, Research and Practice* (7. útgáfa.), New York, McGraw-Hill.
- Ingibjörg R. Guðmundsdóttir (2008). *Ingibjörg áfram varaforseti*. mbl.is 24.10.2008.
- Keenan, K. (1997). *Markvissari fundir*. Þýðing Hallfríður Helgadóttir, Reykjavík, Vaka-Helgafell.
- Keil, V.L. (2005). Communicating for Results, *Principal Leadership*, 5(8), bls. 28-31.
- Kowalski, T. J. (2000). Cultural change paradigms and administrator communication, *Contemporary Education, Academic Research Library* 71(2), bls. 5-10.
- Krauser, P.A. (2000). Considering the Human Element of Electronic Research Administration, *Journal of Research Administration*, 1(2), bls. 23-29.
- Johnson N. A. (2003). *The effects of media richness on decision-making under uncertainty*. Háskólinn í New York (Birt doktorsritgerð).
- Jón Torfi Jónasson (2006). Fundur í Félagi um menntarannsóknir 4. maí <http://www.fum.is/umradufundur/fundur40506.mht> Sótt af neti 22. mars.
- Lowry, P., Roberts, T., Romano, N., Cheney, P. (2006). The Impact of Group Size and Social Presence on Small-Group Communication: Does Computer-Mediated Communication Make a Difference, *Small Group Research*, 37(6), bls. 631-661.
- Mentor.is. (2009). <https://mentor.is/mentorvefur/UmMentorIs.aspx>. Sótt af Neti 12.4 2009.
- Miller, K. (2006). *Organizational Communication: Approaches and Processes*, (4. útgáfa), Thomson Wadsworth.

- Monge P., Heiss, B.M. og Margolin, D.B.(2008). Communication Network Evolution in Organizational Communities. *Communication Theory*, 18, bls. 449-477.
- Newstrom, J. W. og Davids, K. (1997). *Organizational Behavior. Human behavior at work*. (10. útgáfa), Boston, MacGraw-Hill.
- Orðabanki íslenskrar málstöðvar, 2009,
<http://herdubreid.rhi.hi.is:1026/wordbank/terminfo?idTerm=399458&FirstResult=0&mainlanguage=EN>. Sótt 18. janúar 2009.
- Palestini, R. H. (1999). *Educational Administration, Leading with Mind and Heart*, Lancaster, Technomic.
- Pjetursson, L. (2005). *Når ledelse er kommunikation – en medreflekterende bog om lederens kommunikative kompetencer*. Kaupmannahöfn, Börsens Forlag.
- Rakes T. A. og Cox G. C. (1993). Using the “Grapevine“ to Effect Change in Schools. *The Clearing house*, 67(1), bls. 17-20.
- Rúnar Helgi Andrason (2003). *Tilfellarannsóknir*. Í Sigríður Halldórsdóttir og Kristján Kristjánsson (ritstjórar), Handbók í aðferðafræði og rannsóknnum í heilbrigðisvísindum (bls. 281-293), Akureyri, Háskólinn á Akureyri.
- Rúnar Helgi Andrason (2003). *Kerfisbundin greining þjónustukerfa*. Í Sigríður Halldórsdóttir og Kristján Kristjánsson (ritstjórar), Handbók í aðferðafræði og rannsóknnum í heilbrigðisvísindum (bls. 461-474), Akureyri, Háskólinn á Akureyri.
- Segrin C. (2005). Communication and the Study of Personal Well-Being. *International Communication Gazette*, 67(6), bls. 547-549.
- Sigmar Þormar (2007). *Inngangur að stjórnun*. Kópavogur. Skipulag og skjöl ehf.
- Sigurlína Davíðsdóttir (2003). *Eigindlegar eða meginlegar rannsóknaraðferðir?* Í Sigríður Halldórsdóttir og Kristján Kristjánsson (ritstjórar), Handbók í aðferðafræði og rannsóknnum í heilbrigðisvísindum (bls. 219-235), Akureyri, Háskólinn á Akureyri.
- Sigríður Halldórsdóttir (2003). *Vancouver-skólinn í fyrirbærafræði*. Í Sigríður Halldórsdóttir og Kristján Kristjánsson (ritstjórar), Handbók í aðferðafræði og rannsóknnum í heilbrigðisvísindum (bls. 249-265), Akureyri, Háskólinn á Akureyri.

- Slater, L. (2008). Pathways to Building Leadership Capacity. *Educational Management Administration & Leadership*, 36(1), bls. 55-70.
- Thomas, G. (2009). Avoiding the tech trap: Personal communications in an impersonal world. *Public Relations Tactics*, 16(2), bls. 21.
- Úr skýrslu fjármálaráðuneytisins (2002). Þekkingarstjórnun í fjármálaráðuneytinu: Mannauður, skipulagsauður og samskiptaaður. <http://www.stjornendavefur.is/stjornun/stjornunaradferdir/nr/1310>
Sótt af neti 10. janúar 2009.
- Valgerður Katrín Jónsdóttir (2004). Samtöl í eigindlegum rannsóknum, frelsa þau eða þvinga? *Tímarit hjúkrunarfræðinga*, 5. tbl. 80. árg.
- Vísindavefur Háskóla Íslands, (<http://visindavefur.hi.is/svar.asp?id=5420>). Tekið af vef 30. janúar 2009.
- Þorsteinn Hjartarson. (2005). Skólastjórnun á upplýsingaöld. Óbirt mastersritgerð. Reykjavík, Kennaraháskóli Íslands.

Viðauki

Spurningar í viðtali.

Hver er sýn skólans á boðskipti.

Hvar í skólanum fara boðskiptin fram?

Hvaða boðskiptamiðlar eru notaðir í skólastarfinu?

Hvernig eru boðskiptin á milli stjórnenda og kennara?

Hvernig eru boðskiptin á milli stjórnenda og skólastjóra?

Hvaða áhrif hefur tæknin á boðskiptin?

Hafa boðskiptin breyst með aukinni tölvutækni?

Skiptir innihald boðanna máli í sambandi við hvaða boðskiptamiðil þú velur?

Hversu mikil áhrif hefur innri upplýsingavefur skólans á miðlun upplýsinga innan skólans?

Hversu mikið notar þú innra net skólans?

Hvernig kemur þú upplýsingum á framfæri?

Hvaða áhrif hafa of lítil/of mikil boðskipti á starf þitt?

¹ Mentor.is er heildstætt upplýsingakerfi sem eykur upplýsingaflæði innan skólans. Í því kerfi geta stjórnendur og kennarar skráð í svokallaðar dagbækur nemenda og valið hverjir hafi aðgang að þeirri skráningu.

