



Starfsánægja í grunnskóla – hvað skiptir máli?

Marsibil Ólafsdóttir

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

Starfsánægja í grunnskóla – hvað skiptir máli?

Marsibil Ólafsdóttir

Lokaverkefni til M.Ed.-gráðu í stjórnunarfræði menntastofnana

Leiðsögukennari: Börkur Hansen

Menntavísindasvið Háskóla Íslands

Júní 2011

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

Marsibil Ólafsdóttir 2011
Prentun: Háskólaprent ehf.
Reykjavík, Ísland 2011

Formáli

Ritgerð þessi jafngildir 20 einingum (ECTS) og er hluti af meistaranámi í stjórnun á Menntavísindasviði Háskóla Íslands. Megintilgangur þessa verkefnis er að gera grein fyrir niðurstöðum rannsóknar á starfsánægju kennara og skólastjóra við tvo grunnskóla á höfuðborgarsvæðinu. Tekin voru viðtöl við þessa aðila. Höfundur þessa verkefnis hefur starfað að skólamálum í grunnskólum í hartnær fjörutíu ár, þar af sem aðstoðarskólastjóri í Hvaleyarskóla í tuttugu ár. Hugmyndin að verkefninu kviknaði við almennar vangaveltur um gildi starfsánægju og þá ekki síst á grunnskólastigi, þar sem höfundur hefur starfað mestan hluta starfsævi sinnar. Vonir eru bundnar við að niðurstöður rannsóknarinnar megi nýtast kennurum, skólastjórnendum, yfirvöldum menntamála og öðrum þeim sem koma að eflingu starfsánægju í landinu til að auka góðan starfsanda nemendum og öðrum skjólstæðingum til heilla.

Rannsókn þessi er unnin undir leiðsögn Barkar Hansen og eru honum færðar bestu þakkir fyrir þolinmæðina og faglegar ábendingar. Sérfræðingur var Anna Kristín Sigurðardóttir en þau eru bæði kennarar við Háskóla Íslands. Þeim skólastjórum sem veittu mér viðtöl eru færðar kærar þakkir sem og kennurum þeirra. Það var afar lærdómsríkt og gefandi að fá að koma í skóla þeirra. Prófarkalestur var í höndum Helgu Birgisdóttur og eru henni færðar alúðarþakkir. Meistaravinkonur mínar, þær Aldís Eðvaldsdóttir og Hrönn Bergþórsdóttir, fá bestu þakkir fyrir yfirlestur, góð ráð og hvatningu. Fjölskylda mín og vinir eiga miklar þakkir skyldar og þá ekki síst strákarnir mínir, þeir Hrafnkell og Vésteinn, fyrir þolinmæði þeirra og vináttu. Þá er mér ljúft að nefna Bryndísi dóttur mína sem býr í útlöndum um þessar mundir en hún kom einnig að ritgerðarsmíðinni og gaf góð skipulagsráð. Þá er ótalinn eiginmaður minn Stefán Árnason sem stappaði í mig stálinu og tók undir það með mér að hver og einn skuli ætíð að leitast við að gera sitt besta til að ná settum markmiðum.

Marsibil Ólafsdóttir

Ágrip

Ritgerðin greinir frá niðurstöðum eigindlegrar rannsóknar en eitt meginmarkmið hennar var að kanna reynslu og hug tveggja skólastjóra og kennara þeirra til starfsánægju og starfsanda á vinnustað.

Í rannsókninni voru skoðaðir tveir skólar í Reykjavík og könnuð starfsánægja kennara sem þar starfa með viðtölum við þá sjálfa og skólastjóra þeirra. Skólarnir voru valdir út frá ábendingum frá starfsmanni Menntasviðs Reykjavíkurborgar sem tók skólana sem dæmi um skóla þar sem starfsandi virtist góður.

Niðurstöður rannsóknarinnar gefa vísbendingar um hvað það er sem geri kennara ánægða eða óánægða í starfi sem og vísbendingar um hvernig bæta megi starfsanda eða halda góðum starfsanda sem þegar er til staðar. Í heildina litið eru kennararnir átta og skólastjórnarnir tveir ánægðir með starfsanda skóla sinna og nokkuð sælir í starfi. Jákvæður andi og viljinn til að gera vel skipta mjög miklu máli. Bæði það að skapa góðan starfsanda innan grunnskóla og halda góðum starfsanda krefst mikillar vinnu af hendi stjórnenda og kennara. Viljinn til að inna þessa vinnu af hendi og gera það vel skiptir gríðarlegu máli og þegar stjórnendur leggja sig fram gera kennararnir það líka. Þrátt fyrir að kennararnir hafi samkvæmt rannsókninni mismunandi skoðanir á gildi hróss og hvatningar er ljóst að meirihlutinn tekur því fagnandi og að jákvætt andrúmsloft bætir alltaf andann. Vilji, jákvæðni, vinnusemi og samheldni er það sem þarf til að skapa góðan starfsanda en því má ekki gleyma að kennarar eru, og hafa lengi verið, neikvæðir í garð launa sinna og finnst þau ekki vera nógu há, né endurspeglar ekki hina miklu vinnu þeirra. Þetta dregur úr starfsánægju samkvæmt rannsókninni en jafnvel enn frekar eru kennarar undrandi og leiðir á neikvæðri ímynd starfs síns úti í samfélaginu.

Ekki er hægt að alhæfa út frá niðurstöðum rannsóknarinnar. Eigi að síður er vonast til að niðurstöður hennar verði til að bæta skólastarf og starfsanda í skólum. Í skólum þar sem starfsandi er góður og almenn ánægja ríkir meðal starfsmanna er auðveldara að takast á við neikvæðar hliðar starfsins.

Abstract

Job satisfaction in a primary school – what is important?

This essay reports the results of a qualitative research but one of the main objectives of the study was to research the experiences and opinions of two primary school principals and their teachers towards their job satisfaction and morale in the workplace.

Two schools in Reykjavík took part in the study and researcher investigated the job satisfaction of the teachers working there with interviews with both them and their principals. The selection of the schools was based on suggestions from an employee from the Educational Department of the City of Reykjavík. The schools were selected as interesting examples of schools where morale seemed to be good.

Results of this study provide evidence of what it is that makes teachers satisfied or dissatisfied in their work and suggestions on how to improve morale or maintain a good morale where it already exists. Overall, the eight teachers and two principals are pleased with the morale in their schools and quite satisfied in their work. Positive spirit and the will to do well are very important. It takes a lot of work from the school administration and the teachers both to create and maintain a good morale in a primary school. The will to carry this work out and to do it well is greatly important and when the principals make an effort the teachers do so also. Although the teachers opinions about the value of compliments and encouragements differ it is clear that the majority is positive towards it and that a positive atmosphere will always improve morale. Will, a positive attitude, hard work and unity is what it takes to create a good morale but one must not forget that teachers have, and have for a long time, been dissatisfied with their wages and their opinion is that the wages are not high enough and that they do not reflect how much teachers actually work. This, according to the study, reduces job satisfaction but even more so, the teachers are puzzled and tired of the negative image of their job in the society.

It is not possible to generalize based on the findings of this study. Nevertheless one can hope that the results will be to improve the work and morale in schools. In schools where the morale is good and the employees are generally pleased with their work and workplace it is easier to deal with the negative aspects of the job.

Efnisyfirlit

Formáli	5
Ágrip	7
Abstract	9
Efnisyfirlit	11
1. Inngangur	15
1.1 Val á rannsóknarefni	15
1.2 Tilgangur og markmið	16
1.3 Uppbygging ritgerðar	16
2 Starfsánægja	17
2.1 Rannsóknir	20
2.2 Starfsánægja starfsfólks í skólum og viðhorf foreldra	21
2.3 Starfsánægja, streita og starfsumhverfi	24
2.4 Stjórnendur og starfsauðgun	26
2.5 Hvatning í starfi	28
2.6 Leiðarvísir að aukinni starfsánægju	28
2.7 Sveigjanlegur vinnutími og heilsufar	30
2.8 Mannauður stofnana og öryggi á vinnustað	30
2.9 Hið gullna jafnvægi	31
2.10 Andrúmsloftið í skólanum og stuðningur við kennara	32
3 Aðferð	35
3.1 Val á skólum	35
3.2 Tilkynningaskylda og leyfi	37
3.3 Undirbúningur viðtala og spurningarammar	38
3.4 Öflun og úrvinnsla gagna	39

4	Niðurstöður.....	41
4.1	Starfsandi og sýn	41
4.1.1	Sýn skólustjóra	41
4.1.2	Sýn kennara	43
4.2	Hvatning og hrós	44
4.2.1	Hrós hjá skólustjórum.....	44
4.2.2	Hrós meðal kennara.....	45
4.2.3	Hrós vikunnar	46
4.2.4	Samskipti starfsfólks – vinátta – gleðistundir.....	47
4.2.5	Hvað gerir starfsfólk sér til skemmtunar og gleði?	48
4.2.6	Samskipti við nemendur og foreldra	49
4.3	Vinnuskilyrði.....	52
4.3.1	Starfsmannahald og stjórnendur	52
4.3.2	Vinnutími og liðsheild.....	54
4.3.3	Sveigjanleiki í vinnu.....	57
4.3.4	Endurmenntun	59
4.3.5	Nýjar hugmyndir – metnaður í starfi	59
4.4	Álag, streita og heilsufar.....	61
4.4.1	Álag og streita	61
4.4.2	Heilsufar – andlegt	64
4.4.3	Heilsufar – líkamlegt	65
4.5	Öryggi og mannauður.....	65
4.5.1	Ímynd starfsins í samfélaginu.....	66
4.5.2	Launakjör.....	70
4.6	Upplýsingaflæði – heimasíða	73
4.7	Samantekt úr niðurstöðukaflanum.....	75
5	Niðurstöður og umræður	77
5.1	Viðhorf til starfsanda.....	78
5.2	Viðhorf til hvatningar og hróss.....	78
5.3	Viðhorf til vinnuskilyrða	79
5.4	Viðhorf til álags og streitu.....	80
5.5	Farsælt skólastarf.....	82

5.6	Neikvæðir þættir.....	83
5.7	Horft fram á veginn	84
6	Heimildaskrá	87
7	Fylgiskjöl.....	91
7.1	Kynning á rannsókn – Fylgiskjal I	91
7.2	Upplýst samþykki – Fylgiskjal II	92
7.3	Viðtalsrammi fyrir skólastjóra – Fylgiskjal III.....	93
7.4	Viðtalsrammi fyrir kennara – Fylgiskjal IV	96

1. Inngangur

Farsælt skólastarf hefur margar birtingarmyndir. Ein þeirra er starfsánægja og einnig starfsandi sem getur verið ólíkur eftir skólum. Í aðalnámskrá grunnskóla frá árinu 2006 sem byggir á lögum um grunnskóla frá árinu 1999 sem byggir á lögum nr. 66/1995 segir:

Starfshættir í grunnskóla skulu mótast af gildum lýðræðislegs samstarfs, kristins siðgæðis og umburðarlyndis. Helstu gildi lýðræðislegs samstarfs eru: jafngildi allra manna, virðing fyrir einstaklingum og samábyrgð. Helstu gildi kristins siðgæðis sem skólinn á að miðla og mótast af eru: ábyrgð, umhyggja og sáttfýsi (2006: bls. 10).

Til þess að starfsfólk geti staðið undir þessum gildum þarf það að hafa þau sem allra best á sínu valdi, því allt helst þetta í hendur – góður skólabragur og góður starfsandi. Í skólanum þarf samkvæmt kenningum Sergiovanni (2009) að vera gleðiríkt og aðlaðandi umhverfi sem og góð stofnanamenning. Spyrja má hvaða máli skiptir starfsandinn fyrir starfsfólk og hvernig áhrif hefur starfsandinn á fólk?

Áhugavert er að skoða hvernig unnt er að viðhalda góðum starfsanda og bæta hann. Rannsóknarspurningin sem leitast verður við að svara er eftirfarandi: *Hvernig er hægt að auka starfsánægju starfsfólks og bæta starfsanda í grunnskóla?*

1.1 Val á rannsóknarefni

Heiti ritgerðarinnar er: „Starfsánægja í grunnskóla – hvað skiptir máli?“ Í rannsókninni er starfsumhverfi kennara meðal annars kannað, hvað er vel gert og hvað megi bæta.

Rannsakaðir voru tveir skólar í Reykjavík og könnuð starfsánægja kennara sem þar starfa með viðtölum við þá og skólastjóra þeirra. Skólarnir voru valdir út frá ábendingum frá starfsmanni Menntasviðs Reykjavíkurborgar sem tók skólana sem dæmi um skóla þar sem starfsandi virðist góður. Í viðhorfskönnun meðal starfsmanna í ársskýrslu Menntasviðs fyrir árið 2009 hafa þessir skólar komið vel út (2010). Þess má geta að í niðurstöðum viðhorfskannana og vinnustaðagreininga hjá Menntasviði kemur nafn skólanna ekki fram. Leitast var við að hafa

skólana af sambærilegri stærð og skoðað var hvað gert er í viðkomandi skólum til að viðhalda góðum starfsanda og metið var hvort svo sé samkvæmt ýmsum kenningum um góðan starfsanda.

1.2 Tilgangur og markmið

Markmið rannsóknarinnar er að vekja stjórnendur og aðra í umhverfi skólanna til vitundar um hvernig starfsánægju kennara er háttáð, hvað vegur þyngst og hvernig bæta má starfsandann í grunnskólum. Tilgangurinn er að afla upplýsinga frá þessum skólum um hvernig staðið er að verki í þessum efnum svo af því megi læra. Vonast er til að umfjöllunin gefi vísbendingar um hvernig stuðla megi að bættum starfsanda í grunnskólum. Þá er þess vænst að miðlunin á þessari rannsókn muni ná til sem flestra skólamanna þannig að þeir geti lært hvernig unnið er með starfsánægjuna og starfsandann í viðkomandi skólum. Þar að auki vonast rannsakandi til að geta nýtt sér það sem hann lærir með þessari vinnu sér til hagsbóta í starfi sínu sem stjórnandi í grunnskóla.

1.3 Uppbygging ritgerðar

Í öðrum kafla er fjallað um fræðilegan bakgrunn að viðfangsefni ritgerðarinnar, þ.e. starfsánægjunnar og ýmsu sem henni tengist, svo sem rannsóknnum, starfsumhverfi og mannauði. Farið er yfir skipulag í skólum og fjallað er um gildi hvatningar og sveigjanleika í starfi. Þriðji kafli er um rannsóknina, öflun tilskilanna leyfa, undirbúning viðtala, gagnaöflun og tíma- og verkáætlun. Í fjórða kafla er greint frá niðurstöðum sem byggjast á viðtölum við tvo skólastjóra og átta kennara. Í fimmta kafla eru niðurstöður ræddar í fræðilegu samhengi. Ígrundaðar eru takmarkanir og gildi rannsóknar sem þessarar og endað er á lokaorðum. Að lokinni heimildaskrá má sjá ýmis fylgiskjöl. Þar er meðal annars viðtalsrammi fyrir bæði skólastjóra og kennara.

2 Starfsánægja

Hér er fjallað um ýmsar rannsóknir sem tengjast starfsánægju og horft er til stærðar fyrirtækja og stofnana, launa og ýmissa mælinga sem gerðar hafa verið á starfsánægju. Þá er sérstaklega fjallað um rannsókn á starfsánægju starfsfólks í skólum og leikskólum, rannsóknir almennt um starfsánægju, streitu og starfsumhverfi. Þá er litið til hvatningar í starfi, sveigjanlegs vinnutíma og hugað að heilsufari. Einnig er litið til mannauðs innan stofnana og fjallað er um öryggi á vinnustað, hið gullna jafnvægi, andrúmsloftið í skólanum og stuðning við kennara.

Hugtakið „starfsánægja“ og það sem hún felur í sér hefur löngum verið mönnum hugleikið. Starfsánægja hefur verið könnuð á ýmsa vegu víðs vegar um heiminn og menn hafa glímt við þetta hugtak á ýmsa lund.

Þess má geta að Guðmundur Finnbogason var líklega fyrsti Íslendingurinn til að skrifa um starfsánægju. Í bók hans er nefnist „*Vinnan*“ frá árinu 1917 fjallar hann um það að sú ánægja sem fólk fær út úr vinnu sinni sé líklega mjög í takt við persónuleika hvers og eins. Guðmundur leggur fram þá kenningu að persónubundnir eiginleikar séu helstu áhrifaþættir starfsánægju en kenning þessi varð þó ekki viðurkennd fyrir en mörgum áratugum síðar (Ásta Bjarnadóttir, 2000).

Rekja má rætur kenningar um starfsánægju til upphafs 20. aldar. Þá fóru fræðimenn að velta því fyrir sér hvað hægt væri að gera til að hámarka hagnað fyrirtækja (Champoux, 2003). Þegar menn fóru að huga að starfsánægju héldu þeir að peningar og önnur efnisleg umbun væri drifkraftur hennar. Lengi vel voru þessi sjónarmið ríkjandi en smátt og smátt fóru fræðimenn á þessu sviði að beina athyglinni að félagslegum þáttum og andrúmslofti innan stofnana. Sú þróun er að mestu tilkomin vegna svokallaðrar Hawthorne – rannsóknar sem framkvæmd var á fjórða áratug síðustu aldar (Hackman og Oldham, 1980). Nánar verður fjallað um þessa rannsókn síðar í þessum í kafla. Á síðastliðnum áratugum hefur áherslan hins vegar færst yfir á að skoða starfsmanninn sjálfan og eiginleika hans í tengslum við starfsánægju (Ásta Bjarnadóttir, 2000).

