



2010

Þjóðarspejillinn

Að rannsaka stjórnun nýbreytnistarfs í ljósi starfsemiskenningar

Leiðtoginn sem finnur leiðir til að þróa og breyta

Inga Jóna Jónsdóttir

Viðskiptafræðideild
Ritstjóri: Ingjaldur Hannibalsson

Rannsóknir í félagsvísindum XI. Erindi flutt á ráðstefnu í október 2010

Ritrynd grein

Reykjavík: Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands

ISBN 978-9935-424-01-3



HÁSKÓLI ÍSLANDS

Að rannsaka stjórnun nýbreytnistarfs í ljósi starfsemiskenningar

Leiðtoginn sem finnur leiðir til að þróa og breyta

Inga Jóna Jónsdóttir

Ef eitthvað er öruggt í tilverunni þá er það að breytingar verða. Umhverfi allrar starfsemi (*the context of work activity*) jafnt sem einstaklingarnir sem að henni vinna þróast eða breytast (Barley og Kunda, 2001; Holbeche, 2006). Stjórnendur, jafnt í hefðbundinni þjónustustarfsemi sem annars konar starfsemi, standa æ oftar frammi fyrir aðstæðum sem ekki eru kjöraðstæður eða því að ástandið er jafnvel óviðunandi. Slíkt kallar á breytingar á hefðbundnum viðmiðum um viðfang starfsemi (*object of activity*) og starfshætti sem er áskorun bæði fyrir þá sem móta og leiða slíkt starf sem og aðra þátttakendur í starfsemis-samfélaginu (*community of practice*) og jafnvel aðila utan þess (Blackler, 2009; Engeström, 1993).

Fjöldi rannsókna háskólasamfélagsins jafnt sem ráðgjafarfyrirtækja og annarra sem skoðað hafa tilraunir eða frumkvæði að nýbreytnistarfi (*change initiatives*) hafa sýnt fram á þá staðreynd að einungis mjög lítt hluti eða um 20% slíkra breytingartilrauna heppnast þannig að um varanlega nýbreytni í starfsemi með nýjum starfsháttum verði að ræða. (sjá t.d. í Herold og Fedor, 2008; Holbeche, 2006; Kotter, 1996; Senge et al., 1999). Slíkar staðhæfingar eða upplýsingar kalla eftir meiri og dýpri þekkingu á eðli og framkvæmd nýbreytnistarfs.

Hin hefðbundna nálgun þeirra sem rannsaka og skrifa um skipulagsheildir (fyrirtæki og stofnanir) og rekstur þeirra (*the field of organizational studies*) er sú að ganga út frá fyrirtæki eða stofnun sem rannsóknareiningunni sem í eðli sínu er stöðug (*static*) (Blackler, 2009; Engeström, 1993). Rannsóknir á breytingarstarfi miða þá að greiningu á vandamáli sem upp kemur og athöfnum einstaklinga (stjórnenda) í leit að lausnum. Í skrifum um stjórnun breytinga og leiðtogafræði er gjarnan gengið út frá breytingum sem línulegu ferli þar sem eitt skref tekur við af öðru. Í því samhengi eru settar fram „uppskriftir“ að breytingarstjórnun sem fela í sér lýsingu á ákveðinni hegðun (og persónueinkennum) sem þróa þarf með sér og viðhafa. Einnig er athöfnum (*actions*) og aðgerðaferli (*operations*) lýst skref fyrir skref sem tryggja á að framkvæmd breytingar heppnist (sjá t.d. í Lewin, 1951 og Kotter, 1996). Herold og Fedor (2008) sem árum saman hafa rannsakað þá sem stjórna og leiða nýbreytnistarf vara við slíkri hugsun um breytingarstjórnun og þróun starfsemi til betri vegar. Í rannsóknum sínum á leiðtogum og nýbreytnistarfi segja þeir sig hafa komist að því að persónulegir eiginleikar leiðtoga og gott „aðgerðahandrit“ væri ekki nægilegt eitt og sér til að tryggja þróun starfsemi og skipulagsheildar þannig að nýbreytnistarf verði varanlegt. Leggja þurfi áhersluna á að skilja hvað það er sem kallar á þróun og breytingar til þess að geta betur áttað sig á hvernig skuli að málum staðið.

Þeir sem líta á breytingar sem flókið fyrirbæri þar sem upp kemur þörf vegna þess að maðurinn og umhverfið skapa hvort annað og endurskapa í sífellu taka undir þetta sjónarmið Herold og Fedor (2008). Þá er gengið út frá breytingum sem lærdómsferli sem víkkar út (*expansive learning cycle*) og umbreytir viðfangi því sem starfsemi gengur út á.

Þróunin eða breytingin á sér stað í eins konar heildarsamspili einstaklinga við manngerða þætti (*artifacts*) sem talað er um sem „verkfæri“ og við aðila eða starfsemi í ytra umhverfinu í ákveðnu samhengi. Þetta er sú nálgun sem gengið er út frá í félags-menningarlegri nálgun á lærdóm (*socio-cultural learning approach*) og þar með í viðmiðum menningarsögulegrar starfsemiskenningar (*Cultural-historical activity theory*) (Engeström, 1993, 1999a, 1999b, 2001; Säljö, 2000).

Megin markmið þessarar greinar er að skoða breytingarstarf í öðru ljósi en því hefðbundna. Gögn um eitt rauntílvik (*case*) þar sem gerð er tilraun til nýbreytni í hefðbundinni opinberri starfsemi eru mátuð við viðmið starfsemiskenningar og túlkuð í því ljósi. Fræðimenn sem rannsaka nýbreytni- eða þróunarstarf með þessum viðmiðum velja starfsemi (*activity*) eða starfsemiskerfi (*activity system*) sem miðar að ákveðnu viðfangi (*object-oriented*) sem rannsóknareininguna (sjá t.d. í Blackler, 2009 sem fjallar um verk Engeströms).