Skilgreining Robert Hoppock (1976) á starfsánægju er frá miðri síðustu öld. Þá var ekki mikið vitað um hana en hann skilgreindi starfsánægju sem samsetningu af sálfræðilegum, lífeðlisfræðilegum og

umhverfislegum kringumstæðum sem fær viðkomandi til að segja: „Ég er ánægður með starf mitt.“

Starfsánægja hefur því lengi verið skilgreind sem viðhorf einstaklings gagnvart starfi sínu (Zinn, 2008). Starfsánægja endurspeglar hvernig fólk upplifir starf sitt í heild en einnig hinar ýmsu hliðar þess, bæði jákvæðar og neikvæðar en því má segja að starfsánægja vísi til viðhorfa og tilfinninga starfsmannsins (Spector, 2003).

Hugtakið „hollusta“ (e. *commitment*) vísar einnig til tilfinninga starfsmannsins gagnvart fyrirtækinu eða stofnuninni frekar en til starfsins. „Hollusta“ og „starfsánægja“ eru náskyld hugtök og hafa fjölmargar rannsóknir sýnt fram á tengsl milli þeirra (Riggio, 2008). Fræðimenn eru ekki á einu máli um hvernig beri að skilgreina hugtakið „hollusta“, hvort það vísi til viðhorfa eða hegðunar eða jafnvel til hvors tveggja. Porter, Steers, Mowday og Boulian (1974) skilgreina hollustu sem viðhorf starfsmanna til markmiða og gilda fyrirtækis, vilja þeirra til að leggja eitthvað á sig fyrir fyrirtækið og löngun þeirra til að starfa áfram hjá því (Riggio, 2008). Aðrir eru á þeirri skoðun að skilgreining á hollustu sé tvíþætt, það er hollusta og tryggð (e. *loyalty*) (Arney Einarsdóttir, 2007). Hollusta vísar þannig til þess hve viljugur einstaklingur er til að leggja eitthvað af mörkum til stofnunar eða fyrirtækis en tryggð vísar frekar til þess hvort hann vilji starfa áfram hjá því. Ánægðir starfsmenn eru ekki eins líklegir til að vilja skipta um vinnu og þeir sem óánægðir eru (Spector, 2003; Riggio 2008). Með þetta sjónarmið í huga má segja að hollusta og tryggð séu ávinningur starfsánægju.

Ásta Bjarnadóttir (1994) tók saman fjölda skilgreininga á starfsánægju í eina almenna skilgreiningu:

Starfsánægja er tilfinningaleg viðbrögð gagnvart ákveðnu starfi, en þau viðbrögð ráðast af samanburði sem fer fram í huga starfsmannsins á öllu því sem hann fær út úr starfi sínu annars vegar og öllu því sem hann ætlast til að fá út úr starfi sínu hins vegar (Ásta Bjarnadóttir, 1994, bls. 2).

Þegar litið er til fleiri skilgreininga eða kenninga má nefna þarfakenningar en þær skýra starfsánægju þannig að fáí starfsmaður uppfylltar ákveðnar einstaklingsbundnar þarfir (e. *need fulfillment*) svo sem þörf fyrir völd, þá er hann ánægður í vinnunni (Kinicki og Kreitner, 2007). Þá segja aðrar kenningar að ef jafnræðis (e. *equity*) sé gætt og

starfsmaður upplifi það að hann sé meðhöndlaður af sanngirni og réttlæti þá auki það ánægju hans í starfi. Þá má einnig nefna að starfsánægja hefur verið skilgreind með væntingum starfsmanns (e. *expectancy*), því ef þær eru í samræmi við það sem hann uppsker úr vinnunni eru líkur á að starfsánægja hans aukist. Með þessum væntingum gerir hann ráð fyrir eða gerir sér vonir um að eitthvað fylgi í kjölfarið á því sem hann velur að gera (Riggio, 2008).

Samkvæmt starfshönnunarkenningu Hackman og Oldham (e. *job characteristics model*) þarf að skoða áhrif inntaks og eðils starfa á starfsánægju (Hackman og Odham, 1980; Hackman 1991; Champoux, 2003). Sú kenning beinir sjónum að þeim tækifærum og áskorunum sem starfið felur í sér. Kenning þeirra Hackman og Oldham felur í sér mikilvægi þess að störf séu hönnuð með það í huga að vera ánægjuvekjandi fyrir starfsmenn (Spector, 2003; Luthans og Kreitner, 1985). Þó að starfshönnunarkenning Hackman og Oldham (1980) hafi komið fram á áttunda áratug síðustu aldar er hún enn í fullu gildi og fjölmargar rannsóknir styðja við hana (Campoux, 2003; Fincham og Rhodes, 1999). Kenningin tekur bæði til þátta í fari starfsmannsins sem og til starfsins sjálfs en samkvæmt henni er starfsánægja byggð á tilfinningu starfsmanns fyrir mikilvægi þeirra verkefna sem hann sinnir. Þeir félagar Hackman og Oldham telja samræmi á milli starfsmanns og þess starfs sem hann sinnir vera lykilatriði fyrir góða afkomu fyrirtækis eða stofnunar. Með því að greina ákveðna þætti í starfinu er hægt að skoða hvernig þeir hafa áhrif á starfsmanninn. Starfsánægja er ávinningur þess að starfsfólk fái nægilega mikla ögrun, hvatningu og endurgjöf í starfi.

Samkvæmt kenningu þeirra Hackman og Oldham þarf starf að uppfylla fimm megin skilyrði til að hægt sé að ná fram svo öflugri innri hvatningu. Starfsmaðurinn þarf að upplifa það að starf hans skipti máli en það fæst með því að starfið reyni á fjölbreytta hæfni þess sem því sinni (e. *skill variety*), að starfið taki til margra þátta í verkferlinu (e. *task identity*) og að hann finni að starf hans hafi áhrif (e. *task significance*). Til að starfsmaður finni til ábyrgðartilfinningar gagnvart starfinu þarf það að fela í sér sjálfstæð vinnubrögð (e. *autonomy*) og þá skiptir máli að starfsmaðurinn fái endurgjöf á starf sitt. Mikilvægur þáttur í líkani þeirra félaga um einkenni starfa eru þeir hvataþættir sem bundnir eru við einstaklinginn sjálfan, þekkingu hans og færni, þörf fyrir vöxt og hversu ánægður hann er með inntak starfsins (e. *context satisfaction*).

Í skólum sem og víða í öðrum starfsgreinum skiptir miklu máli að starfsmenn finni fyrir þessum hvataþáttum. Menntunin þarf að nýtast vel en ætíð er hægt að bæta við sig meiri þekkingu til að ná betur til nemendanna, fræða þá og koma þeim til þroska á farsælan hátt. Störf kennara og skólastjóra eru fjölbreytt, fela í sér nýjar áskoranir á hverjum degi og þau eru í stöðugri endurskoðun. Því geta tækifæri til markvissrar starfsþróunar stuðlað að aukinni hæfni starfsmanna og geta þar af leiðandi haft mikil áhrif á starfsánægju.

En hvernig skyldum við fá sem bestan skilning á þessu víðfeðma hugtaki starfsánægju? Í næsta kafla er litið til ýmissa rannsókna þar að lútandi.

2.1 Rannsóknir

Margir hafa leitast við skilja sem best í hverju starfsánægja er fólgin og sagt er að stærð fyrirtækis geti haft óbein áhrif á starfsánægju. Rannsóknir benda til þess að fólk sé ánægðara eftir því sem fyrirtækið eða stofnunin er minni. Þegar talað er um stærð fyrirtækis eða stofnunar er átt við þann fjölda starfsfólks sem þar vinnur. Rannsóknir hafa bent til þess að stærð fyrirtækis eða stofnunar hafi áhrif á þætti eins og stjórnun, formgerð stofnunar og þarfir og væntingar starfsfólks. Þessir þættir hafi síðan áhrif á starfsánægju en mismunandi þó eftir því hversu stórt fyrirtækið er. Þegar það stækkar verða fleiri þrep innan þess og þá verður sérhæfingin meiri og boðleiðirnar lengri (Beer, 1964).

Annað sem getur skýrt þennan mun á starfsánægju eftir stærð fyrirtækja er sveigjanleiki í vinnuumhverfinu. Í stórum fyrirtækjum er tilhneigingin sú að hafa stífar reglur um hvernig vinnan á að fara fram. Það dregur úr frelsi starfsfólks til að stjórna því sjálft hvernig það vinnur vinnuna sína. Rannsóknir benda til þess að frelsi einstaklinga til að skipuleggja vinnu sína sjálft hafi mikið að segja. Þetta á einnig við um skipulagningu vinnutíma. Stór fyrirtæki eiga það til að hækka launin hjá starfsmönnum sínum til þess að auka starfsánægju þeirra. Það þykir ekki endilega hjálpa til og þá er meðal annars gagnlegt að skoða vinnuumhverfið með tilliti til stærðar vinnustaðarins (Idson, 1990).

Starfsánægja er ýmist metin sem heildarstarfsánægja (e. *global approach*) eða með því að líta til viðhorfa til sértækra þátta (e. *facet approach*) sem taldir eru hafa áhrif á starfsánægju (Riggio, 2008; Spector 2003). Þegar heildaránægja er skoðuð er starfsfólk beðið um að meta

starfsánægju sína – hversu ánægt það er með starf sitt. Spurningar eru fleiri þegar viðhorf til áhrifaþátta er metið og mælt hversu ánægður eða óánægður starfsmaðurinn er með þá þætti. Þá er starfsfólk spurt hversu ánægt það er með þætti eins og laun, starfsskilyrði, samstarf og stjórnun svo dæmi séu tekin. Þessi leið gefur möguleika á að greina ánægju með hvern þátt fyrir sig. Hér má nefna mælitækið Evrópsku starfsánægjuvísitöluna (EEI) sem á uppruna sinn að rekja til Danmerkur og var fyrst notað þar árið 2000 (Ennova A/S, 2008). EEI mælir heildræna starfsánægju en einnig sértæka þætti hennar, ásamt því að mæla ávinning starfsánægju, hollustu og tryggðar. Byggt er á líkani sem lýsir tengslum og samanstendur af sjö áhrifaþáttum starfsánægju og hvatningar (Arney Einarasdóttir, 2007). Þessir sjö þættir eru; ímynd, stjórnun, næsti yfirmaður, samstarf, starf og starfsskilyrði, laun og kjör ásamt starfsþróun.

Skólastjórinn skapar ákveðinn staðblæ og mikilvægt er að allir starfsmenn sameinist um að vinna að sama markmiði og finni að þeir eigi ríka hlutdeild í starfi skólans (Sergiovanni, 2009). Árangur skólastarfs hlýtur að móta þau kennileiti sem fylgja þarf en skólastjóra ber væntanlega að bregðast við og ætlast er til að unnið sé samkvæmt aðalnámskrá grunnskóla en þar segir m.a. að virða skuli jafngildi allra manna, virðingu fyrir einstaklingum og huga að samábyrgð. Skoða má hvort með ábyggilegri stjórnun og aðgæslu á gengi samstarfs í árgöngum og einnig í ýmsum teymum megi leiða líkum að því að skólastarf gangi betur og að starfsfólkið finni fyrir meiri starfsánægju en ella.

2.2 Starfsánægja starfsfólks í skólum og viðhorf foreldra

Capacent Gallup lagði fyrir könnun í grunnskólum Reykjavíkur árið 2007 og gerði samanburð á niðurstöðum þeirrar könnunar og á niðurstöðum 100 annarra fyrirtækja sem voru í gagnabanka þeirra. Þessi könnun gekk út á spurningar um starfið og starfsumhverfið annars vegar og stefnu og stjórnun hins vegar. Í niðurstöðum könnunarinnar kom í ljós að svör við þeim þremur spurningum af tíu sem eru tilgreindar og höfðu mest vægi í grunnskólunum eru líklegar til að hafa hvetjandi áhrif á starfsmenn. Þær eru á þessa leið:

- næsti yfirmaður minn sýnir mér skilning þegar ég þarf að sinna fjölskyldu- eða einkamálum
- ég legg mikið á mig til að koma til móts við nemendur/börn og foreldra þeirra
- ég get leitað til einhvers á mínum vinnustað/skóla þegar upp koma vandamál í tengslum við starf mitt

Svörin við þeim spurningum sem komu verst út hjá starfsmönnum og eru líklegar til að hafa letjandi áhrif á þá eru á þessa leið:

- mér finnst þau laun sem ég fæ sanngjörn miðað við ábyrgð mína í starfi
- hversu mikið eða lítið er vinnuálag þitt
- hefur þér oft eða sjaldan fundist þú vera þreytt(ur) sl. þrjá mánuði þegur þú hefur staðið andspænis nýjum vinnudegi

Þær þrjár spurningar af tíu þar sem voru mestu frávik grunnskóla frá svörum starfsfólks annarra fyrirtækja úr gagnabanka Capacent Gallup eru á þá leið:

- mér finnst þau laun sem ég fæ sanngjörn miðað við ábyrgð mína í starfi
- Reykjavíkurborg hefur skýra framtíðarsýn í menntamálum
- ég hef þau tæki og gögn sem nauðsynleg eru til að sinna starfi mínu vel (Reykjavíkurborg, grunnskólar, 2010).

Í rannsóknarskýrslu sem unnin var árið 2010 af tölfræði- og rannsóknarþjónustu Menntasviðs Reykjavíkurborgar um viðhorf foreldra til grunnskólastarfs kemur meðal annars fram að heildaránægja foreldra með skóla barns þeirra hefur breyst umtalsvert til hins betra frá síðustu viðhorfsskönnun foreldra frá 2008, farið úr 77,6% í 83,7% sem er marktækur munur. Þessi viðhorfsskönnun foreldra nemenda í öllum grunnskólum Reykjavíkur hefur verið gerð með örlitlum breytingum sex sinnum frá árinu 2000. Ánægja foreldra með umsjónarkennara barna þeirra hefur mjög mikil áhrif á viðhorf þeirra til alls skólastarfsins og

greinilegt er að upplýsingastreymið er sífellt að verða betra. Hér er til dæmis átt við upplýsingar á heimasíðu skólans, tölvupóstssendingar frá starfsmönnum hans og upplýsingar í gegnum upplýsinga- og skráningarkerfið Mentor sem allir grunnskólar nota. Frá upphafi hefur fyrirtækið Mentor unnið með grunnskólum og er því komið með 20 ára reynslu af þróun og rekstri upplýsingakerfa. Það er orðið eitt mest notaða vefkerfi landsins og hefur einnig náð útbreiðslu erlendis (Mentor, 2010). Það er vert að kanna hve vel upplýsingar berast frá stjórnendum og kennurum skóla til foreldra barna þeirra.

Arna H. Jónsdóttir (2001) kannaði starfsánægju starfsfólks í leikskólum en samkvæmt niðurstöðum rannsóknar hennar fólst hún fyrst og fremst í að ná árangri í starfinu með börnunum. Skýrustu staðfestingu á árangri fékk starfsfólkið þegar það sá börnin taka framförum, þroskast og dafna, en einnig við að verða vitni að gleði þeirra og lífshamingju. Hún rannsakaði enn fremur hvað það væri í stjórnunaráherslum stjórnenda sem stuðlaði eða drægi úr starfsánægju starfsfólks. Arna (2003) segir í annarri rannsókn að nauðsynlegt sé að skoða bæði hvað sé innra með einstaklingnum og utan hans sem hefur áhrif á ánægju hans, framgöngu í starfi og umhverfisþætti bæði innan leikskólans og utan. Hún spyr hvers konar stjórnun og starfsumhverfi stuðli að sem mestri starfsánægju, árangri, skilvirkni og gæðum því margir starfsmenn kvörtuðu undan auknu álagi og eitthvað bar á átökum og óánægju milli þess og við stjórnendur.

Við þróun leikskólastarfs þurfa stjórnendur að hafa vel í huga hugsjónir, hugmyndir, þekkingu, reynslu, lífsgildi og þau viðhorf sem hver og einn leggur til leikskólasamfélagsins. Þá þarf barnið og nám þess að vera í brennidepli og stjórnendur að hafa í huga þær áherslur sem starfsfólk nefndi um árangursríkt starf með börnunum sem stuðlaði að starfsánægju þess. Þegar börnin eða starfsfólkið finnur fyrir flæði, en því má ná þegar fólk er svo gagntekið af viðfangsefninu að ekkert annað skipti máli (Csikszentmihalyi, 1992), þá beita viðkomandi aðilar fullri einbeitingu, markmiðin eru skýr og árangurinn má skynja strax. Flæði má upplifa þegar samræmi er á milli þyngdar verkefnis og getu fólks og þá er það hvorki of létt, þannig að fólki leiðist það né of þungt þannig að það fyllist minnimáttarkennd og streitu. Csikszentmihalyi segir að nauðsynlegt sé að eiga sér markmið eða hafa skýran tilgang til þess að ná flæði á þennan hátt. Þetta á ekki aðeins við störf innan leikskólans heldur einnig við störf innan grunnskólans.

2.3 Starfsánægja, streita og starfsumhverfi

Rannsóknir á starfsánægju og streitu í starfi eru mjög mikilvægar því með þeim geta stjórnendur stofnana og fyrirtækja ásamt yfirvöldum fylgst með því hvernig starfsmönnum þeirra líður. Vinnuafköst starfsmanns sem er undir mikilli streitu eru minni en ella og í kjölfarið verður þjónustan við skjólstæðinginn verri (Steinunn Hrafnadóttir, 2004). Streita í starfi getur varað í skamman tíma og vegna sérstaks álags en langtímastreita getur leitt til kulnunar og brottfalls úr starfi. Þegar streita birtist í neikvæðri mynd er hún viðbragð við einhvers konar áreiti sem við verðum fyrir í umhverfinu og er okkur um megn. Barbro Bronsberg og Nina Vestlund (1989) fjalla um kulnun í bók sinni „Útbrunninn“ en þar er ferlið sýnt í fimm stigum:

- Fyrsta stigið er ákafi, vinnan er hvetjandi, gott sjálfstraust, yfirvinna er skemmtileg og miklar væntingar eru gerðar til starfsins.
- Annað stigið er stöðnun, árangur verður minni en búist var við. Starfsmaður fer að efast um starfið og sjálfan sig. Hann verður neikvæður og smitar út frá sér. Heilsunni hrakar og vinnustundir fara að tapast.
- Þriðja stigið eru vonbrigði, framtíðin verður svört, einstaklingurinn finnur fyrir vanmáttarkennd, pirringur eykst og hann fjarlægist vinnuna. Kaldhæðni og áhugaleysi eykst gagnvart starfinu.
- Fjórða stigið er áhugaleysi, einstaklingurinn upplifir sig á rangri leið, þ.e. niðurleið. Sjálfstraust, metnaður og áhugi minnkar, hann dregur sig í hlé og framleiðni minnkar. Starfsmaður er kaldhæðinn og neikvæður á þessu stigi.
- Fimmta stig er kulnun, þá verður líkamlegt hrun, viðkomandi þarf að stokka spilin að nýju og hefja nýtt líf. Hann þarf að læra að takast á við vandamálið (Bronsberg og Vestlund, 1989, bls. 2–3).