Í greininni er þess annars vegar freistað að skoða og leita skilnings á lykilatriðum starfsemiskenningarinnar sem nálgun eða viðmið við rannsókn á nýbreytnistarfi. Valið er að leggja áhersluna á skoðun á aðdraganda og hreyfiafli nýbreytnistarfs. Hins vegar er áherslan og nálgunin á stjórnun og forystu nýbreytnistarfs sem starfsemiskerfi (*activity system*). Með því er vísað til að starfsemi eða starfsemiskerfi sé samspil einstaklinga (t.d. stjórnenda) með hvers kyns verkfæri (tól og tákni) sem milliliði eða miðlara (*mediation*) við aðra þátttakendur (t.d. aðra starfsmenn) og jafnvel við „nágranna“ starfsemiskerfi, í ákveðnu samhengi (eða aðstæðum). Í brennipunktinum í raundæminu sem valið er til skoðunar er leiðtoga sem gerandi (*subject*) sem mótar og innleiðir nýja starfshætti þar sem viðfang starfseminnar er þróað áfram og víkkað út (*expanded*). Leitað er skilnings og reynt að varpa ljósi á hvernig þær athafnir stjórnandans samstillast og skila starfseminni í átt að nýju og breyttu viðfangi.

Rannsókn: Tilraun í nýjum skóla

Rannsóknin sem hér er til umfjöllunar er undirbúningsrannsókn (*pilot study*) og liður í stærri rannsókn á nýbreytnistarfi og nýjum starfsháttum í hefðbundinni þjónustu. Sem dæmi um hefðbundna þjónustustarfsemi má taka skólastarf og umönnunar- og hjúkrunarstarfsemi t.d. sem snýr að öldruðum veikum einstaklingum.

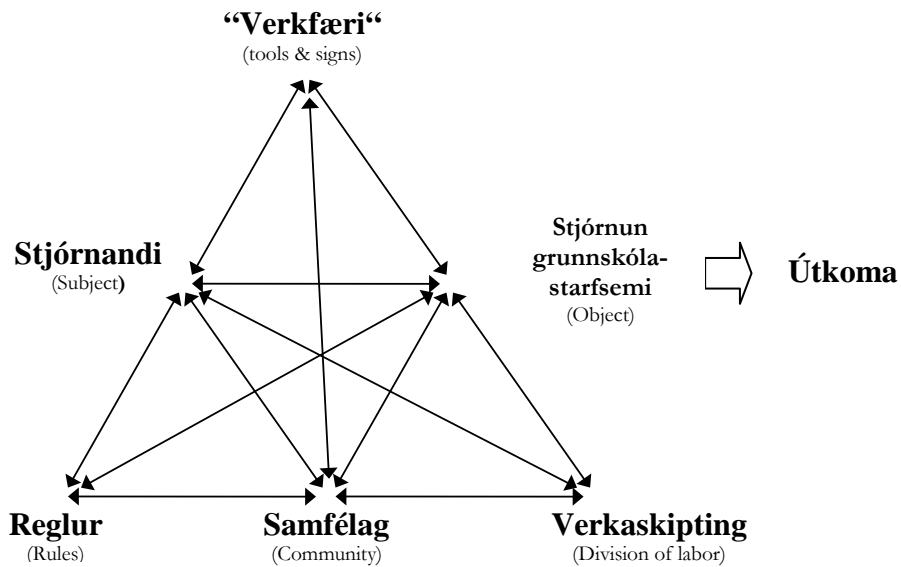
Í greininni er fjallað um rauntílvik (*case*) sem snýr að breyttum starfsháttum í grunnskólastarfi. Nýr grunnskóli, Norðlingaskóli tók til starfa í ágúst 2005 og með stuðningi fræðslufirvalda í Reykjavík var þar gerð tilraun með nýmæli hvað varðar vinnutíma kennara (skv. *bókun 5* í kjarasamningi Launaneftdar sveitarfélaga og Kennarasambands Íslands með gildistíma frá 1. ág. 2005) og ýmsa aðra þróun í grunnskólastarfi. Miðaði tilraunin að nýjum starfsháttum í starfsemi stjórnunar grunnskólans. Tilraunin leiddi síðan af sér frekari nýbreytni í starfsemi Norðlingaskólans.

Gögn sem liggja til grundvallar greiningu og túlkun sem byggt er á í greininni er í fyrsta lagi 90 mínútna langt opið viðtal við stjórnandann og leiðtogann sem tekið var upp, skráð og greint. Með því að tala um opið viðtal er vísað til þess að gengið var út frá ákveðnum meginþemum og undirþemum sem samtalinu er beint að fremur en að miða við ákveðnar spurningar. Viðtalið við skólastjórann snerist um bakgrunn, lífsviðhorf og menntunar- og starfsferilssögu hennar fram til þessa dags. Sömuleiðis sögulegan aðdraganda og forsöguna tengda stjórnandanum að mótun og þróun Norðlingaskóla. Rætt var um helstu athafnir við innleiðingu nýrra starfshátta í nýjum skóla. Í öðru lagi er byggt á tveimur matsskýrslum

um tilraunina sem unnar hafa verið fyrir yfirvöld menntamála í Reykjavík. Þá var skoðuð vinnustaðagreiðing og viðhorfskönnun meðal starfsmanna skólans sem gerð var af utan- aðkomandi aðilum svo og ýmis gögn á heimasíðu skólans sem gefa upplýsingar um verkfæri og vinnubrögð í skólastarfinu.