Nauðsynlegt er að gera kannanir reglulega svo hægt sé að fylgjast vel með líðan starfsmanna en þá er hægt að bregðast betur við vandanum ef þörf krefur.

Eins og áður segir eru birtingarmyndir kulnunar fjölbreyttar. Ástæður hennar geta verið margvíslegar og legið bæði hjá einstaklingnum sjálfum og í starfsumhverfi hans. Rannsóknir sýna að fólki í hjúkrunar- og kennslugeiranum er hætt við að brenna upp í starfi því það gefur svo mikið af tilfinningum sínum til skjólstaðinga sinna (Anna Þóra Baldursdóttir, 2003).

Anna Þóra telur að þeir þættir sem hafa áhrif til góðs séu stuðningur og samskipti. Aftur á móti geta hlutverkaárekstrar, óskýr hlutverk og vinnuálag haft slæm áhrif. Allir þessir þættir hafa áhrif á þann staðblæ eða þá skólamenningu sem ríkir á hverjum vinnustað. Samkvæmt hennar niðurstöðum setur það mark á starfsánægju fólks ef það er undir starfstengdu álagi. Kennarar eru oft einangraðir í starfi sínu með nemendum sínum og er þeim því hættara á stöðnun í starfi og að sú tilfinning vakni að þeir séu utanveltu. Því er mikilvægt að finna gagnleg úrræði fyrir þá til að draga úr og vinna gegn streitu því rannsóknir sýna að andlegt vinnuálag geti leitt til heilsubrestra og kulnunar í starfi.

Smit geta borist frá vinnu til einkalífsins. Þá er átt við það fólk sem sinnir afar erfiðum störfum og tekst á við afar krefjandi mál, andlega jafnt sem líkamlega. Að sama skapi getur einstaklingur borið áhyggjur og stress heiman að frá sér í vinnuna sem og jákvæð áhrif. Talað er um auðgun þegar fólk sem hefur átt ánægjuleg samskipti við fjölskylduna kemur með þessa jákvæðni inn á vinnustaðinn. Aftur á móti geta neikvæð og erfið samskipti innan fjölskyldunnar smitast inn á vinnustaðinn og haft þar slæm áhrif.

Fræðimenn hafa beint sjónum sínum að fyrirætlunum starfsmanna um að skipta um starf til að átta sig á fyrir hvaða áhrifum starfsmenn verða er þeir huga að slíku (Riggio, 2008). Það getur verið mikill beinn og/eða óbeinn fjárhagslegur ávinningur fyrirtækja að halda starfsmannaveltu innan ákveðinna marka (Lambert og Hogan, 2008). Beinn kostnaður felst meðal annars í því að ráða og þjálfa upp nýtt starfsfólk, manna stöður tímabundið og því að yfirmenn þurfi að taka frá tíma til að sinna tengdum þáttum. Óbeinn kostnaður getur hins vegar falist í auknu álagi á aðra starfsmenn, breytingu á vinnustaðameningu og fleiri óreyndum starfsmönnum en áður.

Rannsakað hefur verið hvort laun hafi áhrif á starfsánægju. Samkvæmt niðurstöðum rannsókna Sharma og Jyoti (2009) eru áhrif launa hvað starfsánægju meðal kennara varðar ómarktæk. Það eru ýmsir aðrir þættir

sem hafa marktæk áhrif. Meðal annars er það viðurkenning á gildi starfsins en í þeirri viðurkenningu felst umbun sem er ekki í formi peninga heldur felst hún í því að starf einstaklings sé viðurkennt sem þjóðfélagslega mikilvægt.

2.4 Stjórnendur og starfsauðgun

Upp að vissu marki má segja að starfsánægja beri vott um góða meðhöndlun starfsfólks. Einnig má segja að starfsánægjan geti endurspeglad hversu vel skipulag skólans virkar. Í rannsóknum um starfsánægju hafa komið fram vísbendingar um að með stöðu sinni og framkomu hafi skólastjórinn áhrif á andann og þekkingarmiðlunina í skólanum sem aftur sést á ánægju starfsfólks, árangri nemenda og í öðrum framfaramálum innan skólans (Sergiovanni, 2009). Hann er forystusauðurinn sem þarf að búa yfir mikilli stjórnunarhæfni og hana þarf hann að sýna bæði í orði og í verki. Hann þarf að vera nálægur, styðja starfsmenn sína og skapa traust og samstöðu. Hann hefur mikil áhrif við mótun á staðblæ síns skólasamfélags. Með honum þarf einnig að vinna gott og styðjandi stjórnunarteymi. Hvernig nær það bestum árangri? Nær það honum á þann hátt að hugmyndir eru reifaðar, þeim kastað á loft og þær ræddar? Er það ef til vill þannig að starfsfólkið geti verið óhrætt við að koma skoðunum sínum og nýjum hugmyndum á framfæri? Fær það almennt að láta í ljós álit sitt og er hlustað á það? Þá má spyrja hvort starfsfólki sé kunnugt um þær væntingar sem gerðar eru til þess um árangur og hver sé sýn skóla þeirra?

Helstu áskoranir góðra stjórnenda felast í því að dreifa álaginu og ábyrgðinni. Með því að hafa undirmenn vel upplýsta eru meiri líkur á því að þeir taki réttar ákvarðanir (Mintzberg, 1989). Forsendur þess að halda í gott starfsfólk eru meðal annars þær að veita starfsfólki viðeigandi hvatningu, að það finni til sín og sé metið að verðleikum. Stofnanir sem hafa orð á sér fyrir góða starfsmannastefnu laða frekar að sér gott starfsfólk og hafa jákvæða ímynd út á við. Ein leið til að auka starfsánægju er starfsauðgun en þá er starfsmanni veitt tækifæri til að axla meiri ábyrgð í starfi sínu og til dæmis veitt aukið umboð til að gera áætlanir, stjórna og meta starf sitt að vissu marki (Riggio, 2008). Einnig eru sums staðar ýmis konar umbunar- og hlunnindakerfi, svo sem heilsuefning eða barnagæsla. Gott er að hafa starfsfólk með í ráðum í þessum efnum til þess að því finnist það hafa eitthvað um hlutina að

segja. Um leið og stjórnendur ná þeirri leikni að hafa starfsfólkið með sér frekar en á móti má vænta þess að betri samstaða náist.

Sergiovanni (2009) telur að stjórnandi hafi það ögrandi verkefni að stuðla að því að kennarar bæti frammistöðu sínu og nái árangri, ekki aðeins þegar umbunin er á næsta leyti í formi árangurs heldur einnig þegar hún er ekki sjáanleg. Þessu má líkja við sýn sem er eins konar leiðarljós um tilgang, markmið og leiðir sem hefur áhrif á alla starfsemi stofnunar og fyrirtækis líkt og átrúnaðargoð á fylgjendum sína. Þannig er sýn eins konar yfirlýsing eða lýsing af þeirri kjörmynd af framtíðinni sem undirstrikar sérstöðu viðkomandi stofnunar og virkar sem viðmið eða leiðarljós fyrir starfseminna. Slík yfirlýsing á að vera í góðu samræmi við ríkjandi gildismat (Börkur Hansen og Smári S. Sigurðsson, 1998).

Eins og fram hefur komið byggir hugsmíðin (e. *construct*) „starfsánægja“ einnig á viðhorfum og tilfinningum einstaklings til starfsins (Spector, 2003). Vandasamt getur verið að mæla viðhorf og tilfinningar (Riggio, 2008). Fólk hefur misjafnar skoðanir á mismunandi þáttum í starfi sínu. Sértek starfsánægja þykir gefa betri heildarmynd en almenn starfsánægja. Margir geta verið óánægðir með launin en á sama tíma verið ánægðir með eðli starfsins eða yfirmann sinn (Spector, 2003).

Fólk sem er í fullri vinnu ver að meðaltali um það bil einum þriðja hluta ævi sinnar í vinnunni. Þess vegna er mikilvægt að fólk líti á vinnuna sem gefandi og ómaksins virði en ekki einungis sem leið til að afla tekna. Fólk þarf því að finna að tíma þeirra og fyrirhöfn sé vel varið þar en fólk þarf einnig að finna fyrir örvun án þess þó að hún leiði til álags og streitu. Þegar fólk er ánægt í starfi bendir það til þess að starfið uppfylli þær væntingar sem það hefur til starfsins. Sú tilfinning verndar starfsfólk frá því að kulna í starfi. Besta leiðin til að koma í veg fyrir streitu og kulnun er að hugsa vel um sjálfan sig, þekkja þarfir sínar og vita hvernig á að uppfylla þær. Hugsa ber fyrst og fremst um það sem er mikilvægast í lífi hvers og eins og forgangsraða verkefnum í samræmi við það (Sæmundur Hafsteinsson og Jóhann Ingi Gunnarsson, 1993).

Af þessu má sjá að margar vísbendingar eru um að ánægðir starfsmenn sem huga vel að heilsu sinni sýni fyrirtæki sínu hollustu og tryggð og séu því ólíklegri til að hætta í starfi. Þetta undirstrikar mikilvægi þess að kanna starfsánægju og fá þannig fram verðmætar upplýsingar sem leitt geta til umbóta og dregið úr líkum þess að starfsmaður láti af störfum.

2.5 Hvatning í starfi

„Hvatning“ er hugtak sem oft er nefnt í tengslum við starfsánægju en hvatning er talin einn helsti áhrifaþáttur hennar. Samkvæmt Beardwell og Claydon (2007) er hvatning meðvituð athöfn sem hvetur fólk til ákveðinna athafna og hefur áhrif á hegðun fólks og viðhorf þess. Árangursrík hvatning er góð leið innan fyrirtækja og stofnana til þess að gera vinnuumhverfið betra og störfín þýðingarmeiri, innihaldsríkari og ánægjulegri. Steers og Porter (1991) skilgreina hvatningu hins vegar sem þrjúþætt afl, sem orku sem kemur einhverju af stað, orku sem stýrir hegðun fólks í átt að ákveðnum markmiðum og loks orku sem leitast við að viðhalda settum markmiðum.

Hvatning hefur einnig verið skilgreind út frá ytri og innri þáttum. Ytri þættir hvatningar eru sú umbun sem starfsfólk fær fyrir vinnuframlag sitt, t.d. í formi launa, hróss, vinnuaðstæðna og tengsla við samstarfsfólk. Innri þættir hvatningar eru sú umbun sem felst í upplifun starfsmanna að loknu vel unnu verki, þörf starfsmanna og ánægju yfir að áorka einhverju eins og að vinna að áhugaverðu, krefjandi og árangursríku verkefni. Mikilvægt er að hafa í huga að ekki er til nein ein rétt leið til að hvetja alla starfsmenn þar sem mismunandi er hvað hvetur hvern og einn og leiðir til starfsánægju. Riggio (2008) bendir á að skilningur stjórnandans á því hvað hvetur starfsfólk sitt sé skilyrði þess að hægt sé að hvetja það. Því þarf stjórnandi að búa yfir góðri greind en innsæi hans er mikilvægt til hvatningar sem og ef upp koma ágreiningsmál þá þarf hann að geta bent á lausnir sem leiða til sátta.

Þrjú sálfræðileg einkenni hafa afgerandi áhrif á innri hvatningu einstaklingsins. Í fyrsta lagi að starfsmaður upplifi það að starf hans skipti máli, í öðru lagi að hann beri ábyrgð og í þriðja lagi að hann fái vitneskju um að starf hans skili árangri. Ef starfið uppfyllir þessi skilyrði í huga starfsmannsins leiðir það til innri hvatningar, árangurs, gæða í starfi og starfsánægju. Sú innri hvatning sem næst fram með þessum hætti er mun dýpri og ber meiri árangur en nokkur ytri hvatning (Hackman, 1991).

2.6 Leiðarvísir að aukinni starfsánægju

Margar fræðigreinar og bækur hafa verið skrifaðar með það að markmiði að vera stjórnendum leiðarvísir að aukinni starfsánægju starfsfólks en ein þessara bóka er *Follow This Path* (Coffman og Gonzalez-Molina, 2002).

Þar nefna höfundar einkum sex þætti sem stjórnendur ættu að hafa í huga til þess að stuðla að aukinni starfsánægju en þeir eru þessir:

1. Starfsfólki þarf að vera ljóst hvað það á að gera og til hvers er ætlast til af því. Þegar fólk upplifir ööryggi í starfi verður starfsánægjan minni. Þess vegna eru nákvæmar starfslýsingar og markviss móttaka nýrra starfsmanna mikilvægur þáttur þegar kemur að starfsánægju. Með góðri starfslýsingu er hægt að temja sér jákvætt viðhorf gagnvart starfinu.
2. Það er mikilvægt að starfsmaðurinn finni að hann nái tókum á þeim verkefnum sem honum eru fólgin og að honum finnist starf sitt bera árangur. Því er endurgjöf mikilvægur þáttur þegar kemur að starfsánægju, að starfsmaður sé meðvitaður um það sem gengur vel og það sem betur má fara. Stjórnendur þurfa því að hafa í huga starfsmannasamtöl, reglulega endurgjöf og almenna umræðu um frammistöðu hvers og eins starfsmanns.
3. Starfsfólk þarf að upplifa að það beri ábyrgð og sé hluti af heildinni. Það að fá að taka þátt í ákvarðanatöku og hafa aðgang að upplýsingum fyrirtækisins eða stofnunarinnar getur leitt til aukinnar starfsánægju. Að telja sig vera hluta af heildinni og geta reitt sig á samstarfsfólk sitt eykur líkurnar á að starfsfólk gefist ekki upp þegar á móti blæs og verði til þess að starfsmenn láti sig velferð og árangur annarra varða.
4. Það skiptir máli fyrir starfsfólk að sjá tilgang með starfi sínu og þeim verkefnum sem það tekur sér fyrir hendur. Stjórnendur þurfa að vera vakandi fyrir því.
5. Ímynd starfsins skiptir máli fyrir starfsánægju starfsfólks. Ef starfsmenn upplifa að litid sé niður á starfið verður starfsánægjan minni.
6. Það skiptir máli að starfsandinn sé góður, því starfsánægja er smitandi og það eykur hana að sjá og finna að aðrir hafi gaman af því sem þeir eru að gera.

Hér að ofan er bent á gildi starfslýsinga, árangur í starfi, endurgjöf, að finnast maður vera hluti af heild, ímynd starfsins og starfsandann í fyrirtækinu eða stofnuninni. Öll þess atriði lúta að því að auka starfsánægju starfsfólks. Stjórnendur skóla þurfa því að vera vel á verði, sýna starfinu og starfsfólkinu einlægán áhuga með opnum boðleiðum.

2.7 Sveigjanlegur vinnutími og heilsufar

Stjórnendur stofnana þurfa að hafa það að markmiði að skapa starfsumhverfi þar sem starfsfólk finnur að það geti haft áhrif á vinnutímann, að störf þess séu metin að verðleikum og það hafi tækifæri til að ná árangri en Riggio (2008) telur að sveigjanlegur vinnutími hafi mikil áhrif á starfsánægju en auk hans þurfi að efla þekkingu og færni starfsmanna með áætlunum um starfsþróum og skilgreindum aðferðum til að laða að og halda í hæft starfsfólk. Það eru miklir hagsmunir í húfi fyrir stofnun að koma á fót öflugri mannauðsstefnu og einnig að koma henni í framkvæmd því það skilar sér í ánægðara starfsfólki sem er tilbúið að vinna að árangri í starfi sínu.

Ýmsir þættir hafa áhrif á heilsu fólks en öflugt samfélag byggist á góðu heilsufari og góðri líðan fólks. Margir vinnustaðir móta stefnu og gera áætlánir um öryggi og heilbrigði þar sem hugað er að andlegri, félagslegri og líkamlegri heilsu starfsmanna. Sýnt hefur verið fram á að hreyfing skili góðum árangri við meðferð ýmissa sjúkdóma og kvilla. Má þar nefna þunglyndi, offitu og hjartasjúkdóma. Stjórnendur vinnustaða geta stuðlað að aukinni hreyfingu starfsmanna sinna, t.d. með góðu aðgengi fyrir hjólreiðamenn og að hafa aðgang að sturtu á vinnustað. Tengist það vel umfjöllunarefni þessarar ritgerðar um starfsánægju starfsfólks í grunnskólum því heilsuefling starfsfólks skilar sér beint til nemendanna með ánægðara starfsfólki sem eru öðrum góðar fyrirmyndir. Margir skólar hafa sett sér markmið um að heilsa starfsfólks þess sé sem best og tekið þátt í Lífshlaupinu (2010) og annarri íþróttaiðkun. Víða eru stofnaðir hlaupa- og gönguhópar og oft má sjá ávexti og grænmeti á borðum fyrir starfsfólk.

2.8 Mannauður stofnana og öryggi á vinnustað

Mannauðurinn er mikilvægasta auðlind stofnana og því brýnt að stjórnendur séu meðvitaðir um líðan starfsfólks og viðhorf þess til starfsins (Arney Einarsdóttir, 2004). Tengsl eru talin vera á milli

starfsánægju og frammistöðu í starfi ásamt viljanum til að vera áfram við störf hjá viðkomandi stofnun eða fyrirtæki. Afleiðingar lítillar starfsánægju eru meðal annars fjarvistir, kvartanir og minna vinnuframlag. Þá eru starfsmenn síður hliðhollir stofnuninni, meira ber á vanlíðan hjá þeim og þeir stoppa skemur við á vinnustaðnum (Locke, 1969). Því er nauðsynlegt fyrir vellíðan í starfi að starfsfólk viti til hvers er ætlast af því, að það nái tökum á verkefnum sínum og upplifi árangur.

Á heimasíðu Vinnueftirlitsins kemur fram í stefnu þess frá árunum 2008–2012 að Alþingi hafi sett lög nr. 46/1980 um aðbúnað, hollustuhætti og öryggi á vinnustöðum. Á grundvelli laganna skilgreinir stjórn samtakanna ætlunarverk sitt þannig: „Að stuðla að öruggu og heilsusamlegu umhverfi sem jafnan sé í samræmi við félagslega framþróun og bestu þekkingu á hverjum tíma“. Sérstök áhersla verði lögð á að efla markvisst vinnuverndarstarf á vinnustöðunum sjálfum. Einnig er endurskoðun á þessari stefnu reglubundin í ljósi þróunar og aðstæðna (Vinnueftirlitið, 2010).

2.9 Hið gullna jafnvægi

Niðurstöður rannsóknar sem gerð var í tengslum við verkefnið „*Hið gullna jafnvægi*“, samstarfsverkefni Reykjavíkurborgar og Gallup frá árunum 2000–2001, gefa sterkega til kynna að samhengi sé á milli starfsánægju og fjölskylduvænleika. Úrtakið var 1200 einstaklingar á aldrinum 25–65 ára en alls svöruðu 760 spurningalistanum. Kannað var viðhorf starfsfólks til samþættingar starfs og einkalífs. Niðurstöður rannsóknarinnar leiddu í ljós að þeir einstaklingar sem höfðu meiri sveigjanleika í starfi varðandi samræmingu á vinnu og fjölskyldulífi voru ánægðari í starfi en þeir sem ekki höfðu þennan sveigjanleika. Niðurstöður sýndu einnig að eftir því sem stuðningur stjórnenda eykst við starfsfólkið þá verður starfsánægjan meiri og almenn ánægja í lífinu eykst og einnig tryggðin við stofnunina. Þá má enn fremur segja það sama um vinnustaðamenninguna en eftir því sem hún er „jákvæðari“ verður starfsánægjan meiri. Líðan fólks verður einnig betri vegna vitneskju um möguleika til sveigjanlegs vinnutíma. Niðurstöður sýna einnig að fólk upplifði sjaldnar að það hefði takmarkaðan tíma fyrir fjölskylduna og fyndi sjaldnar fyrir streitu ef það hafði sveigjanlegan vinnutíma. Þá kom í ljós að starfsfólk mat það einnig svo að sveigjanleiki í starfi yki lífsgæði.

Stjórnendur þurfa því að gera sér grein fyrir því að starf og einkalíf eru ekki tveir þættir sem stangast á heldur þættir sem eiga að vinna saman. Með þetta í huga verða lífsgæði starfsmanna meiri og stofnunin nær betri árangri með ánægðari starfsmenn sem sýna stofnuninni meiri hollustu með minni fjarvistum (Reykjavíkurborg og Gallup, 2000-2001). Þess má geta að verkefnið „*Hið gullna jafnvægi*“ var hluti af stærra verkefni sem styrkt var af Evrópusambandinu og framkvæmt í fjórum löndum samtímis.

2.10 Andrúmsloftið í skólanum og stuðningur við kennara

Margt bendir til að trú á eigin getu hafi mikil áhrif á starfsánægju kennara sem og að gott samband sé milli kennara og nemenda og að andrúmsloft góðs starfsanda sé í kennslustundum. Ef starf kennarans á að bera árangur og ef honum á að takast að tendra áhuga nemenda þarf hann að geta gefið sig að kennslunni af heilum hug. Með könnunum og/eða viðtölum við kennara má athuga hvort þeim takist að uppfylla þessar kröfur.

Í slíkum könnunum má spyrja eftirfarandi spurninga: Hlakka þeir til þess að fara í vinnuna og sýna þeir metnað í störfum sínum? Er fylgst vel með störfum þeirra og því haldið á lofti sem vel er gert bæði innan skóla og utan? Er hið gagnstæða e.t.v. uppi á teningnum, það er að þeir upplifi aðallega streitu og mikið vinnuálag? Hvernig er skólamenningin? Er hún þannig að einungis stjórnendur hrósi fyrir góð störf eða finnur samstarfsfólkið einnig hvata hjá sér til að hrósa hvert öðru? Má gera mistök í skólanum og eru þau notuð til að læra af þeim? Hvernig er liðsheildin og á viðkomandi góðan vin í vinnunni? Ríkir í skólanum andrúmsloft framfara og árangurs? Þess má geta að hver og einn er boðberi sinnar stofnunar og getur með orðum sínum og gjörðum stýrt framförum og menningunni innan hennar.

Starfsmenn eru margir hverjir farnir að leggja meiri áherslu á starfsþróun og endurmenntun við val á starfi. Í lögum um grunnskóla frá 2008, gr. 12 segir: „Að frumkvæði skólastjóra mótast hver skóli áætlun til ákveðins tíma um það hvernig símenntun starfsfólks hans skuli hagað svo að hún sé í sem bestu samræmi við áherslur skólans, sveitarfélagsins og aðalnámskrá. Kennarar og skólastjórar skulu eiga kost á reglulegri símenntun í þeim tilgangi að efla starfshæfni sína. Þeir skulu einnig eiga kost á námsleyfum“. Hvernig er endurmenntunarmálunum háttað í þinni

stofnun? Fá kennarar með reglubundnum hætti að njóta faglegrar og andlegrar endurnýjunar með fjölbreyttri endurmenntun?

Stundum er fyrirtækjamenningu líkt við ísjaka þar sem aðeins hluti hans er sýnilegur en það eru þættir eins og hegðun starfsfólksins, tals máti, klæðnaður og fleira. Hinn ósýnilegi hluti er eins og viðhorf, trú, væntingar, skoðanir og fleira. Það er þá sá hluti ísjakans sem er undir yfirborði sjávar og er því sums staðar ósýnilegur (Gylfi Dalmann Aðalsteinsson og Þórhallur Guðlaugsson, 2007).

Þau helstu atriði sem hafa áhrif á starfsánægju starfsfólks samkvæmt rannsóknnum er að starfsmaðurinn þarf að upplifa að starfs hans skipti máli, að það taki til margra þátta í starfsferlinu, að það feli í sér sjálfstæð vinnubrögð, að hann fái endurgjöf á starf sitt og að hann sé ánægður með inntak starfsins. Allt leiðir þetta til innri hvatningar starfsmannsins. Viss sveigjanleiki í starfi, ímynd starfsins, gott andrúmsloft á vinnustað hefur einnig mikil áhrif á starfsánægju starfsfólks.

Höfundur ætlar að enda þennan kafla á tilvitun úr afmælisriti um stefnu Háskóla Íslands 2011-2016 sem kom út á aldarafmæli skólans og fjallar um mannauð:

Starfsfólk og nemendur eru fjársjóður Háskóla Íslands og skólinn leggur ríka áherslu á velferð þeirra. Samskipti innan skólans einkennast af gagnkvæmri virðingu og trausti. Það er háskólanum kappsmál að stuðla að velferð, vellíðan og heilbrigði starfsfólks og nemenda, m.a. með góðu vinnuhverfi, fjölbreyttri starfsþróun og hvatningu til árangurs og gæða í námi og starfi. Styrk forysta, öflug liðsheild og skapandi einstaklingar eru lykillinn að gæðamenningu og árangri Háskóla Íslands (2010, bls. 19).

3 Aðferð

Rannsóknaraðferðir eru viðurkenndar leiðir til að svara vísindalegum spurningum og þær auka þekkingu og þróa skilning okkar meðal annars á kennslu, námi og stjórnun. Rannsókn er kerfisbundið ferli þar sem upplýsingum er safnað saman og þær síðan greindar. Notast var við eigindlega rannsóknarhefð í þessari rannsókn. Eigindlegar rannsóknir byggja á því að hver og einn á sinn veruleika og hann er ígrundaður út frá skynjun hvers og eins. Byggt er á munnlegri frásögn og athugun og í þessari rannsókn er mismunandi tilgangur tengdur við sérstakar spurningar, aðferðir við söfnun gagna og greiningu. Eigindlegum rannsóknum er beitt til að fá fram persónulega sýn og túlkun viðmælenda á viðfangsefninu og gefa þeim svigrúm til að tjá skoðanir sínar og reynslu (Helga Jónsdóttir, 2003). Samræmist það vel vilja og áformum höfundar.

Hér er stuðst við rannsóknarsnið fyrirbærafræðinnar (e. *phenomenological theory*). Í eigindlegri aðferðafræði hefur fyrirbærafræðin verið tengd hugtakinu „lived experience“ og tengist þannig mjög vel rannsókninni sem á að varpa ljósi á reynslu einstaklinga af bættum starfsaðferðum og bættum starfsanda. Lichtman (2010) segir að hlutverk fyrirbærafræðinnar sé að lýsa og skilja meginkjarnann í reynslu einstaklings af einhverri tiltekinni upplifun eða fyrirbæri. Þetta rannsóknarsnið er algengt og viðurkennt af fræðimönnum og hefur sérstaklega verið mikið notað í tengslum við menntarannsóknir og í heilbrigðiskerfinu. Fyrirbærafræðileg nálgun byggir á þeim skilningi að sérhver einstaklingur sjái heiminn með sínum augum og að sýn hans mótist af fyrri reynslu og eigin túlkun á þeirri reynslu (Sigríður Halldórsdóttir, 2003). Horft er til þess góða sem gert er og hvað er til eftirbreytni. Tekið skal fram að það er ekki tilgangur rannsóknarinnar að alhæfa um niðurstöður hennar enda ekki í anda eigindlegrar rannsóknarhefðar. Tilgangur hennar er að öðlast víðara sjónarhorn á bættu starfshætti innan grunnskóla með það að sjónarmiði að læra af reynslu og upplifun annarra.

3.1 Val á skólum

Við val á skólum var leitað til Menntasviðs Reykjavíkurborgar og fengnar ábendingar um starfsánægju í heildstæðum grunnskólum. Þeir skólar sem nefndir voru og skorðu einna hæst voru þeir skólar sem hér

eru kallaðir Álfkonuskóli og Dvergaskóli. Leitað var til þeirra til að rannsaka hvernig staðið er að starfsánægju og bættum starfsanda innan skólanna. Til að velja þátttakendur í rannsóknina var byrjað á því að hafa samband við skólastjóra þessara tveggja skóla, fá þá til viðræðna og fá upplýsingar um áhugasama þátttakendur/kennara til að ræða við. Skólastjórnir voru beðnir um að benda á átta kennara og valdi rannsakandi síðan fjóra af þeim til að taka viðtal við. Haft var í huga kynjahlutfall og hversu lengi viðkomandi hefur starfað við viðkomandi skóla.

Til að sjónarhornið væri sem breiðast var reynt að velja ólíka einstaklinga: karl, kona, eldri kennari og ungur sem kenna ólíkar námsgreinar. Haft var í huga að velja bæði fagkennara og bekkjarkennara til að fá sem besta mynd af viðfangsefninu. Eins og áður sagði voru tekin viðtöl við fjóra kennara úr hvorum skóla og var staðurinn valinn í samráði við viðmælendur. Reyndust það vera heimaskólar viðkomandi viðmælenda.

Skólarnir eru báðir heildstæðir. Annar þeirra, sem við skulum nefna Álfkonuskóla, er í grónu hverfi og hefur starfað í meira en þrjátíu ár. Þar eru nemendur frá 1.–10. bekk. Hinn skulum við nefna Dvergaskóla en hann er á sínu sjöunda starfsári í nýlegu hverfi og þar stunda nemendur nám frá 1.–9. bekkjar. Þess má geta að þetta skólaárið er Dvergaskóli starfræktur í tveimur byggingum. Þegar rannsóknin var gerð var nemendafjöldi í Dvergaskóla um 320 en nemendum fjölgar stöðugt. Nemendafjöldi í Álfkonuskóla er aftur á móti um 600 börn en þar hefur fækkað mikið frá því hann tók til starfa.

Meirihluti þátttakenda í rannsókninni eru konur en þær eru sjö talsins og karlmennirnir eru þrír. Sá yngsti er rúmlega þrítugur og sá elsti rúmlega sextugur. Konurnar eru einnig á þessu aldursbili. Allir þátttakendur eru af íslensku bergi brotnir og voru kynni rannsakanda af þeim í upphafi nánast engin. Lögð var áhersla á það við þátttakendur að fyllsta trúnaðar og öryggis yrði gætt við meðferð gagna og að upptökum yrði eytt eftir afritun. Þá var einnig tekið fram að farið yrði að lögum um meðferð trúnaðargagna og persónuupplýsinga. Það er gert á þann hátt að nöfnum þátttakenda er breytt og leitast við haga skrifum þannig að erfitt sé að rekja upplýsingar til þeirra.

Raddir viðmælenda minna eru undir eftirfarandi dulnefnum:

- Ingimar er skólastjóri í Álfkonuskóla.
- Sigurður sinnir bekkjarkennslu yngri barna.
- Guðlaug sinnir faggreinakennslu á unglíngastigi auk umsjónar þar.
- Ólafur sinnir kennslu í smíðum.
- Halla sinnir heimilisfræðikennslu.

- Sigrún er skólastjóri í Dvergaskóla.
- Ásta hefur sinnt bekkjarkennslu en er í forföllum eins og er.
- Rannveig sinnir aðallega bekkjarkennslu yngri barna.
- Kolbrún sinnir aðallega bekkjarkennslu yngri barna.
- Guðrún sinnir sérkennslu.

3.2 Tilkynningaskylda og leyfi

Rannsóknir sem þessar þarf að tilkynna til Persónuverndar en formlegar, opinberar rannsóknir eru tilkynningaskyldar. Í reglugerð nr. 698/2004 um tilkynningarskyldu og leyfisskyldu vinnslu persónuupplýsinga segir:

Ábyrgðaraðili skv. 4. t.l. 1. mgr. 2. gr. laga nr. 77/2000 skal tilkynna Persónuvernd um sérhverja rafræna vinnslu persónuupplýsinga sem hann framkvæmir eða fer fram á hans vegum. Hann ber að lögum ábyrgð á því að vinnslu persónuupplýsinga sé ávallt hagað í samræmi við efni tilkynningar til Persónuverndar og lög nr. 77/2000.

Starfsfólk Persónuverndar hefur staðfest móttöku tilkynningar. Þá var haft samband við fræðsluskrifstofu og gerð grein fyrir rannsókninni. Einnig var aflað þeirra leyfa sem yfirmenn þar töldu þörf á. Þá var haft

samband við væntanlega viðmælendur til að óska eftir þátttöku þeirra í rannsókninni. Að fengnu samþykki þeirra sendi rannsakandi þeim tölvupóst þar sem gerð var stuttlega grein fyrir viðfangsefninu og rannsókninni (Fylgiskjal I). Þá var útbúinn stuttur texti þar sem þeir skrifuðu undir upplýst samþykki til þátttöku (Fylgiskjal II).

3.3 Undirbúningur viðtala og spurningarammar

Við framkvæmd rannsóknar sem þessarar, þar sem fólk er tekið í viðtöl, er mjög mikilvægt að huga vel að siðfræðilegum málum (Silverman, 2010). Viðmælendur eiga að fá að vita til hvers er ætlast af þeim og að rannsakandi þarf að greina frá rannsókn sinni og skýra frá því hvernig hann muni nota niðurstöðurnar. Einnig þarf hann að veita upplýsingar um varðveislu gagna, lýsa yfir trúnaði og gæta þess að nafnleynd verði virt.

Spurningarammar sem stuðst var við í viðtölum við skólustjóra og við kennara liggja fyrir í Fylgiskjölum III og IV. Við gerð spurningaramma var haft að leiðarljósi að spyrja þeirra spurninga sem rannsakandi telur að varpi ljósi á starfsánægju eða viðfangsefni rannsóknarinnar. Þegar spurningarnar voru samdar hafði rannsakandi í huga Evrópsku starfsánægjuvísitöluna (EEI) en þar eru sjö þættir lagðir til grundvallar, þ.e. ímynd, stjórnun, næsti yfirmaður, samstarf, starf og starfsskilyrði, laun og kjör ásamt starfsþróun. Spurningarnar sem stuðst var við í viðtölunum við skólustjóra beinast að: andrúmsloftinu í stofnuninni, hvatningu, vinnutíma, heilsufari og jafnvægi (félagslífi - fjölskyldu), öryggi og mannaúði, stuðningi við kennara auk nokkurra fleiri atriða. Spurningar fyrir kennara eru sambærilegar en einnig er flokkur spurninga um stuðning og yfirmenn.

Spurningarammarnir fyrir skólustjóra og kennara eru nokkuð nákvæmir en rannsakandi hafði þá til hliðsjónar og fór notkunin eftir því hve vel gekk að fá viðmælendurna til að tjá sig. Þá var viðmælendunum einnig leyft að tjá sig opið því þannig koma ný sjónarhorn og ábendingar þeirra betur í ljós. Ef eitthvað vantaði upp á var rennt yfir listann undir lok viðtalsins og spurt um það sem rannsakanda vanhagaði að vita meira um.