Rannsóknareiningin

Eins og áður segir er rannsóknareiningin hér stjórnun og forysta nýbreytnistarfs í grunnskóla sem starfsemiskerfi í samspili við önnur starfsemiskerfi. Mynd 1 sýnir líkan af stjórnun sem starfsemiskerfi. Skólastjórinn er gerandinn (*the subject*) sem vinnur að viðfanginu (*the management object*) sem er stjórnun grunnskólafarsins. Sem dæmi um verkfæri sem leika lykilhlutverk í því þróunartilviki sem hér er til skoðunar má taka ákveðna *bókun 5* í kjarasamningi grunnskólakennara er varðar vinnutíma kennara. Samræðan og samveran eru einnig verkfæri, félagslegs eðlis (eða óhlutbundin) sem birtast með skýrum hætti í þessu nýbreytnistarfi. Kjarasamningar kennara eru dæmi um reglur og viðmið í kerfinu sem gerendur (hér skólastjóri) þurfa að vinna eftir.



Mynd 1. Líkan af stjórnun sem starfsemiskerfi (byggt á Engeström, 1987)

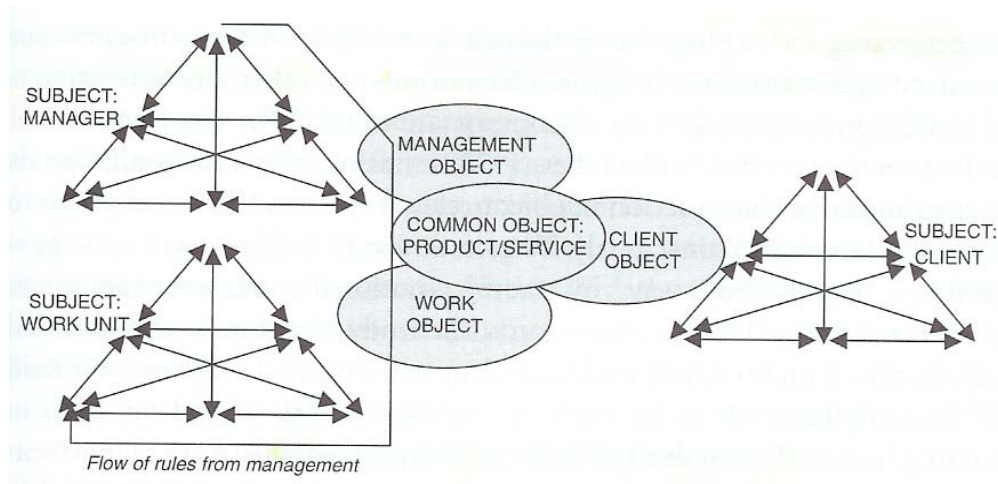
Verkaskiptingin (*division of labor*) er enn einn mikilvægur þáttur í heildarsamspili um framþróun starfsemi. Í nýbreyntilraun grunnskólans hér er verkaskiptingin og vinnutílhögunin þáttur sem skiptir sköpum í þróunarstarfinu. Tilraunin eða nýbreyntin gengur út á teymisvinnu starfsfólks þar sem margbreytileikinn sem er að finna meðal starfsfólksins er nýttur. Þetta vinnufyrirkomulag miðar bæði að þróun grunnskólafarsins (viðfangs stjórnunar) og námi grunnskólakennara sem er viðfang stofnunarinnar og annarra tengdra starfsemiskerfa.

Samspil gerenda við nær og fjar umhverfið fer síðan beint og óbeint fram fyrir tilstilli milliliðanna (verkfæra) og í samspili við reglur og vinnuskipulag.

Mynd 2 hér á eftir sýnir dæmi um samspil milli starfsemiskerfa um sameiginlegt viðfang. Sett í samhengi við það tilvik sem er til skoðunar hér gætu t.d. „nágranna“-starfsemiskerfi í samspili við stjórnun grunnskólafarsins verið kennarar skólans

(kennslan), foreldrafélag og –ráð skólans og yfirvöld menntamála í Reykjavík (Menntasvið Reykjavíkurborgar).

Áskorun er hvort tekst að ná samstillingu og samhljómi um breytt (þróað) sameiginlegt viðfang.



Mynd 2. Samspil milli starfsemiskerfa um sameiginlegt viðfang (Engeström, 2009, bls. 307)

Mótsetningar sem upphafið að breytingum og þróun

Samkvæmt Engeström (1987) er grundvöllur þess hve viðfang getur verið flókið og síbreytilegt að það hefur í sér fólgið tvíþent eðli (*dual nature*). Annars vegar er í því fólgið notagildi (*use value*) hins vegar tengist því einnig markaðslegt eða peningalegt gildi (*exchange value*). Dæmi um þetta er að grunnskóla er ætlað að veita börnum tækifæri til náms og aukinnar félagslegrar færni. Samtímis því veitir hann starfsfólki starfsvettvang og möguleika til tekjuöflunar. Annað dæmi um hið flókna eðli starfsemi birst t.d. í því að þjónustustarfsemi t.d. einkarekins hjúkrunarheimilis fyrir aldraða er hluti af heilbrigðisþjónustu samfélagsins en einnig sérstakur rekstur (áhættu- og einkaframtak) fyrirtækis á markaði.

Þetta tvíþætta eðli sem hefur í sér fólgnar andstæður getur síðan verið undirrót *innri mótsetninga* (*inner contradictions*) sem jafnvel geta orðið að togstreitu. Engeström (1987, 1993, 1999a, 1999b, 2001) hefur þróað áfram og sett í aðferðafræðilegt samhengi þetta kjarnahugtak eða viðmið starfsemiskenningarinnar. Þar kemur fram að innri mótsetningar eru fyrsti vísirinn að þörf fyrir breytingar á viðfanginu.

Upphafið að breytingum, þ.e. fyrsta stig mótsetninga (*primary contradictions*) er frávik eða ósamræmi milli kjörframkvæmdar starfsemi (*ideal type of activity*) og raunveruleikans (í „praxis“). Það ófullnægjandi ástand fyrir starfsemi sem er afleiðing mótsetninga getur t.d. verið regluverk sem heftir athafnir, upplifun á skorti á sveigjanleika eða umboðsvaldi, ófullnægjandi verkaskipting eða vinnuskipulag, ófullkomin tól og tæki o.s.frv.. Á þessu þarfastigi fara oft fram miklar umræður milli manna eða rökræður – jafnvel deilur – um viðfangið; tilgang og markmið, vinnuaðferðir, samstarf og jafnvel verkaskiptingu. Þó er á þessu stigi enn ekki kominn upp knýjandi þrýstingur á breytingar – heldur koma frekar fram spurningar (Mäkitalo, 2005).

Næsta stig mótsetninga (*secondary contradictions*) sem tekur við af þarfastiginu kemur upp á milli þátta innan starfsemiskerfisins. Dæmi hér um má taka mótsetningu á milli athafna geranda (t.d. stjórnanda) og viðfangsins eða þá ósamræmi milli verkaskiptingar og

vinnutilhögunar sem í gangi er og viðfangsins. Mótsetningarnar valda truflun í starfsemi. Í þessu ástandi geta aðilar (t.d. stjórnendur) verið eins og „milli steins og sleggju“ (*double-bind situation*). Getur þá ástandið þróast og að lokum orðið óviðunandi. Hið tvöfalda áreiti sem getur jafnvel stundum þróast í eins konar krísuástand hvetur þá til eða þvingar breytingaferli af stað. Svo er komið að gerendur eða þátttakendur í starfsemi geta ekki haldið lengur áfram með óbreytt viðfang og starfsemi. Virkja verður starfsmenn og gera þá meðvitaða (t.d. með þátttöku í greiningu) um að endurskoða og jafnvel endurgera þurfi „handritið“ þ.e. starfshættina og viðfangið. Því er þetta annað stig mótsetninga í senn mikil áskorun og mikilvæg byrjun á mögulegu nýbreytniferli (*the zone of proximal development*). Á þessu öðru stigi má segja að hið útvíkkandi lærdómsferli hefjist (Mäkitalo, 2005; Miettinen, 2009).

En þar með er ekki gefið að af varanlegri nýbreytni verði þ.e. að varanleg breyting verði á viðfanginu. Mótsetningar og í framhaldinu togstreita geta enn komið upp eftir að hugmynd að nýjum starfsháttum og tilraun til nýbreytni hefur komið fram. Mótsetningin er þá á milli hinnar nýju tilraunar og þess sem enn er til staðar af hefðbundnum ríkjandi starfsháttum. Athafnir einstaklinga (t.d. stjórnenda) í samspili við starfsemiskerfið ráða þá miklu um hvernig til tekst með að festa tilraun í sessi og gera nýbreytnina varanlega.

Loks getur komið til mótsetning á milli nýbreytni sem innleidd er í ákveðnu starfsemiskerfi og annarra starfsemiskerfa sem þarf að eiga samskipti við (*interacting neighbouring activity systems*). Má þar sem dæmi taka að ytri starfsemiskerfi eins og kjarafélag eða opinberir aðilar setji sig á móti og viðurkenni ekki þá nýju starfshætti og nýbreytni sem innleidd hefur verið í starfsemi. Endirinn gæti þá orðið að tilraunin rennur út í sandinn og nýbreytnin festist ekki í sessi.

Á grundvelli frásagnar stjórnandans sem leiðir og mótar nýbreytnistarfið sem hér er til skoðunar og fyrirbyggjandi gagna um tilraunina í Norðlingaskóla verður hér skoðað hvað mögulega setti umrætt þróunar- og lærdómsferli af stað. Ennfremur hvaða athafnir leiðtogans virðast hafa haft mest um það að segja að móta og víkka út viðfangið, þ.e. grunnskólastarfið í Norðlingaskóla.

Leiðtogiinn sem finnur leiðir til að þróa og breyta

Nýr skóli sem fékk nafnið Norðlingaskóli hóf göngu sína í ágúst 2005. Það sem var sérstakt við þennan nýja skóla í upphafi var að hann tengdist tilraun sem þá var áformuð til eins árs um nýja stjórnunar- og starfshætti. Sif Vígbórsdóttir tók að sér að stýra grunnskólastarfinu og þessari tilraun sem gerð var í samráði við fræðslufirvöld í Reykjavík (Menntasvið Reykjavíkurborgar). Tilraunin tengdist eins og áður segir prófun á *bókun 5* þar sem opnað var á samning við kennara um vinnutíma milli kl. 8:00 og 17:00 virka daga (líkt og vinnutíma annarra háskólamenntaðra starfsmanna sveitarfélaga er háttað). Innan þess tíma færi öll vinnuskylda kennaranna fram. Þetta var nýtt verkfæri fyrir skólastjórnann til að vinna með að mótun og þróun skólastarfsins. Möguleikar opnuðust á að nýta margbreytileikann í starfsmannahópnum með því að auka samvinnu kennara og alls starfsfólks í kennslu, undirbúningsvinnu, forfallakennslu og þróunarvinnu. Nýtt vinnuskipulag sem var teymisvinna fylgdi því í kjölfarið.

Kona með skoðanir...og reynslu

Leiðtogi er sá sem hreyfir við fólki og fær það með út úr hinu hvunndagslega og velþekktu (vinnu-)ferli sem orðið er eins konar „öryggissvæði“ (Heifetz og Linsky, 2002; Pedler,

Burgoyne og Boydell, 2004). Hann/hún virkjar fólk til þátttöku í lærdómsferli sem leiðir til breytinga.