Notast var við opin viðtöl þannig að rannsakandi var með opin spurningaramma og þátttakandi gat haft áhrif á þróun viðtalsins en þess var þó gætt að fara ekki út fyrir efni rannsóknarinnar (Sigurlína Davíðsdóttir, 2003). Í eigindlegri rannsókn er nauðsynlegt að

rannsakandinn setji sín eigin viðhorf og skoðanir til hliðar til að geta skilið reynslu og sjónarhorn viðmælenda. Áhersla var lögð á að þátttakendur notuðu eigin orð við lýsingar og ræddu um það sem þeim finnst skipta máli (Kvale, 1996).

Rannsakandi lagði sig fram við að mynda góð tengsl við viðmælendur, notaði virka hlustun og gætti þess að allir væru á jafnréttisgrundvelli. Með virkri hlustun er átt við að rannsakandi leggi sig fram við að skilja mál og tilfinningar viðmælenda síns og sýni það meðal annars með því að endurvarpa spurningum til hans með eigin orðum varðandi það sem hann telur eiga við. Á þann hátt aðstoðar hann viðmælenda sinn til að tjá sig skýrar og hvetur hann til að segja frá (Helga Jónsdóttir, 2003). Áhersla var lögð á að þátttakendur noti eigin orð við lýsingar og ræði um það sem þeim finnst skipta máli. Með því að rannsakandinn leyfði viðmælenda sínum að segja sögu sína með eigin orðum varð frásögnin meira lifandi og sjónarmið hans koma skýrar fram í ritgerðinni sem skrifuð er í lokin (Lichtman, 2010).

Viðtölin eru einungis notuð til að safna saman lýsandi gögnum með orðum viðmælendans. Þannig getur rannsakandinn öðlast skilning og innsýn í það hvernig viðmælendinn túlkar reynslu sína og upplifun. Viðmælendur eru því virkir þátttakendur í rannsókn þar sem innsýn þeirra, tilfinningar og samvinna eru grundvallarþættir viðtala (Bogdan og Biklen, 2003).

Tilgangur með viðtölunum var fyrst og fremst að öðlast skilning á reynslu og viðhorfum skólastjóranna og kennaranna á því hvernig þeir upplifa starfsumhverfi sitt, starfsánægju og starfsanda og hvaða þættir hafa áhrif þar á. Lögð var áhersla á að hlusta og skilja út frá sjónarhorni og forsendum þessara einstaklinga.

Skólastjórar voru bæði inntir eftir sinni eigin starfsánægju sem og hvernig þeir stuðla að starfsánægju kennara sinna. Leitast er við að skilja í hverju starfsánægja kennara og skólastjóra er fólgin, hvað dregur úr henni og hvað eflir hana.

3.4 Öflun og úrvinnsla gagna

Gögn voru tekin upp og síðan afrituð orðrétt. Frumúrvinnsla hófst strax eftir fyrsta viðtal. Varðandi greiningu þeirra gagna sem fengust í hverju viðtali fyrir sig var unnið að því að finna í þeim þema og upplýsingar kóðaðar í samræmi við það en kóðun/lyklun er það þegar gögn eru brotin

niður, hugtakabundin og síðan sett skriflega saman á nýjan hátt. Rannsakandi skráði hjá sér það sem vakti athygli hans og kom málinu við. Greining og túlkun fór fram jafnt og þétt samhliða rannsókninni og einnig eftir að henni lauk. Gögnin voru lykluð og flokkuð í þemu.

Söfnun og greining gagna tvinnuðust að einhverju leyti saman en gagnasöfnunin var í forgangi í upphafi og gagnaöflun tók við þegar á rannsóknarvinnuna leið. Þessir þættir höfðu þó áhrif hver á annan þannig að í gögnunum gátu komið fram ákveðin þemu sem leitt gátu til þess að frekari gagna þurfti að afla frá viðmælendum sem aftur gátu formað ný þemu (Flick, 2006).

Eftir viðtölin var unnin á þeim bráðbirgðagreining. Lengd viðtalanna var yfirleitt frá 40 mínútum til 50 mínútna. Að lokinni afritun lágu eftir 142 blaðsíður. Möguleiki var hafður á að taka tvö viðtöl við viðmælendur ef eitthvað væri óljóst eða þarfnaðist nánari útskýringar en þess gerðist ekki þörf. Gagnasöfnun var lokið þegar metun í viðtölum átti sér stað (Flick, 2006).

Ferlið við greiningu gagna er eins og trekt þar sem allt er opið í byrjun en mótaðra og sérhæfðara í lokin. Rannsakandinn púslar ekki saman mynd sem var fyrirfram þekkt heldur mótast myndin við söfnun og skoðun á gögnunum með opnum huga (Bogdan og Biklen, 2003).

Gögnin voru lesin marg oft yfir við úrvinnslu og greiningu. Opin lykluð var notuð við gagnagreiningu og aðleiðsluáðferð þannig að tengsl mynduðust þegar efnisþættir voru flokkaðir í þemu um sama efni ásamt þeim spurningum sem vöknudu hjá rannsakanda við greininguna (Flick, 2006; Strauss og Corbin, 1998). Gögnin voru skoðuð út frá mismunandi sjónarhornum til að víkka sýn og koma í veg fyrir einhliða greiningu.

4 Niðurstöður

Hér er fjallað um helstu niðurstöðum rannsóknarinnar. Niðurstöður eru flokkaðar í þemu sem fram komu í viðtölum við skólastjórnendur og kennara. Þau eru starfsandi og sýn, hvatning og hrós, vinnuskilyrði, álag, streita og heilsufar, öryggi og mannauður, upplýsingaflæði – heimasíða og loks er samantekt úr niðurstöðukaflanum.

4.1 Starfsandi og sýn

Í þessum kafla er greint frá þeim þemum sem fram komu í viðtölunum um sýn skólastjóra og kennara á starfsanda og hvað sé gert til að efla hann og styrkja.

4.1.1 Sýn skólastjóra

Skólastjórar voru inntir eftir því hvort þeir, sem skólastjórar, teldu sig hafa mikil áhrif á starfsandann. Ingimar svarar á þessa leið:

Já, ég held að þú ættir nú að spyrja hina að því. Ég veit það ekki. Auðvitað reynir maður það alltaf. Þetta er bara svo flókið þessi starfsandi. Maður veit svo sem aldrei nákvæmlega hvað það er sem stjórnar honum en ég reyni auðvitað að hafa áhrif á hann.

Um áhrif á starfsandann á sínum vinnustað segir Sigrún:

Já, maður hefur það og sérstaklega ef eitthvað út af ber, þá veit ég bara að það er eitthvað sem ég gerði vitlaust, tók ekki eftir eða tók ekki nógu fljótt á. Mér finnst mín ábyrgð liggja aðallega í því að vera næm fyrir því ef fólkinu líður ekki nógu vel.

Til nánari útskýringar segir hún:

Sumir segja með góða stjórnendur að það sé sér að kenna ef eitthvað er að og öðrum að þakka ef allt er í góðu lagi. Ég held að maður eigi að hugsa svona. Maður verður að vera nógu göfugur til að geta það.

Fyrir kreppu höfðu skólastjórar úr meira fé að spila og gátu því í meira mæli en nú glatt starfsmenn sína með gjöfum og ýmsum öðrum hlutum. Nú eru breyttir tímar og áhugavert að vita hvað reynt er að gera til að auka starfsánægjuna. Um það efni hefur Ingimar þetta að segja:

Já, við reynum að gera það. Við höfum verið með í nokkur ár sjálfvalinn hóp öflugra kvenna sem kalla sig sjálfar „gleðikonurnar“. Þetta eru konur og þeirra hlutverk er að koma með svona uppbot. Það er sko ekki að standa fyrir einhverjum samkomum eða partyjum eða einhverju slíku, heldur er svona eitthvað sem er gert svona innanhúss. Þær eru til dæmis með safnahorn. Það er til dæmis ákveðið að allir eiga að koma með eitthvað sem viðkemur hoppíinu sko, eða einhverri útivist eða einhverju. Einu sinni átti að koma með eitthvað sem minnti á karlmennskuna sko eða kvenleikann og þetta er alltaf mjög gaman.

Hann segir enn fremur:

Svo er fastur liður í kringum jólin að vera með einhverjar gátur – gátur á hverjum degi og verðlaun eru líka veitt á hverjum degi. Það er alls konar svona ... Þetta hefur gefist mjög vel. Síðan hérna að þegar kreppan kom þá hefur svona þrengst dálítið um hvað við höfum getað gert, svona peningalega séð. En fram að þeim tíma þá gáfum við alltaf jólagjafir og reyndum svona ... Við gáfum oft bækur en svo komu beinlínis fyrirmæli frá Reykjavíkurborg fyrir svona tveimur árum að það væri bannað að gefa jólagjafir. Ég veit reyndar ekki hvort það hindraði starfsandann. En það hindraði það að hægt væri að leggja pening í að gleðja fólk. Þá þarf að gleðja fólk öðruvísi.

Sigrún hefur þetta að segja um efnið:

Já, sko við vorum mjög upptekin af þessu í hittiðfyrra. Við höfum svolítið misst flugið með þetta. Ég fékk einhvern tíma þá gagnrýni að þetta væri yfirborðslegt og þá fór ég svolítið í baklás. Kannski of langt í baklás. Þá var reyndar svolítið erfður tími og við völdum alltaf einu sinni í mánuði

gleðikennara skólans og þökkuðum inn Fiskabókinni. Skreyttum hana með svona sleikjó sem ég keypti í Tívoli í Kaupmannahöfn. Þetta féll í misgóðan jarðveg. ... En okkur er mjög umhugað um starfsandann og við tölum mikið um hann starfsfólkið hér. Ég er mjög upptekin af þessu. Mér finnst svo merkilegt hvernig þetta getur breyst á einni nóttu. Það getur eitthvað komið fyrir – eitthvað sem maður ræður ekki alveg við en maður ber ábyrgðina. Það er bara svoleiðis. Það má heldur ekki fría sig frá því.

Skoðun Sigrúnar á því hversu náin hún væri starfsfólkinu er þessi:

Ég held að til þess að vera náin starfsfólkinu þarf maður að gefa eitthvað af sér. Vera eins og góður kennari sem gefur mikið af sér en er ekki háður þeim. Vera ekki of nálægt þeim þannig að maður þoli ef einhver fer í fýlu við mann. Það er oft svolítið erfitt að vera tilfinningaleiðtogi án þess að stjórna með eigin tilfinningum. Að vera svona eins og góður kennari ... Já, ég var svona kennari sem tók börnin í fangið og var mjög nálægt þeim.

Skólastjórnir eru báðir uppteknir af því hversu mikið hefur breyst frá góðæristímabilinu og hversu vel þeir gátu þá gert við starfsfólk sitt í formi gjafa og ýmiss annars er krafðist fjármagns. Það er einnig hægt að gleðja starfsfólk á annan hátt eins og kom fram hér að ofan. Það er eigi að síður einkennandi hjá skólastjórnunum að hugsa markvisst um hvernig þeir geti haft áhrif á starfsandann.

4.1.2 Sýn kennara

Þegar viðtölin við kennarana voru greind kom fram að þeim líði vel í starfi. Þeir eru iðnir við að setja sér markmið og leitast við að framfylgja þeim.

Ásta starfar í Dvergaskóla og kveðst hvergi annars staðar vilja vera. Hún er nýkomin úr fæðingarorflofi og finnst samstarfsfólk sitt sífellt vera að segja eitthvað fallett við sig: „Hvað þeir hafa saknað mín en margir hafa sagt það. Þetta lætur manni líða vel.“ Rannveig bekkjarkennari við sama skóla segir að sér líði mjög vel í starfinu og Kolbrúnu bekkjarkennara líður ofboðslega vel á sínum vinnustað. Hún hefur starfað

við Dvergaskóla í tæp sex ár og þótt hún sé ung er hún einn af elstu starfsmönnunum. Guðrúnu sérkennara í Dvergaskóla líður oftast vel og hún greinir frá því á þennan hátt:

Það fer svolítið eftir því hvort maður kemur því í framkvæmd sem maður vill. Bæði þá í sambandi við kennsluna, já og þau markmið sem maður er að setja sér. Hvort maður er að ná þeim eitthvað. Mér finnst það fara svona eftir því sem maður er eldri og hefur verið lengur í starfi, þá leiðir af því að maður setji sér kannski hærri markmið.

Flestum þessara kennara líður vel í starfi, kunna að setja sér markmið og að framfylgja þeim.

4.2 Hvatning og hrós

Þá verður í þessum kafla greint frá þeim þemum sem fram komu í viðtölunum um samskipti, gleðistundir, hvatningu og hrós.

4.2.1 Hrós hjá skólastjórum

Skyldu skólastjórnarnir Ingimar og Sigrún nota hrós á meðvitaðan hátt? Ingimar segist reyna að gera það:

Ég er reyndar ekki skipulagður eins og einn kollegi minn sem skráir hjá sér allt, sko ... en við erum hérna í þessu PBS–kerfi, agastjórnunarkerfi. Það byggir náttúrliga mikið upp á hrósi. Svo öðru hvoru höfum við verið að færa þetta yfir á starfsfólkið. Við höfum stundum búið til einhverja hrósmíða til þess að láta starfsfólkið fá. Finna þá eitthvað sérstakt sem hægt er að hrósa hverjum og einum fyrir ... einhvern tíma þá vorum við með svona brainstorm. Við erum með sérstakt teymi sem heldur utan um þetta PBS–kerfi. Reyndar köllum við það „Sátt“. Við erum með einkunnarorð skólans: „Samvinna, ábyrgð, traust og tillitssemi“. Við tölum aldrei um PBS, við tölum um „Sátt“. Við erum með teymi sem stýrir því. Stundum erum við með eitthvert hrós í gangi: Þú ert góður félagi, þú ert góður í samstarfi og þá hengjum við hrós á skápana hjá þeim.

Sigrún segir að áður fyrr hafi hún verið mjög upptekin af því að ganga um og hrósa. Tímarnir hafi hins vegar verið erfiðir upp á síðkastið:

Það er bara búið að vera svo erfitt núna. Það þarf bara að laga þetta aftur. Ég hef fengið ábendingar frá fólki ... að hrósa meira svona maður á mann. ... Það að nota tækifærið og leita svolítið að því sem vel er gert. ... Meira svona maður á mann eins og ég sagði: „Ég tók eftir því að þú gerðir þetta svona ...“

Hér kemur fram að það er viss list að geta með árvökulum augum tekið eftir því smáa jafnt sem því stóra og geta hrósað beint við viðkomandi aðila þykir vera árangursríkt. Einnig ber að geta þess að sáttarteymi hafi útbúið fallett hrós á hrósmiða og hengt þessa miða á skápa hjá starfsfólki.

4.2.2 Hrós meðal kennara

Nú skal litið á hvernig hrósi er háttað hjá viðmælendum mínum. Ásta í Dvergaskóla hefur þetta að segja: „Já, persónulega í mínu starfi, já. Það er alveg vel tekið eftir því með hrósi og öðru.“ Samstarfsfólkið hrósar einnig hvert öðru og segir t.d.: „Bara, góð hugmynd hjá þér, flott verkefni. Svo svona einmitt annað samstarfsfólk inni á kaffistofu. Þá eru oft falleg og hlý orð.“ Aðspurð hvort það sé vegna verkefna sem verið væri að vinna að svarar Ásta á þessa leið: „Já, og líka eitthvað svona persónulega. Já, og líka þú brosir alltaf svo fallega eða ert skemmtileg.“

Rannveig starfar við sama skóla og segist oft fá hrós og að afar góður andi sé á yngsta stiginu hjá þeim. Hún hafði þetta að segja þegar hún var innt eftir því hvort vel væri fylgst með störfum hennar í skólanum: „Já, samt ekki á óþægilegan hátt, alls ekki. Það er ekki með röntgenaugum. Skólastjórnendur eru mjög vel sjáanlegir. Þeir eru alltaf sjáanlegir. Ekki á neikvæðan hátt. Frekar á jákvæðan hátt.“ Guðrún í sama skóla segist ekki þurfa á hrósi að halda og hafi aldrei þarfnast þess. Henni finnst hún alveg geta metið það sjálf hvort hún vinni vinnuna vel eður ei og er óánægð ef henni sjálfri tekst ekki að finna innri hvata til þess. Engu að síður hefur hún þetta um samstarfsfólkið og hrósið að segja: „Já, mér finnst að fólk er svona meðvitaðra um hvað það er nauðsynlegt. Líka þetta að vera svolítið að spyrja hvernig gangi, þótt maður sé ekki akkúrat á sama starfsviði á svæðunum.“

Sigurður í Álfkonuskóla hefur þetta að segja um hrós á vinnustað: „Já, þau hafa oft hrósað mér. Ég er mjög ánægður með þau hérna. Ég skynja það allavega að þau séu ánægð með mig.“ Samstarfsfólkið hrósar kannski ekki beint fyrir kennsluna en frekar fyrir einhver verkefni sem maður hefur gert. Það segir ef til vill ekki beint við mann: „Þú ert góður kennari.“ Rannsakandi spyr þá hvort kvenfólk hrósi öðru vísi en karlmenn, hvort það taki meira eftir hárgreiðslu og útliti en karlkyns samstarfsmenn þeirra. Sigurður játar að svo sé: „Já, þær er náttúrliga mikið í því. Þær eru svona í þrjóninu og ... maður kannski reynir bara að vera svona jákvæður og brosandí. Ekki svona tuðandi og reynir að senda frá sér góða strauma.“ Guðlaugu fagkennara finnst aftur á móti að henni sé sjaldan hrósað af stjórnendum eða samstarfsfólki og það mætti gjarnan vera meira. Ólafur smíðakennari hefur alltaf fengið jákvætt viðmót frá stjórnendum. Hann er ekki viss um hrós frá samstarfsfólkinu og segist reyndar hafa voða litla þörf fyrir hrós. Hann útskýrir það betur með eftirfarandi orðum: „Ég veit það ekki, ef ég er ánægður sjálfur þá er ég bara glaður. En ég hef bara ekki fundið neitt annað viðmót hérna en jákvætt.“ Halla heimilisfræðikennari telur stjórnendur hafa í mörg horn að líta og geti því ekki heimsótt skólastofurnar að staðaldri. Hún segist að minnsta kosti ekki fá skammir frá þeim og kveðst vera sátt.

Það kemur fram að góður andi svífur víðast yfir vötnum og starfsfólk er glögg á þarfir hvers annars og kann að meta góð og eftirtektarverð verk annarra. Þá finnst fólki einnig að skólastjórar vera sýnilegir þrátt fyrir að störf þeirra séu ærin og þeir sendi frá sér góða strauma.

4.2.3 Hrós vikunnar

Viðtölin leiddu í ljós að í vikuskeiði Dvergaskóla er að finna hrós vikunnar. Sigrún skólastjóri segir að hún og aðstoðarskólastjórinn sendi alltaf tölvupóst með þessum vikupistli til allra starfsmanna skólans einu sinni í viku. Hún hengi alltaf upp eitt afrit á vegginn við kennarastofuna og í þessum pistli birti þær alltaf hrós vikunnar. Þá er til dæmis hrósað fyrir vel unnin störf eða einhverja nýbreytni hjá starfsfólki skólans. Rannveigu kennara finnst hrósið vera réttlátt hjá stjórnendum og þá viti hún líka hvað hinir eru að gera og fær upplýsingar um það. En skyldu kennarar senda einnig skólastjórnendum afrit af því sem þeir senda til foreldra? Kolbrún svarar því:

Það er misjafnt. Það er óskað eftir því. Svo hefur það eitthvað dottið upp fyrir sig. ... Þær fylgjast náttúrlega betur með innra starfinu ef þær lesa svona pósta. Umsjónarkennarar skrifa í hverri viku hvað þeir hafa verið að gera í vikunni og hvað á að gera í næstu viku. Við sendum ekkert neikvætt á allan hópinn og ef það þarf þá er það ekki gert. Það er bara sent eitthvað jákvætt.

Í vikuskeiði er gætt að því að hrósa fyrir góð störf og einnig er greint frá því að gefinn sé gaumur að því að senda ekkert neikvætt á allan foreldrahópinn í tölvupósti, aðeins eitthvað jákvætt.

4.2.4 Samskipti starfsfólks – vinátta – gleðistundir

Í viðtölunum var spurt um samskipti starfsfólks, hvort það eigi sér vin í vinnunni og hvernig samskiptum þess sé háttað. Fyrst var leitað svara hjá skólastjórunum. „Þetta er náttúrlega ungur skóli,“ segir Sigrún. „Það er eitthvað sem er að þróast svona mjög mikið núna, einhverjir svona klúbbar, svona ... saumaklúbbar vinkvenna héðan úr skólanum. Já, ég held að fólkið sé bara mjög náíð hérna. Þegar ég hugsa um kennarana. Allavega margir.“

Ingimar fjallar líka um samskipti starfsfólks:

Það hefur ekki verið mikil starfsmannavelta eins og maður segir en það myndast alltaf hópar. Það eru „Lurkar“ starfandi innan skólans. Það eru kallarnir, sko. Við erum með svona leynilegan félagsskap sem konurnar fá ekki mikið að vita um. Þær eru mjög forvitnar. Síðast þá héldum við þorablót. Við erum með það úti í bæ. Þær eru svo með eitthvað sem þær kalla einhverju barbýnafni. Svo eru þær alltaf með prjónakaffi á fimmtudögum og sitja og prjóna hér í skólanum. ... Já, það má segja það sé gaman fyrir þær en ekki fyrir okkur sko. En svona það var miklu meira fyrir nokkrum árum. Þá voru unglिंगadeildarkennarar að fara eitthvað sér. Það er bara ekki svo mikið um það núna. Það hefur minnkað. Sem betur fer. Það er ekki hægt að banna fólki að gera svona. Þetta gæti verið klíkumyndun en það er reynt að búa til þannig andrúmsloft að það sé ekki.

Það að fólk eigi sér vin í vinnunni er talið mikilvægt fyrir góðan starfsanda. Nokkrar vinkonur úr Kennaraháskólanum byrjuðu að vinna í Dvergaskóla á svipuðum tíma og þær halda vel hópinn eins og Ásta segir: „Já, við réðum okkur héra saman bestu vinkonurnar, tölum saman fimm sinnum á dag, förum saman á kaffihús eða hittumst heima hjá hver annarri með börnin okkar.“ Um þetta sama segir Kolbrún: „Manni líður náttúrulega vel í vinnunni með sínum bestu vinkonum í teymi og ... en það hefur samt þróast þannig að þegar þú ert í vinnunni og þá ertu í vinnunni.“

Sigurður telur sig eiga góða vini í vinnunni sem hafa unnið saman lengi. Síðan eru það einnig þeir vinnufélagar hans sem kenna núna í sama árgangi og hann. Ólafi finnst gott að ekki séu mikil mannaskipti í skólanum. Karlmennt eru náttúrulega dálítið sjaldséðir og þá skortir að hans mati bæði í grunn- og leikskóla. Engu að síður koma nýútskrifaðir ungir menn til starfa við skólann.

Hér er greint frá góðum félagsskap karla og kvenna í vinnunni. Þar sem karlmenn eru oft fámennir í skólum virðast þeir að standa enn betur saman og hafa það gaman saman á sinn hátt. Konur fara oft á kaffihús eða stofna þrjóna- og matarklúbba. Lítið virðist vera um klíkumyndanir og reynt er að hafa starfsandann þannig að klíkur nái ekki að myndast.

4.2.5 Hvað gerir starfsfólk sér til skemmtunar og gleði?

Rannveig segir að það sé skemmtinefnd í skólanum og það sé hefð fyrir því að fara alltaf eitthvert bæði á vorin og haustin.

Á vorin höfum við oft grillað saman og verið með party og svona. Á haustin höfum við farið í gönguferðir, bara labba Leggjabrjót og eitthvað meira. Síðast þá gengum við héra yfir hæðina til einnar og förum í leiki á leiðinni. Svo er náttúrulega árshátíð núna í mars og þá er alltaf eitthvað party. Svo eru náttúrulega jólin og svona. ... Á stórafmælum gefum við einhverja gjöf og líka fæðingargjöf. Borgum þúsund kall á mánuði í starfsmannasjóð sem við ákváðum í fyrra og það gildir fyrir allt árið.

Kolbrún er ung og spræk og segir þau vera mjög dugleg að hafa party. „Þá er karokí og við höfum farið í keilu. Húsvörðurinn hann er diskótekari hjá okkur. Við erum voða dugleg að hafa svona party og

óvissuferðir.“ Guðrún segir að verið væri að skipuleggja fjáröflun og að rætt væri um að fara til New York til að skoða skóla þar.

Sigurður segir að það sé fín stemning meðal karlanna og Ólafur hefur þetta að segja: „Fyrir utan hvað er gaman í vinnunni og í frímínútum. Það er bara félagslíf eins og gengur og gerist á vinnustöðum: Árshátíð, vorferðir og yfirleitt einhver svona í heimahúsi fyrir jólin.“

Guðlaug segir að starfsfólkið geri ýmislegt sér til skemmtunar. Til dæmis mæti starfsfólk alltaf í einhverju rauðu síðustu vikuna fyrir jól og náttúrulega í einhverju gulu fyrir páskana. Síðan er húfudagur, þjóðlegi dagurinn þar sem allir koma í lopapeysum og íþróttafatadagur. Nemendur taka oft þátt ef það á við. Starfsfólkið virðist ekki taka sig of alvarlega.

Halla segir að þau fari kannski á kaffihús eða hittist í heimahúsi: „Það er alltaf þrjónakaffi hérna í skólanum einu sinni í mánuði eða síðasta fimmtudag í mánuði. Svo hittumst við einhver ákveðinn hópur einhvers staðar. Ekki er það haft svona opinberlega en það er kannski verið að rotta sig saman.“

Að ofangreindu má sjá að margt er sér til gamans gert og bryddað er upp á ýmsum nýjungum í báðum skólunum.

4.2.6 Samskipti við nemendur og foreldra

Leggja kennarar mikið á sig til að koma til móts við nemendur og foreldra? Ásta telur það vera sitt aðalstarf og að foreldrastarfið taki mikinn tíma eftir kennslu. Þá þurfi hún oft að hringja og tala við nokkra foreldra. Það er aðallega út af hegðun eða framkomu nemenda. Fríða reynir eftir bestu getu að finna námsefni sem hentar nemendum sínum því þeir eru á afar misjöfnu getustigi. Kobrún tekur undir sjónarmið Fríðu og bætir við: „Ég legg ekkert sérstaklega mikið á mig til þess að hafa góð samskipti. Það kemur bara af sjálfu sér. Það hefur gengið vel.“ Guðrúnu finnst hún aldrei gera nóg og segir að það sé ekkert sem heiti „nóg“. Sum barnanna eigi erfitt með að læra að lesa og Guðrúnu er umhugað um foreldra þeirra. Hún segir:

Þeir þurfa svo sannarlega á stuðningi að halda og miklu meiri hjálp. Líka inn á heimilinu. Ég er alveg fylgjandi því að það væri þannig stuðningur. ... Já, það kæmi svona manneskja, hjálpaði til og væri til viðtals um hvernig

hlutirnir gengju og hvort hægt væri að gera þetta öðruvísi.
Benda á leiðir ...

Sigurður segist reyna sérstaklega að finna eitthvað til þess að hæla hverjum og einum.

Ef einhverjum gengur illa þá reynum við að laga það. Hins vegar er erfitt að takast á við það með suma nemendum. Það er vesen á heimilinu. Sumir eru með þunglyndi og kvíða. Það er rosalega erfitt sko. Maður leggur eitthvað kennsluefni fram og reynir að vera almennilegur. Svo hefur maður kannski ekki fleiri lausnir. Vísa málum áfram til sérstakra aðila. Svo líður árið og ekkert virkar og eftir stendur að svo hafa krakkarnir kannski ekki lært neitt. Þá er ég náttúrlega kennarinn. Það er kannski ekki neitt svo sérstaklega mikið sem maður getur gert ef heimilið er í veseni.

Guðlaugu finnst áberandi og jákvætt hvað feður taka meiri þátt í foreldrasamstarfinu en áður. Hún lítur til baka og segir: „Fyrir tíu árum í stórum bekk komu einn eða tveir feður vegna þess að konan var bundin einhvers staðar og komst ekki. Núna er þetta jafn mikið.“ Hún segist lítið þurfa að hringja heim og það séu frekar foreldrarnir sem sækja til hennar ef eitthvað er að. Þegar hún horfir 30 ár til baka þá eru krakkarnir alveg eins, þau málefni sem krakkarnir eru að fást við eru eins, námsefnið næstum því eins en það er bara það sem er utanaðkomandi sem er alltaf að breytast.

Ólafur hefur þetta um málið að segja:

Foreldrana hittir maður náttúrlega ekki svo mikið í mínu fagi. Ég reyni það samt. Það er nú eiginlega markmiðið að koma eins mikið til móts við nemendurna og hægt er og þá á einstaklingsbasis. Þá þarf maður eiginlega að horfa á þetta út frá þeim sjónarmiðum að koma til móts við þau.

Rannsakandi hefur séð hversu mikið þessi kennari reynir að koma til móts við nemendur, t.d. með mjög fjölbreyttum verkefnum. Ólafur bætir þessu við:

Ég reyni að láta þetta byggjast eins mikið og hægt er á þeirra eigin hugmyndum og tengja það þeirra áhugamálum og

hérna svo náttúrliga verður að vera svona upp á uppbygginguna á verkfærni og að kynnast verkfærum og ýmsum efnum. Þá náttúrliga verðum við að hafa skylduverkefni. Þá er ég með eitt skylduverkefni en reyni að hafa það þannig að þau geti sjálf komið að því að hanna það og haft það breytilegt. Þannig að það þjóni þeim tilgangi.

Höfundur leikur forvitni á að vita hvort foreldrar eru ánægðir með það sem börn þeirra hefðu búið til hjá honum. Ólafur segir að svo sé:

Jú, það er sko mjög fljótt að skila sér ef að foreldrar taka ekki vel á móti því sem börnin gera. Gegnum tíðina heyrir maður það. Það drepur mjög mikið niður áhuga. Það kemur fyrir að maður er með krakka sem segir: „Aha, þetta á eftir að enda í Sorpu.“ Og svo fer það í Sorpu. Þau hafa lýst þessu fyrir mér. Þau fá ofsalega mikið hrós og það er ofsalega vel tekið á móti þegar þau koma með eitthvað heim en svo tekur við ákveðið virðingarleysi. Þá er hrósið náttúrliga bara á yfirborðinu. Það er ekki allt fengið með hrósinu.

Við erum bæði sammála um að hrósið þurfi að ná inn að beini og það þurfi einnig að vera til innistæða fyrir því.

Halla, sem sinnir heimilisfræðikennslu, segir að foreldrar komi sjaldan inn í kennslustofu hennar, taki lítinn þátt í starfinu og beri upp fáar spurningar. Hún reynir ætíð að koma til móts við nemendur sína ef þeir hafa einhverjar ákveðnar óskir. Henni finnst gaman að vita hvað þeir eru að hugsa og þeir eru náttúrliga á ólíkum aldri sem hún kennir svo hún reynir að samræma þetta allt.

Hér kemur fram að kennarastarfið er afar víðfeðmt og samskipti við nemendur og foreldra er einn þáttur þess. Sumir nemendur, sem eiga erfitt uppdráttar heima fyrir, þurfa sérstakan stuðning og finna kennarar oft fyrir úrræðaleysi í skólanum og sérstaklega á krepputímum þegar niðurskurður bitnar á ýmsum heilladrjúgum verkum sem krefjast sérstakrar færni starfsfólks og meiri mannafla.

4.3 Vinnuskilyrði

Þá er í þessum kafla greint frá þeim þemum sem fram komu í viðtölunum um starfsmannahald, stjórnendur, vinnutíma starfsmanna og endurmenntun starfsfólks.

4.3.1 Starfsmannahald og stjórnendur

Á tímum niðurskurðar reynir á stjórnendur að spara sem mest og það kemur einnig fram í starfsmannahaldinu og ákvörðunum um hverju þarf að ýta til hliðar. Hvaða starfsmannastefna er ríkjandi hjá Sigrúnu varðandi starfsfólkið, ráðningar og fleira? Hennar skóli er tiltölulega ungur og orðar hún þetta svo:

Ég frekjaðist við að fá að ráða mitt eigið fólk. Ég fékk alltaf að ráða mitt eigið fólk, nema fyrsta árið. Það var ekkert slæmt fólk ... Hinir eru svo fólk sem ég hef valið. Ef ég finn að fólk á ekki heima hér þá nota ég nota reynslutíma. Ég er svo hrædd um að ef ég geri það ekki sitji ég uppi með þetta starfsfólk eða kennara ... Ég læt það fara eftir fjóra mánuði núna. Fyrst var það þannig að þú gast látið það fara eftir ár. Rosalega gott. Núna verður maður bara að vera duglegur og láta fólk fara. Einhvern tíma skúraði ég hér sjálf. Ég geri það frekar en vera með einhverja hundfúla og ómögulega. Ég nenni ekki að vera með fólk sem er svoleiðis.

Ingimar tjáir sig á þennan hátt um þá yfirmenn sem hann hefur yfir að ráða:

Við vinnum mjög vel saman. Þær komu tvær aðstoðarskólastjórar og deildarstjóri í sérkennslu og hérna húsvörðurinn. Síðan er líka í teyminu fjármálastjóri eða skrifstofustjóri. Þannig svona að grunnurinn að þessu stjórnunarteymi er búinn að vera sá sami mjög lengi. Ég held að það sé mjög gott og við erum búin að vinna mjög lengi saman. Það eru sjálfsagt einhverjir gallar við það. Við þekkjum hvort annað mjög vel og getum nýtt okkur styrkleika hvers annars. Nú er skólinn reyndar að minnka og það hefur verið skorið mjög mikið í stjórnunarkvótann.

Sigrún bætir þessu við um skoðun sína á stjórnendum og stjórnendateymum:

Ég er náttúrulega með aðstoðarskólastjóra, valdi bara, frábær stelpa og við erum búnar vera saman núna síðan 2006. Ég get algjörlega treyst henni ... við erum jing og jang sko. Við erum mjög ólíkar en við deilum alveg sömu lífsgildum. Ég held að fólk finni það alveg. Við erum ekki alltaf sammála. Hún er róleg sko yfirveguð. Svo er ég með lykilmanneskjur. Eins og skrifstofustjórinn er náttúrulega lykilmanneskja. Hún reddar öllu. Svo er ég með eina sem er með tölvuumsjón en gerir miklu meira en það. ... Svo er ég með námsráðgjafa sem er ný hérna. Hún er líka mjög öflug. Þetta er samt ekki mikið skilgreind stjórnun, skilurðu.

Hjá Ingimar gegna aðstoðarskólastjórar einnig stöðu deildarstjóra en Sigrún hefur sterkar skoðanir í þessum efnum:

Ég bara er ekkert svo ofboðslega heilluð af deildarstjórum. Ég held að deildarstjóri lendi svona eins og stuðpúði. Ég var sjálf deildarstjóri ... Það er erfitt að stýra án þess að hafa skilgreind völd. Ég held að það sé bara betra ef þú ert á kennaraplani að stýra að vera kennari sjálf. Best að vera á kennaraplaninu en vera skilgreind sem stigsstjóri. Ég held að það sé bara auðveldara. Ef þú ert kominn með deildarstjóra á stigin, þá hætta bara allir hinir og þá veit enginn hvað hann á að gera. Deildarstjórinn á bara að bera ábyrgð á öllu mögulegu ... bara dengja öllu á hann. Ef eitthvað er að í upplýsingaöflun þá er það allt deildarstjórunum að kenna.