Skólastjórinn og leiðtogi Sif Vígþórsdóttir er kona með sterka sýn á grunnskólastarfið og ákveðnar skoðanir á námi grunnskólanema sem er jú megin viðfangsefni grunnskólans sem stofnunar. Sú sýn og skoðanir hafa mótast af námi hennar sjálfrar í „Kennó“ á níunda áratugnum og þátttökunni þar í stúdentapólitík, baráttu tengdri kennaraverkfalli o.fl. Þar kom mögulega fyrsta reynslan af því að „slást við kerfið“. Hún lýsir sjálfri sér þannig í þessu samhengi: „Ég hef alltaf verið kona með skoðanir... ég var bara í þessu strax frá upphafi“. Sumarstarf hjá Kennslumiðstöð Námsgagnastofnunar, á fyrstu árum hennar, með valinkunnum hópi fólks sem hafði áhuga á og ræddi kennslumál í hádeginu meðan nestið var snætt var líkt og „Mekka kennslufræðinnar“ fyrir hana. „Ég var rosa glöð að vera innvolveruð í þetta“ segir hún. Álykta má að þarna hafi verið sáð frækornum að því sem síðar átti eftir að móta ákveðnar skoðanir hennar á grunnskólastarfinu og marka athafnir hennar og seiglu á því tilraunaverkefni sem hún tók þátt í með Norðlingaskóla og hefur nú verið tekið upp sem viðvarandi starfshættir skólans.

Fyrsta starfsreynsla hennar sem kennara og síðan fljótlega skólastjóra var í grunnskóla úti á landi. Þegar hún kemur til starfa sem nýútskrifaður kennari mætir henni skólastarf á hefðbundnum nótum þar sem gengið var út frá að allir nemendur þyrftu hið sama og hefðu lítið um námið að segja. Ákveðin (ekki óalgeng) óeining var einnig milli aðila í starfsemi þar sem skólastjóri og kennarar „gengu ekki alltaf í takt“. Spyrja má hvort sú óeining hafi tengst því að aðilar (stjórnandinn og kennarar) hafi ekki unnið eftir sama „handritinu“ að viðfanginu? Þar með er vísað í það að viðfangið sé í raun ekki lítið sömu augum af aðilum.

Nýbreytnistarf byrjar alltaf sem frávík frá hinu hefðbundna

Fyrir kennarann og skólastjórann Sif var augljóslega frávík eða bil á milli þess sem fyrir henni var æskilegt (*ideal activity*) hvað varðar nám grunnskólabarna og svo hins sem raunverulega var í framkvæmd, þ.e. námið í hinu hefðbundna skólastarfi. Hún kallaði það skólastarf sem hún vildi vinna að og taldi æskilegast „opinn skóla“. Þar vísaði hún til skólastarfs þar sem „krakkarnir fá dálítið að ráða því sem þau eru að gera...og þau geti verið á mismunandi hraða...á mismunandi stöðum“. Fyrir henni var það útgangspunkturinn að einstaklingarnir – nemendurnir – voru misjafnir að eiginleikum og getu og áhugamálin voru ólík. Þetta kallaði á endurmat og þróun. Þannig hafði skilningur hennar sjálfrar og sýn á viðfang skólans –þ.e. nám grunnskólabarnanna – víkkað og þróast sem aftur kallaði á breytta starfsemi. Sköpun nýrra leiða í stjórnun skólastarfseminnar og þá um leið í kennslu var henni áhugi og hvöt (*work motivation*) nánast frá upphafi. Útkoman ætti að hennar mati að miðast við að nemendur „eigi rétt á því að vera lífsglöð...þau eiga bara að vera örugg í sínu skinni“ sagði hún.

Þannig vildi hún fremur nota orðræðuna: *Nám við hefi fremur en einstaklingsmiðað nám*. Orðið eða orðræðan (*discourse*) einstaklingsmiðað nám taldi hún ekki ná hinni réttu merkingu um *útvíkkað eða viðfæðmara nám*. Allir skólar væru nú meira eða minna að starfa undir merkjum eða yfirlýsingu um einstaklingsmiðað nám en á afar ólíkan hátt að hennar mati. Í sumum tilfellum hefði viðfangið, þ.e. skólastarfið ekkert breyst. Ekkert nýtt þróast úr hinu gamla.

Eins og milli steins og sleggju

Hin andstæðu öfl, þ.e. annars vegar notagildi (*use value*) og hins vegar peningalegt gildi (*exchange value*) sem viðfang hvernar starfsemi ber með sér er oft undirrót innri mótsetninga og spennu eða togstreitu sem getur orðið að þörf fyrir breytingar. Þessar andstæður birtast

í skóla- og kennslustarfinu annars vegar sem það hlutverk og viðfangsefni að útskrifa vel kunnandi og félagslega færa nemendur þ.e. notagildissjónarmiðið. Hins vegar er svo sú staðreynd að starfið snýr líka að vinnuskilyrðum (t.d. vinnuálagi) og fjárhagslegri afkomu fólks. Þetta tvíbenta eðli gefur tilefni til andstæðra viðhorfa og athafna. Upp kemur þá gjarnan ágreiningur og óánægja með stöðuna sem að lokum þrýstir á um breytingar.

Skólastjórinn og leiðtogi Sif glímur við ósveigjanlegt og ófullnægjandi ástand sem er hindrun í stjórnun en það er hið hefðbundna ákvæði í kjarasamningi fyrir grunnskólakennara um vinnutíma- og vinnuskipulag. Hið æskilega ástand væri að geta skipulagt vinnuna í samráði við starfsfólkið t.d. sem teymisvinnu þannig að margbreytileikinn sem er að finna meðal starfsfólksins nýstist nemendum sem allra best. Sveigjanleikinn sem opnað var á með *bókun 5* leggur stjórnandanum í hendur allt annars konar og betri verkfæri til að ná fram æskilegri stöðu í skólastarfinu. *Bókun 5* er nýtt verkfæri sem mætti þörfinni hjá skólastjóranum og leiðtoganum Sif til þess að vinna að þróuninni á stjórnun og forystu skólans sem aftur leiðir til þróunar á *námi við hæfi allra* grunnskólabarnanna sem sækja Norðlingaskóla.