Margir líta á vandamál sem tækifæri til lausnar en skyldi fólki vera núíð upp úr mistökum sínum eða eru þau leið til að læra af? Mörg mál geta verið gerð að vandamálum en Ásta útskýrir hvernig tekið er á vandamálum í Dvergaskóla:

Já, það er alltaf opið hjá skólastjóra og aðstoðarskólastjóra. Maður getur alltaf komið með þessi vandamál. Bara, þetta gerðist í frímínútum. Getið þið hjálpað mér með þetta? Og líka bara samkennarar af því að við erum svona með opinn

skóla. Ef einhver er svona þvífíkt mikið að stuða þig og þú bara getur ekki meir, þá bara farðu aðeins yfir til hennar. Þá tekur hinn kennarinn þennan bara aðeins að sér í smástund. Það er mjög gott. Þá þekkja hinir kennarar hann líka, þannig að þetta er ekkert mál ... og þá er aðeins hægt að hvíla sig.

Rannveig hefur þetta að segja um mistökin: „Já, maður er ekki tekinn á teppið þótt maður geri eitthvað.“ „Mistök eru sem sagt til þess að læra af þeim?“ spyr rannsakandi. „Já algjörlega,“ svarar hún og bætir við: „Það er alltaf hægt að tala við þær, stjórnendur og bara hægt að ræða málín við þær.“ Kolbrún tekur undir þetta og segir að hjá þeim sé öll mannflóran og að hjá þeim sé enginn fullkominn.

Sigrún skólastjóri hefur verið dugleg að grisja í starfsliði sínu og leyfir engum skemmdum eplum að vera innan hópsins sem geta smitað út frá sér. Ingimar segir að þau sem eru við stjórnvölinn byggji starfið upp á styrkleikum hvers annars, þekkist vel og nái vel saman um ýmis mál.

Hér ber að líta á það að stjórnendur vinna vel saman og styðja hvorn annan í starfi. Vandasamt þykir að vera góður deildarstjóri að því leyti að fría ekki kennara af ábyrgð sinni en sýna hæfilegan stuðning. Stjórnendur núa starfsfólki ekki upp úr mistökum og þau eru notuð til að læra af þeim. Starfsmenn geta komið reynslunni ríkari og tvíefldir til starfa í kjölfar þeirra.

4.3.2 Vinnutími og liðsheild

Hér er greint frá því hvað viðtölin leiddu í ljós um liðsheildina. Ásta í Dvergaskóla er fyrst fyrir svörum um hana:

Hún er mjög fín. Við erum mjög samstilltur hópur. Þetta er eiginlega svona eins og lítil fjölskylda. Fyrst þegar þetta byrjaði þá vorum við bara fimm kennarar eða eitthvað. Við vorum svo fá að við sátum bara og tókum eiginlega bara ákvarðanir hérna við stórt hringborð. Svo stækkaði þetta en var áfram þannig. Það þekkjast allir bara mjög vel. Makarnir líka þeir koma svo sterkt inn í þetta og það er ofsalega gaman.

Rannsakanda leikur hugur á vita hvort einungis kvenfólk vinni í Dvergaskóla. Ásta segir það vera að breytast og að það séu komnir sjö

karlmenn við skólann. Við erum sammála um að andrúmsloftið breytist oft til batnaðar um leið og jafnvægi kemst á kynjahlutföllin. Ásta bætir við: „Síðan höldum við jólaböll fyrir börnin okkar og maka. Þá koma allir. Makar eru alltaf tilbúnir til að hjálpa. Það hafa verið makar og menn að hjálpa til úti við lóðina. Minn til dæmis var að hjálpa til við lóðina.“ Rannveig tjáir sig á þennan hátt:

Já, en það eru svo sem ekki allir sammála. Það eru alltaf árekstrar. Það er búið að vera svolítið svona í vetur. En svona yfir höfuð og í gegnum tíðina hefur þetta verið mjög gott. ... Mér finnst almennt vera starfsgleði en þetta svona brýtur skólann upp. Það verður svona öðruvísi þú veist andrúmsloftið. Stundum hittir maður ekki hina kennarana nema einu sinni eða tvisvar í viku á kennarafundum sem er náttúrliga svolítið skrytið ástand bara í vetur.

Kolbrúnu finnst liðsheildin vera góð. Flott liðsheild. Henni finnst hópurinn vera sterkur. Guðrúnu finnst þetta vera litríkur hópur og að reynsla fólks sé misjöfn. Hún segir: „Það er svolítið mikið af ungum konum. Ég er náttúrliga með þeim eldri. Ég held að þessi hópur eigi eftir að ná ágætlega saman, sko og hefur oftast gert það.“

Ingimar í Álfrkonuskóla hefur þetta að segja en honum finnst ekki vera erfiðir einstaklingar innan stofnunarinnar og segir liðsheildina vera fína.

Það er mjög góð liðsheild. Núna undanfarið hafa alltaf verið einhverjir svona sem er erfiðara að eiga við en aðra en það er bara varla hægt að segja það núna. Mjög gott lið. Núna er bara samsetningin einhvern veginn þannig á hópnum að fólk bara vinnur bara vel saman.

Sigurður er ungur kennari þar og upplifir þetta á sinn hátt:

... samt eru margir tuðandi úti í horni og það eru kannski þeir sem eru búnir að vera lengi. En það komu mjög góðar reglur frá stjórnendum og sérstaklega í byrjun að það var lögð áhersla á að ræða ekki um einstaka nemendur í frímínútum. Það bara tekst misjafnlega. En það eru aðallega þessir eldri kennarar sem festa sig í þessu.

„En þetta getur smitað út frá sér,“ segir höfundur. „Já, það getur gert það, en svona árshátíð og félagslíf það er bara allt mjög gott,“ segir Sigurður að lokum um þetta efni. Guðlaug, sem kennir í sama skóla hefur aðra sögu að segja um liðsheildina:

Mér finnst hún rosalega góð og það fólk sem hefur unnið með mér hefur unnið með mér í 25 eða 30 ár þannig að þetta er bara eins og fjölskylda. Við sem vorum hér margar saman, við vorum að byrja, við vorum að eignast börnin okkar, stofna heimilin okkar, við vorum að byggja í hverfinu, við áttum krakkana okkar saman hérna í skólanum. Þetta eru bara fjölskyldur. Þannig skapast andrúmsloft sem er svolítið öðruvísi. Þeir sem koma nýir eru teknir inn í þennan hring en stofna ekki sinn eiginn.

Ólafi finnst liðsheildin mjög góð og Höllu finnst hún yfirhöfuð góð og hún mælir á þessa leið:

Maður finnur fyrir svolitlu óöryggi hjá fólki þegar eru umræður í fréttum að það eigi að skera niður. Hver er næstur? Er það einhver úr hópnum sem þarf að fara? Þetta hefur áhrif. Það gerir það. Ég meina þessar vikur sem eru núna. Það er búið að biðja okkur að svara hvað þú vilt gera næsta vetur og allir búnir að svara því. Svo er boðaður þessi niðurskurður.

Það er sérstakt að ræða um starfsánægju á þessum erfiðleikatímum og margt hefur breyst á síðustu árum en þó má alltaf finna ýmsa ánægjuvaka. Halla segir þetta um góðæristímann: „Þá hefði verið allt annað viðhorf.“ Hún er þó hugsi yfir þessum málum og segist ekki þurfa að kvarta þar sem tvö ný skólaeldhús voru sett upp haustið 2010 eftir áætlun sem gerð var árið 2007. „Það er náttúrulega voða gaman að því,“ bætir hún við. Síðan segir hún að eðlilega spyrji fólk:

Hvernig er þetta hægt? Það er ekki hægt að hafa neina yfirvinnu. Það er svo margt sem stangast á í þessum efnun. Krakkarnir eru líka að spá í þetta og sakna þess að hafa ekki getað farið síðastliðin tvö ár í vikudvöl á Reykjaskóla.

Hér má sjá að fólk finnur fyrir góðri liðsheild á vinnustöðum sínum, vinskapur blómstrar og margir hafa unnið saman í fjölda ára. Makar eru virkjaðir til að bæta skólalóðina sem og að sinna ýmsum öðrum verkum. Áhersla er lögð á jákvæðni og að ræða um nemendur þar sem það á við en vera ekki hér og þar tuðandi úti í horni. Nokkur uggur er í fólki vegna niðurskurðar í skólakerfinu og hversu víðtæk áhrif hans muni verða.

4.3.3 Sveigjanleiki í vinnu

Við greiningu viðtalanna kemur fram mikilvægi þess að hafa visst svigrúm á vinnustað og geta greint á milli vinnu og einkalífs. Ingimar er inntur eftir því hvort hann taki vinnuna með sér heim. Hann segist yfirleitt ekki gera það heldur reyni hann að skilja á milli vinnu og einkalífs. Hann kveðst enn fremur alltaf hafa reynt að taka starfið fremur létt. Þá verður höfundi að orði: „Án þess að vera skeytingarlaus. Látta sem sagt ekki starfið kæfa sig? Ertu sammála því viðhorfi?“ „Jú algjörlega,“ svarar Ingimar og bætir síðan við:

Hluti af þessu er auðvitað að hafa gott fólk í kringum sig. Maður sér þar sem hafa verið mikil skipti á millistjórnendum að það getur verið mjög slæmt. Það fer mikil vinna í að koma þeim inn í starfið. Ég hef bara verið rosalega heppinn með það.

En skyldi einkalífið smita vinnuna og öfugt? Ingimar er svo sannarlega sammála því og segir: „Jú, ef maður er vel stemmdur og líður vel í einkalífinu þá líður manni líka vel í vinnunni. En það er svona blanda af því að vera heppinn með samstarfsfólk og vera svo svona mátulega kærulaus.“ Þá varð höfundi að orði: „Koma ekki þrugaður inn á kennarastofuna eða vera hlaupandi eftir göngunum eins og maður sér sums staðar.“ „Nei, alls ekki, alls ekki,“ segir Ingimar. „Ég hef alltaf reynt að halda svona áhyggjum frá starfsfólkinu. Við ræðum það náttúrulega í stjórnendateyminu. En að vera mikið að tala um fjárhagsáhyggjur eða eitthvað slíkt við starfsfólkið, nei ...“

Sigrún hefur þetta að segja: „Ég reyni að fara ekki með mikið heim. Maður er þó ansi mikið í tölvunni. Ég reyni samt – ég vinn svo langa daga – ég er með fullt hús af börnum ... Já, það er alls staðar fullt hús af börnum, bæði í skólanum og heima.“ En skyldi henni takast að samræma starfið og einkalífið?

Nei, nei. Mér finnst ég alltaf vera í skólanum. Borða bara heima kvöldmat og hef frí um helgar. Þetta er alveg á nippunni. Sérstaklega núna. ... Nú er bara svo margt leiðinlegt um að vera. Þessi niðurskurður. Maður getur unnið yfir sig í gleðinni. Það er erfiðara að gera það í leiðindum.

Stundum er sagt að vinnan hafi bætandi áhrif á einkalífið, stundum er því líka öfugt farið. Koma með gleði að heiman eða úr vinnunni. „Auðvitað er það líka svoleiðis, segir Sigrún. Ég held að fjölskylda mín sé mjög stolt af Dvergaskóla líka.“

Guðrún reynir eftir bestu getu að vinna vinnuna í skólanum þótt það sé ekki auðvelt:

Því það er ekki mikill tími með svona tvo litla stráka heima. Ég hef ekki svo mikla þolinmæði í strákana þegar ég kem heim. Maðurinn minn skilur það að maður er ekki mjög þolinmóður. Hann vinnur allt annað starf, hann er tölvunarfræðingur. Þannig að hann er þolinmóðari þegar hann kemur heim. Hann er ekki í þessu mikla áreiti eins og ég, þannig sko.

Sigurður er í svipaðri stöðu hvað það varðar að samræma starf og einkalíf en hann á þrjá litla stráka. Hann segir:

Það gengur vel og það er nú meðal annars þess vegna sem ég ákvað að vera grunnskólakennari. Ég er í þessum fótbolta líka. Það er ekki bara af ástríðu fyrir starfinu sem ég er í þessu. Þá er þetta ofsa fjölskylduvæn vinna. Búinn snemma og með alla þessa frídaga.

Guðrúnu finnst hún aftur hafa átt dálítið erfitt með að finna þessi mörk á milli starfs og einkalífs því starfið hefur líka verið áhugamál hennar. Hún segir:

Mér finnst ég ekkert upplifa að ég sé að vinna þó ég sé eitthvað að gera heima. Og ég hef þá skoðun að það má alveg gera meira en þú ert skyldugur til. Það er mitt viðhorf til starfsins því annars væri ég ekki í þessu starfi, það hefur svo mikið gegnum árum farið heim. Það er eins gott að hafa það svoleiðis. Annars er það svo íþyngjandi.

Þess má geta að þar sem Guðrún er sérkennari tekur hún oft greiningar með sér heim og fær eitthvað lítillega greitt fyrir þær eða fær svolítið frí út á þessa vinnu.

Hér er sagt frá því að það er viss kúnt að geta greint á milli starfsins og einkalífsins. Störf þessara viðmælenda geta verið óendanleg en allir hafa þörf á hlaða batteríun og geta komið fíleflir til vinnu en vera ekki þjakaðir af samviskubiti vegna vandasamra starfa sem gætu verið í betra horfi. Kennarastarfið þykir vera fjölskylduvæn vinna og gott er að geta verið í leyfi á sama tíma og börnin manns. Sveigjanleiki í starfi er nokkur og það þykir vera hvers manns gæfa að geta greint hæfilega mikið á milli starfsins og fjölskyldulífsins. Það er staðreynd að flestir verja miklum hluta vökutíma síns á vinnustað og því er mikilvægt að finna einhvers konar jafnvægi á milli þessara tveggja kjölfestupáttanna í lífinu.

4.3.4 Endurmenntun

Sigrún skólastjóri í Dvergaskóla segir að þau hafi fengið þau skilaboð að enginn peningur væri til í endurmenntun. Engu að síður vinna þau með byrjendalæsi í skólanum. Það kostar heilmikið og ætlunin er að halda því starfi áfram þótt skólinn fái ekkert fjármagn til þess. Hún er þó ekki viss um hvernig það fer.

Guðlaugu finnst að endurmenntunin hafi dottið úr því góða horfi sem hún var í með námskeiðunum og öllu sem boðið var upp á þegar skólinn fór til sveitarfélaganna. Einnig eru komnir inn 150 tímar í kjarasamningum sem hver og einn kennari á að sjá um og þá veltur þetta mikið á hverjum og einum hvernig til tekst.

Þá er einnig erfiðara um vik fyrir stjórnendur að framfylgja þessari kröfu um endurmenntun, þegar fjármagn er af skornum skammti.

4.3.5 Nýjar hugmyndir – metnaður í starfi

Skólar sem eru í þróun hvetja starfsfólkið til að koma með nýjar hugmyndir. Ingimari mælist á þessa leið um það efni:

Við höfum verið með – erum með ákveðna umbótaáætlun í gangi sem var sett þegar Menntasvið ákvað að gera allsherjar mat á skólastarfi. Það eru þau að gera í öllum skólum. Taka sér fjögur eða fimm ár. Það er gríðarlega mikið mat. Þau meta nánast hverja einustu tutlu í skólastarfinu og þau koma

á staðinn, þau observera, þau taka viðtöl við bæði stjórnendur, kennara, nemendur og foreldra. Og þau koma í tíma. Fara yfir allar skýrslur og allt sem við gerum og í kjölfarið á því kom umbótaskýrsla. Eitt af því sem við vildum taka á er lesturinn. Það var svona samkvæmt tillögum frá kennurum. Við fórum inn í byrjendalæsið og erum með. Það eru kennarar sem eru að kynna sér það mjög vel. Við teljum okkur alla vega reyna að hvetja fólk.

Fólk vill gera vel og standa sig. Starfsframi í augum Sigrúnar felst í að búa til frábæran skóla. „Þú ert með skóla framfara og árangurs,“ segir rannsakandi. Hún svarar því þannig:

Já, já, ég held ég bara þori alveg að segja það. Við erum ekkert komin alla leið með þetta en við erum á leiðinni. Við erum með mjög mikið þróunarstarf og mjög flott námsmat og mikla útikennslu. Mjög flottar listgreinar. Þetta tengist mikið þemunum. Við kennum sko öll kjaftafögin í þemum og samkennum það. Það er alltaf eitt í gangi í einu og listgreinarnar koma alltaf inn í það.

Rannveig tekur undir hugmyndir Sigrúnar og segir:

Já, það er metnaður, gífurlegur metnaður hérna. Það er mikil þróun í ýmsum hlutum og við erum alltaf að velta fyrir okkur hvað við getum gert betur, t.d. í stærðfræði og kringum þessar þemabækur. Við erum alltaf að taka þetta upp öðru hvoru. Við gerum bækur í kringum þema í stórum möppum sem við erum með í þrjú ár fyrir hvern og einn. Síðan erum við að þróa vitnisburðinn. Að í honum sé lýsandi og hvetjandi námsmat. Það er ekki gefið í tölum á yngsta stiginu.

Báðir skólarnir eru með byrjendalæsi í yngstu bekkjum skólanna. Mikið þróunarstarf á sér stað og einblínt er á gæði listgreina, samkennslu og þemavinnu. Það kemur fram að mikill metnaður felst í þessari vinnu og einnig er verið að þróa námsmat á lýsandi og hvetjandi hátt í Dvergaskóla.

4.4 Álag, streita og heilsufar

Í þessum kafla er greint frá þeim þemum sem fram komu í viðtölunum um álag og streitu, sem og heilsufar starfsfólks bæði það andlega og það líkamlega.

4.4.1 Álag og streita

Þegar viðtölin voru flokkuð og greind kom fram það sjónarmið og flestir viðmælendur taka undir það að mikið áreiti felist í kennarastarfinu. Ásta hefur þetta að segja um áreitið:

Jáa, ég reyni nú alltaf að taka á þessu. Það er ... bara svona hvað það eru margir krakkar sem þurfa aðstoð, sem þurfa mikla aðstoð, sem maður kannski nær ekki að veita sem bekkjarkennari. Það er þá reynt að meðhöndla með meiri stuðningi. Þess vegna er það skrýtið ástand að það eigi að taka það af okkur.