Að virkja aðra; starfsfólk, nemendur og foreldra.

Kjarninn í forystufræðunum (*leadership theory*) er sá að til þess að setja af stað þróunar- eða nýbreytniferli þarf að virkja starfsfólkið, gera það meðvitað og ýta undir löngunina til að bæta og þróa. Nummijoki og Engeström (2010) leggja í þessu samhengi sérstaka áherslu á að samstillingin (*the co-configuration*) sé lykilatriði þannig að allir vinni eftir sama handritinu (*script*).

Það verkfæri sem Sif Vígbórsdóttir notar með virkum hætti til að stilla saman strengina er í fyrsta lagi teymisvinna sem vinnuskipulag.

Ég notaði það að binda í rauninni vinnutíma fólksins hérna á staðnum...það vinna allir í teyminum. ...mér finnst ég vera að komast aðeins lengra með ýmislegt...finnst það bara ofboðslega lógískt. Ég var búin að velja þessu fyrir mér fyrir austan. Reyna að finna leiðir til þess að fólk væri bara saman. Vegna þess að í vinnu sem þú ert að undirbúa saman...kl. tvö á daginn þegar börnin eru farin heim...þú nærð allt öðru fram. Ef ég fer bara heim og þú ferð heim...þá erum við ekkert að tala saman.

Þegar í upphafi eða á fyrstu starfsmánuðum Norðlingaskóla setti hún saman fjögurra manna teymi til að móta starfið.

Ég hugsaði: Hvaða færni þarf ég að hafa í svona fjögurra manna hópi þar sem ég er ein af þessum fjórum. Ég þarf reyndan kennara, ég vil hafa byrjanda (kennara), ég vil hafa list- og verkgreina kennara, helst sérkennara...sem væri þroskaþjálfari í upphafi ...því ég er með fötlunarfræðina inni. Ég vil hafa karlmann...tölvu- og upplýsingatæknisérfræðing...því skólinn átti hvergi heima. Það þurfti að búa til heimasíðu strax.”

Þannig lagði hún áhersluna á margbreytileikann strax í upphafi. Einn úr þessu upphafsteymi varð síðar meðstjórnandi hennar, þ.e. aðstoðarskólastjóri. Hún notar fremur orðið meðstjórnandi en millistjórnandi sem vísar til áherslunnar í hennar huga á samstarf fremur en stigveldið í skipulaginu.

Sif lýsir því hvaða gildi teymisvinnufyrirkomulagið hefur fyrir vinnu hennar sjálfrar:

Ég virka mikið betur þegar ég er að tala við fólk....betur en að sitja ein og hugsa eitthvað...Sumir kollegar mínir sem voru að stofna skóla...Þeir höfðu verið látnir einir í hálf t.ár...settu allt niður einir. Það finnst mér fátíðlegt.

Samræðan (*communication*) er annað verkfærið og fyrir henni kannski þýðingarmesta leiðin í þróunarferlinu.

Sko þessi skoðanaskipti...mér finnst voða gott ef við erum ekki sammála í upphafi...mér finnst það kostur. Þá verðum við að ræða okkur niður á leiðina sem við ætlum að fara ...og hún verður klárlega betri ef við höfum þurft að ræða okkur niður á hana heldur en ef allir eru hér bara í hallelújasöfnuði og enginn þarf að tala neitt. Það er engin þróun í því...”

Viðhorf hennar er að með samræðum og samveru gefst tækifæri til að fá fram ólík sjónarmið.

En í samræðunni færðu upp eitthvað: já bíddu mér hefur ekki einu sinni dottið í huga að spyrja um þetta. Tökum þennan vinkil og ræðum hann. Og í samræðunni ertu bæði að fá mat...en einnig að leysa bara ákveðin mál. Lenda ákveðnum málum.

Hún nýtir samráðs- og matsfundir starfsmanna mikið sem leið.

Ég er með þrjú matsfundir með starfsfólkinu mínu. Þegar sex vikur eru búnar af skólaárinu, um mitt skólaár og í lok skólaársins. Og menn undirbúa sig...bara allir...skrifa eitthvað tvennt sem hefur gengið vel. Og tvennt sem ...sko má laga.

Að auki nýtir hún vel aðferðir eins og starfsmannasamtöl, en þau á hún þrisvar á ári við hvern og einn starfsmann. Einnig samtöl við nemendur í útskriftarárgangi. Úr þeim vinnur hún einnig hugmyndir til úrbóta sem hún ber síðan undir og ræðir nánar við starfsmenn, foreldra og nemendur. Á þessari vinnu byggir hún m.a. skólaþróunaráætlun og endurmenntunaráætlun fyrir starfsfólkið. Vikulega eru síðan samráðsfundir starfsmanna sem geta verið meira eða minna óformlegir. Þá má nefna fundir með foreldrum o.fl.

Að skipuleggja, prófa og skapa eitthvað nýtt...

„Ég er skipulagsfrík“ segir Sif. „Mér finnst maður alltaf þurfa að vera að meta...það sem maður er að gera. Ef ég er ekki að því þá veit ég ekki alveg hvar ég stend...“. Hún vill hafa ákveðið skipulag að byggja á - ákveðið „öryggisnet“ til þess að geta haft það „kaos“ sem nýjar hugmyndir fæðast gjarnan í.

Til þess að vinna með skipulegum hætti að námi við hæfi allra nemenda var sú athöfn tekin upp að gera námssamning við hvern nemanda sem tekur mið af áhugasviði hans. Þar er einnig lagt til grundvallar samþætting námsgreina, bóklegra og verklegra og gerð vikulegra áætlana til að vinna að áformum og markmiðum námssamningsins.

Teymisvinnan og samvera alls starfsfólks allan vinnudaginn í skólanum býður upp á tilraunir og sköpun. „Mér finnst líka ofsalega gott að gera einhverjar tilraunir“ segir skólastjórinn Sif. Dæmi um þetta eru svokallaðar *Smiðjur* í námi grunnskólabarna í Norðlingaskóla. Í smiðjunum vinna nemendur og kennarar saman þvert á námsgreinar og aldur (bökkjarárganga). Markmiðið er samþætting námsgreina og allra einstaklinga (nemenda og kennara) skólans í gegnum vinnu í verkstæðum (sjá nánar um *Smiðjur í Norðlingaskóla* á heimasíðu skólans).

Sif hefur ákveðnar efasemdir um allt of mikla forskrift að skólaþróun frá yfirvöldum. „Er það þróun?“ spyr hún. Hún segist taka með fyrirvara og semingi ýmsum fyrirmælum

sem eiga að vera „breytingar til bóta“. Hún nefnir sem dæmi að gera starfslýsingar og skipurit fyrir Norðlingaskóla. „Það eru ákveðnir hlutir sem ég vil ekki gera strax...af því það þarf að spretta upp úr því sem við erum að gera dagsdaglega“. Þarna vísar hún enn og aftur til samræðunnar sem mikilvægs verkfæris stjórandans í þróun skólustarfsins.

Útkoman; Fólki líður vel hér!

Hver er svo útkoman úr nýbreytnitilrauninni sem nú er orðin varanleg fyrir starf Norðlingaskóla?

Félagsvísindastofnun HÍ vann í tvígang annars vegar 2006 og síðan aftur 2008 vandað mat á tilraun Norðlingaskóla með að nýta *bókun 5*. Einnig framkvæmdi Capacent Gallup vinnustaðagreiningu árið 2007 fyrir Menntasvið Reykjavíkurborgar í öllum grunnskólum borgarinnar. Útkoman úr vinnustaðagreiningunni var á þann veg að Norðlingaskóli hlaut hærri einkunn en grunnskólarnir í heild á nánast öllum spurningum greiningarinnar. Spurningarnar lutu að starfsánægju, samhæfingu starfs og einkalífs, vinnuálagi og streitu, starfsanda og samvinnu svo eitthvað sé nefnt. Það sem er eftirtektarvert í þessari könnun var að starfsfólk Norðlingaskóla fann fyrir meiri sveigjanleika með vinnutíma sinn en starfsfólk hinna grunnskólanna. Sömuleiðis höfðu starfsmenn Norðlingaskóla að meðaltali jákvæðari afstöðu gagnvart starfi og vinnuveitanda en hjá grunnskólunum í heild. Starfsmenn voru ánægðari í starfi, stoltari af starfi sínu og töldu sig síður líklega til að skipta um vinnustað á næstu tólf mánuðum en aðrir starfsmenn grunnskóla.

Samkvæmt könnun Félagsvísindastofnunar frá 2008 sem byggði á gögnum úr tveimur áttum, þ.e. rýnihópavíðtali og spurningakönnun Menntasviðs Reykjavíkurborgar upplifðu foreldrar mikla ánægju með starfsemi Norðlingaskóla. Spurningakönnunin sýndi að 90% foreldra lét í ljós ánægju með skóla barnsins. Foreldrar sögðu kennara alltaf vera til staðar bæði fyrir börnin og foreldrana og að mikil samskipti væru milli heimilanna og skólans (Kristín Erla Harðardóttir og Ásdís A. Arnalds, 2008, bls. 21). „Samkvæmt könnun Menntasviðs töldu 95% foreldra Norðlingaskóla vera vel stjórnað“ segir í skýrslu Félagsvísindastofnunar (Kristín Erla Harðardóttir og Ásdís A. Arnalds, 2008, bls. 22).

Hins vegar voru viðbrögð Kennarasambandsins lengi vel tregða og tortryggni gagnvart beitingu *bókunar 5* þar sem sá ótti kom fram að við það að kennsluskyldan yrði „lögð niður“ eða gerð sveigjanlegri gæti þróunin orðið sú að „líðið yrði bara látið kenna meira og meira“ (Kristín Erla Harðardóttir og Ásdís A. Arnalds, 2008, bls. 23). Ennfremur var óttast að slíkt vinnufyrirkomulag gæti komið niður á kennslunni þannig að undirbúningur yrði lakari (vegna aukins vinnuálags). Árangurinn sem náðst hefur í Norðlingaskóla hefur fullkomlega afsannað að svo þurfi að vera. Þvert á móti hefur stjórnun og forysta í skólanum sýnt fram á hvernig móta megi og leiða nýbreytnistarf þannig að útkoman verði mikil hagsbót fyrir alla aðila. Aðspurð um árangurinn segir leiðtoginn: „Fólki líður vel hér!“

Lokaorð

Ekki er hægt að horfa fram hjá því að skólastjórinn og leiðtoginn í því rauntíli sem skoðað er í þessari grein, þ.e. menntun hennar, reynsla og viðhorf eiga stóran þátt í því að skapa þörfina fyrir breytingar og þróun á grunnskólustarfi Norðlingaskóla. En persónan ein og sér er ekki nægileg skýring til að skilja eðli þróunarstarfsins. Rýna verður dýpra og þá kemur linsa starfsemiskenningarinnar til hjálpar. Ekki er erfitt að finna samsvörun í tíli því sem hér er greint við kjarnaviðmið starfsemiskenningarinnar um hið tvíbenta eðli starfsemi sem rót breytinga og þróunar. Mótsetning birtist annars vegar sem (nota)-

gildi skólastarfsins sem skilar samfélaginu vel kunnandi og félagslega færur einstaklingum. Hins vegar er svo hið fjárhagslega gildi sem snýr að vinnutíma, kjörum og vinnuskilyrðum grunnskólakennara sem bundin eru í kjarasamningum. Þessi andstæðu öfl skapa togstreitu og veita skólastjóranum ófullnægjandi svigrúm og möguleika til stjórnunar grunnskólastarfsins. Skólastjóri Norðlingaskóla greip tækifærið til breytinga og þróunar á starfsháttum og stjórnun með því að gera tilraun með *bókun 5* í nýjum skóla.

Lykilathafnir sem skólastjórinn í þessu tilviki nýtir með góðum árangri í breytingarferlinu (hinu útvíkkandi lærdómsferli) er samræðan og samveran til þess að samstilla einstaklinga um viðfangið og vinna að nýjum hugmyndum um leiðir í skólastarfinu. Annar þáttur í stjórnunarstarfseminni sem leikur lykilhlutverk er teymisvinnuskipulagið. Í gegn um þetta tvennt aðallega samstillir stjórnandinn og leiðtoginn og sameinar skilning og vilja einstaklingana í Norðlingaskóla í tilraunum með nýjungar og nýja starfshætti.

Heimildir

- Barley, S. R. og Kunda, G. (2001). Bringing work back in. *Organization Science*, 12(1),76-95.
- Blackler, F. (2009). Cultural-historical activity theory and organizational studies. Í A. Sannino, H. Daniels og K. D. Gutiérrez (ritstjórar), *Learning and expanding with activity theory* (bls. 19-39). New York: Cambridge University Press.
- Engeström, Y. (1987). *Learning by expanding: An activity-theoretical approach to developmental research*. Helsinki: Orienta-Konsultit.
- Engeström, Y. (1993). Developmental studies of work as a testbench of activity theory: The case of primary care medical practice. Í S. Chaiklin, og J. Lave (ritstjórar), *Understanding practice. Perspectives on activity and context* (bls. 64-103). New York: Cambridge University Press.
- Engeström, Y. (1999a). Activity theory and individual and social transformation. Í Y. Engeström, R. Miettinen og R.-L. Punamäki (ritstjórar), *Perspectives on activity theory* (bls. 19-38). NY: Cambridge University Press.
- Engeström, Y. (1999b). Innovative learning in work teams: Analyzing cycles of knowledge creation in practice. Í Y. Engeström, R. Miettinen og R.-L. Punamäki (ritstjórar), *Perspectives on Activity Theory* (bls. 377-404). New York: Cambridge University Press.
- Engeström, Y. (2001). Expansive learning at work: Toward an activity theoretical reconceptualization. *Journal of Education and Work*, 14(1), 133-156.
- Engeström, Y. (2009). The Future of Activity Theory. Í A. Sannino, H. Danies og K. D. Gutiérrez (ritstjórar), *Learning and Expanding with Activity Theory* (bls. 303-328). New York: Cambridge University Press.
- Heifetz, R. og Linsky, M. (2002). *Leadership on the line. Staying alive through the dangers of leading*. Boston: Harvard Business School Press.
- Herold, D. og Fedor, D. B. (2008). *Leading change management. Leadership strategies that really work*. Palo Alto: Stanford University Press.
- Holbeche, L. (2006). *Understanding change*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kristín Erla Harðardóttir og Ásdís A. Arnalds. (2008). *Mat á tilraun í Norðlingaskóla: Með breytt vinnutímaskipulag kennara byggt á bókun fimm í kejarasamningi Launanevndar sveitarfélaga og Kennarasambands Íslands*. Reykjavík: Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands. Sótt 4. ágúst 2010 af http://www.nordlingaskoli.is/images/stories/pdf/skyrslur/nordlinga_holt_skyrsla_2008.pdf
- Kristín Erla Harðardóttir og Friðrik H. Jónsson. (2006). *Mat á tilraun í Norðlingaskóla: Með breytt vinnutímaskipulag kennara byggt á bókun fimm í kejarasamningi Launanevndar sveitarfélaga og Kennarasambands Íslands*. Reykjavík: Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands. Sótt 4. ágúst 2010 af http://www.nordlingaskoli.is/images/stories/pdf/skyrslur/skyrsla_felagsvisindastofnunar.pdf
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper & Row.
- Mäkitalo, J. (2005). *Work-related well-being in the transformation of nursing home work*. Óbirt doktorsritgerð: University of Oulu.
- Miettinen, R. (2009). Contradictions of high-technology capitalism and the emergence of new forms of work. Í A. Sannino, H. Daniels og K. D. Gutiérrez (ritstjórar), *Learning and expanding with activity theory* (bls. 160-175). New York: Cambridge University Press.
- Nummijoki, J. og Engeström, Y. (2010). Towards co-configuration in home care of the elderly. Í H. Daniels, A. Edwards, Y. Engeström, T. Gallagher og S. R. Ludvigsen (ritstjórar), *Activity theory in practice. Promoting learning across boundaries and agencies*. (bls. 47-71). London: Routledge.

- Pedler, M., Burgoyne, J. og Boydell, T. (2004). *A manager's guide to leadership*. New York: McGraw Hill International.
- Reykjavíkurborg, Mannauðsskrifstofa. (e.d.). *Vidhorfskönnun meðal starfsmanna Reykjavíkurborgar 2008: Norðlingaskóli*. Sótt 4. ágúst 2010 af http://www.nordlingaskoli.is/images/stories/pdf/skyrslur/msr_2008_%20norlingaskoli.pdf
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G. og Smith, B. (1999). *The dance of change. The challenges of sustaining momentum in learning organizations*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Säljö, R. (2000). *Lärande i praktiken. Ett sociokulturellt perspektiv*. Stokkhólmur: Norstedts Akademiska Förlag.