Rannveigu í sama skóla finnst mikið áreiti felast í starfinu og telur það helst birtast í ýmsum erfiðleikamálum. Hún nefnir nokkur dæmi:

Mér finnst vera mjög mikið foreldrasamband, eineltismál og samskiptaörðugleikar á milli barnanna. Mér finnst það taka svo mikinn tíma frá mér. Ég hef fengið hjálp frá námsráðgjafa og einnig frá sálfræðingnum og sem var með ... svona prógramm um einelti og svo höldum fundi með foreldrum og börnum. Svo er námráðgjafinn að hjálpa mér með samskipti á milli stelpnanna. ... Samskiptin er ekki nógu góð. Ég er með lífsleikni prógramm sem er frábært.

Hún segist fá góða aðstoð frá foreldrum en það bara taki svo mikinn tíma að hringja heim. Henni finnst hún samt sem áður ná miklu betri árangri með því að hringja því fólk getur misskilið tölvupóstinn og ýmislegt komið upp á í tengslum við hann.

Sigurði finnst vera mikið áreiti í starfinu og segir:

Það er í fyrsta lagi svona inni í kennslustofunni. Það er töluvert áreiti þar sko. Hins vegar fer það líka svolítið eftir manni sjálfum hvernig maður leggur upp kennslustundina.

Hvort maður er vel skipulagður eða ekki. Það veltur svolítið á því. Ef maður er ekki með kennslustundina nógu vel skipulagða að þá verður meira áreiti.

Sigurður reynir að vera vel undirbúinn en hann telur að fyrir börn á grunnskólaaldri sé ekki hægt að hafa allar kennslustundir alveg niðurnjörvaðar. „En ég veit það að sumar kennslustundir vil ég hafa alveg svona fastar og mikinn vinnufrið, aðrar svona aðeins lausari. Þá veit maður að það er meira áreiti og þirrar sig ekkert of mikið á því.“

Guðlaugu finnst áreitið aftur vera minnst í tímunum og það lýsi sér á annan hátt:

Starfið er bara svona orðið margþættara, heldur en vinnan með nemendum. Það er svo margt sem hefur bæst við og komið inn í. Það er komið svo margt sem kennaranum er ætlað að gera. Þannig að það er dálítið mikið ... að maður fer í alls konar hluti og eðli starfsins er þannig að það kemur í gusum því við erum að vinna með fólk.

Ólafur telur að það sé eðlilegt í þessu starfi að áreitið sé talsvert því það fylgi starfinu og hann kann bara vel við það. „Þannig líður tíminn. Fljótt að líða þegar er nóg að gera. Það er ekki þannig áreiti að það sé slæmt.“ Hann lítur áreitin jákvæðum augum og finnst starfið æðislegt.

Halla er spurð að því hvort henni finnst vera mikið áreiti í starfinu og hún segir: „Jaá, mér finnst það nú ... en ég veit ekki hvort það er aldurinn eða krakkarnir að verða erfiðari.“ Hún ræðir einnig um undirbúninginn fyrir kennsluna:

Jú, maður þarf alltaf að hugsa um hvað maður ætlar að gera. Er allt klárt? Svo eru náttúrulega alltaf einstaklingar sem henta ekki þetta verkefni sem er ætlað fyrir hópinn og maður þarf alltaf að vera opinn. Þetta er svolítið öðruvísi en bókin. Allur frágangur miklu meiri. Ekkert bara að taka saman og þá er allt búið.

„Kústin felst sem sagt í því að virkja nemendur?“ spyr rannsakandi. „Jú, jú,“ svarar hún. „Nemendur mínir segja stundum: „Ég þarf alltaf að þurrka borðin, ég þarf alltaf að gera það.““ Hún lítur samt sem áður

jákvæðum augum á hlutina og hefur sætt sig við þetta að vissu marki og segir: „En með því að bara að líta á þetta sem hluta af prógramminu. Þetta er bara hlutinn minn. Ég valdi þetta. Ég sé ekki að það geri neinum gott að fara að ergja sig mikið yfir því.“

Um áreitið hefur Kolbrún þetta að segja:

Já, þetta er náttúrlega í rauninni dálítið stanslaust áreiti. Alls ekkert slæmt. Annars væri maður ekkert í þessu. Það er alveg stanslaust áreiti frá börnunum. Það er allan daginn. Svo þegar það er búið þá er mikið foreldrasamstarf og allt þetta.

Innt eftir því hvort hún geri eitthvað til að minnka áreitin þá svarar hún á þessa lund: „Minnka áreitin í vinnunni. Maður reynir að minnka áreitin í kennslustundum með því að halda aga og svoleiðis. Með því að halda skipulagi og snyrtilegu umhverfi í stofunni og koma vel undirbúin að þá finnst mér svona áreitin minnka.“

Guðrúnu finnst starfið vera fremur annasamt og segir:

Já, kröfurnar hafa orðið meiri, svona faglegar kröfur. Ég hef verið í skólum þar sem er svona breytingastarf. Ég hef verið að breyta svolítið og brydda upp á nýjum hlutum. Þá er stöðugt verið að setja sig inn í.

Guðrún var sammála rannsakanda um að kröfurnar væru orðnar meiri en áður en rannskandi spyr hvort sérkennarar njóti þá ekki meira álits í leiðinni? Guðrún telur að þar sem: „... sérkennarar væru oft búnir að kenna áður en þeir fara í sérkennaranám og það sé fólk með langa reynslu að baki. Oft svona reynslubrunnar.“

Hér kemur fram að mikil áreiti fylgja kennarastarfinu. Hægt er minnka þau með því að vera vel undirbúinn og hafa gott skipulag á kennslustundum. Kennarar þurfa að sýna mikla færni við lausn ágreiningsmála milli nemenda og fá oft aðstoð frá þeim björgum sem skólinn hefur yfir að ráða. Þá er einnig greint frá því að foreldrasamstarfið þyki tímafrekt en geti komið að góðum notum fyrir kennara til að öðlast betri skilning á sérþörfum skjólstaðinga sinna.

4.4.2 Heilsufar – andlegt

Andleg heilsa starfsmanna er lykilatriði sem og líkamleg. Lítum fyrst á þá andlegu og heyrum hvernig Ingimar og hans starfslið kemur að þeim málum:

Sko, við vorum með þetta lausnateymi. Okkur fannst það bara ekki virka. Þannig að við höfum miklu meira verið í að leiðsegja kennurunum sjálf, altso stjórnendateymið. Kennarar hafa mjög gott aðgengi að okkur. Það sem má segja að við höfum gert er að veita fólki einhverja aðstoð ef við verðum vör við að eitthvað bjátar á þá reynum við að koma inn í það. Auðvitað eru það stundum persónuleg málefni. Þá er kannski bara hægt tala við fólk. Svo hef ég boðið fólki að leita sér handleiðslu út fyrir skólann sem við höfum greitt fyrir.

„Er það þá sálfræðihjálp,“ spyr rannsakandi?

Það hefur bæði verið sálfræðihjálp og líka bara handleiðsla sem hefur verið hjá fagaðilum. Svo höfum við líka leitað til ... um hjálpa. Þar eru menntaðir sálfræðingar ... svo vinna þarna mannauðsráðgjafar ... og við höfum fengið aðstoð frá þeim. Svo höfum við líka fengið kennsluráðgjafa til þess að koma inn til kennara og observera hvað var að. Fundið út hvað var að. Við höfum fengið mjög góða þjónustu hvað það varðar.

Í Dvergaskóla hefur Eyþór Eðvarðsson, ráðgjafi verið fenginn til að koma og vera með námskeið. Hann var með það í Sólheimum í Grímsnesi og talaði um vinnugleði og mikilvægi þess að halda vel í starfsánægjuna. „Hann er búinn að koma í nokkur skipti og hann er mjög góður og hress,“ segir Rannveig.

Guðrún heldur að hver og einn þurfi að passa upp á sína andlegu heilsu, alla vega að láta vita ef eitthvað er að. Henni finnst að um leið og fólk leitar til stjórnenda þá sé allt gert til þess að hjálpa. Alveg eins og skot. Hún segist ekki finna fyrir vanlíðan en bætir við: „Það er bara mikið að gera, mikil áreiti og maður verður vanmáttugur vegna úrræðaleysis í

kerfinu.“ Um sjálfa sig segir hún: „Maður er búin að prófa allt og sjá allt, þannig að maður hrekkur ekkert upp af stallinum.“

Hér er fjallað um andlega heilsu starfsfólk og eins og kemur fram er hún ekki síður mikilvæg en sú líkamlega. Stjórnendur segjast vera vakandi fyrir því að hafa góða fræðslu um andleg efni og einnig að fólk geti leitað sér þeirrar hjálpar sem það þarfnast og má þar nefna sálfræðinga og mannauðsráðgjafa.

4.4.3 Heilsufar – líkamlegt

Í Álfkonuskóla hefur alveg frá upphafi alltaf verið mikil þátttaka í Lífshlaupinu. Starfsfólkið tekur einnig þátt í átakinu Hjólað í vinnuna. Þá eru öðru hvoru starfandi gönguhópur hjá þeim en gríðarlegir göngugarpar starfa innan skólans.

Dvergaskóli hefur ekki tekið þátt í Lífshlaupinu en starfsmenn fara alltaf saman í göngu í upphafi skólaárs. Rannveig segir að þau hafi verið með gönguhópa sem gangi um hverfið, upp í Heiðmörk og svona. Stundum sé líka gengið á fjöll.

Báðir skólarnir sinna að ýmsu leyti líkamlegu atgervi starfsfólksins og virðast hafa í huga málsháttinn „Heilbrigð sál í hraustum líkama“.

4.5 Öryggi og mannauður

Í þessum kafla er greint frá þeim þemum sem fram komu í viðtölunum um öryggi starfsfólks, mannauð þessara grunnskóla, ímynd þess í starfi í samfélaginu og launakjör þess.

Kolbrún talar vel um Dvergaskóla og segir:

Alla vega get ég ekki gert neitt annað. Mér líður bara rosalega vel í vinnunni. Þykir bara vænt um þetta fólk og skólastjórnendur og þær eru yndislegar. Þær eru mjög ólíkar, ein er alveg niðri á jörðinni og hin uppi. Þetta er æði. Mér fannst að þegar ég kom hér í starfsviðtal fyrst og þá leið mér þannig eins og þetta væri vinkona mín og ég gæti sett lappirnar upp á borð!

Hún bætir við að hún sé líka mjög stolt af skólanum. Kannski af því hún hefur heyrt svo margt jákvætt um hann. Hún segist þekkja eina í borgarstjórn og sem segist hafa heyrt svo vel um skólann talað.

Rannsakandi bætir við: „Að það sé góður starfsandi hjá ykkur?“ „Já,“ svarar Kolbrún, „og þá verður maður rosalega svona ánægður með þetta.“

Sigurði finnst starfsmannaviðtölin vera afar gagnleg. Það sé gott að ræða við yfirmennina og þeir séu mjög liðlegir í öllu. Það eru 80 starfsmenn í Álfkonuskóla og erfitt að tala við alla. Honum finnst þau vera mjög þægileg.

Ólafur segist vera mjög ánægður með sinn skóla. Honum finnst það mikið atriði að þar sem nemendurnir koma og eru út á við þá sé þeim alltaf borin vel sagan. Halla tekur undir þetta og segist gleðjast ef hún heyri vel talað um skólann.

Sýn Sigrúnar á starfsmannaviðtölin er af öðrum toga:

Það kom fram í síðustu starfsmannagreiningu að þeim finnst viðtölin ekki vera gagnleg. Þeim finnst þetta ágætis viðtöl en ekki gagnleg. Ég held að það sé vegna væntinga um að þau leiði til þess að starfsmaður fái meira kaup. Það er ekki inni í jöfnunni. Þau eru mér kannski gagnleg. Ég nota þau oft til þess að hlusta og sjá hvað við þurfum að laga. Að fá þessar ábendingar maður á mann.

Almenn ánægja kemur fram um skólana hjá viðmælendum rannsakanda og finna þeir fyrir stolti er þeir heyra gott umtal um skólana sína. Skólastjórnendur fá hrós fyrir gott aðgengi, þægilegheit og virka hlustun.

4.5.1 Ímynd starfsins í samfélaginu

Þegar horft er til ímyndaðar í starfi svarar Ingimar á þessa leið um ímynd hans í starfi:

Að vera skólastjóri? Ég veit ekki annað en að það sé bara fínt. Annars velti ég því ekki svo mikið fyrir mér. Ég held að maður byggi ímyndina upp sjálfur. Ég er mjög ánægður með að vera skólastjóri. Við erum svo sem hættir að tala um það núna en ég og kollegi minn höfum rætt það sko að hafa námsstefnu meðal skólastjóra um hvað það er gaman að vera skólastjóri. Það fór stundum í taugarnar á okkur þetta væl í mönnum sem voru svo ofboðslega þjakaðir og þrúgaðir, allt

svo erfitt og allir litu þeirra starf einhverju hornauga. Við vorum bara ekki sammála.

Ingimar er inntur eftir því hvort þeir hafi náð að breiða út þessa jákvæða strauma?

Já, já, það var nú farið að gera grín að okkur með þetta. Við vorum alltaf svo glaðir hvað það væri gaman að vera skólastjóri ... en þetta var á fundum með skólastjórum á höfuðborgarsvæðinu. Þessir fundir geta verið alveg hryllilegir. Menn sko setja sig stundum í svona píslarvottahlutverk. Það séu allir svo vondir við þá. Það sem verið er að gera við þá sé bara einhvers konar mannvonska.

Sigrún segist hugsa mjög lítið um ímyndina og reyndar ekki vita hvers vegna. Einhvern tíma rak hún sig á í þessum efnum er hún var ógreidd úti í búð í skólahverfinu og hafði þá reyndar aldrei hugsað um sjálfa sig sem opinbera persónu. „En er ekki bara hugsað fallega til skólastjóra?“ spyr þá rannsakandi. Hún svarar á þá leið:

Örugglega þorrinn af fólki. Það er mikil ánægja með skólann í foreldrakönnunum. Það fólk sem er ánægt er örugglega þokkalega sátt við mig. Svo eru einhverjir sem eru hundóánægðir með mig sem maður hefur verið að taka á og finnst maður vera ömurlegur. Það er bara allt í lagi. Ég hugsa bara ekkert um þetta. Mér er bara alveg sama. Það fylgir bara þessu starfi.

Ástu finnst ímyndin ekki vera góð og segist sífellt fá að heyra að maður sé alltaf í frí. Hún bætir við:

Og það er svo skrýtið. Sko, bara vinir mínir, bara á mínum aldri virkilega halda að þetta sé svona. Ég er alltaf að reyna að segja þeim þetta að þetta eru ekki þrír mánuðir í sumarfrí. Jólafríin og þetta. Við vinnum þetta inn. En það er enginn skilningur á þessu.

Rannsakanda verður að orði: „Þegar harðnar á dalnum þá er aftur farið að tala um þetta.“ Og Halla heldur áfram:

Já, mér finnst aðeins svona umræðan vera að breytast núna. Þegar átti að fara að skera niður þá komu foreldrar inn þínu. En annars finnst mér ekkert svona stolt. ... Þú segir ekki með stolti að þú sért kennari. Ég er alveg stolt af því en það eru kannski aðrir sem eru svona og þeir segja kannski:

„Ég myndi ekki geta það. Ég hef ekki þolinmæði í það og hvernig nennir hún því? Hvernig farið þið að þessu?“

Rannveig hefur sömu sögu að segja og Ásta hvað þá hugmynd varðar að kennarar séu í eilífum fríum:

Ég held að fólk átti sig ekki á hvað við erum að gera nákvæmlega hvað við vinnum mikið yfir veturinn og að hægt sé að vinna þetta upp á sumrin. Og líka hvað þetta er mikil ábyrgð. Mér finnst þetta vera svo mikil ábyrgð að kenna börnum að lesa og skrifa og vera í skóla og bara allt þetta.

Kolbrún kemur inn á aðeins nýja þætti eftir að hún hefur tjáð sig á svipaðan hátt um sumarleyfi kennara:

Ég var reyndar í afmæli um daginn og þar hitti ég fyrir gamla bekkjarfélagi úr grunnskóla og þar sem ein sem var bara í fínu starfi og svona og hún sagði að ein sem hefði verið með henni í sinni vinnu og hún lærði til kennara og þótti það dálítið „low“, að þó að hún væri með þessa menntun þá fór hún í kennarann og hún væri dálítið að taka niður fyrir sig. ... Þetta er mjög misjafnt en þetta er til staðar.

Guðrúnu finnst ímyndin hafa heldur lagast:

Það hefur verið þegar kennarar fara í kjarabaráttu. Þá er maður loksins farinn að heyra einhverjar stuðningsraddir þarna úti í þjóðfélaginu með þeim og ég held að fólk sé orðið svolítið upplýstara um það sem verið er að gera í skólunum. Að skólarnir séu að upplýsa foreldra betur um það sem við gerum. Já, ég held að skilningur á störfum

kennara að hann aukist. Mér fannst sko þegar ég byrjaði að kenna fyrir 30 árum að þá fannst mér kennarastarfið njóta virðingar. En svo fannst mér það dala talsvert í þó nokkuð langan tíma. Svo er ekkert langt síðan mér fannst það fara aftur að rísa.

Sigurður heldur að ímynd kennarastarfsins sé dálítið mikið kennurinum sjálfum að kenna:

Það eru voðalega margir nöldrara í kennarastéttinni. ... Maður heyrir til dæmis leikskólakennara ekki segja að það sé svona mikið vesen. Þeir tala ekki svona hvað það sé erfitt í skólanum og hvað það sé mikið vesin. Það heyrir maður heldur ekki í framhaldsskóla. ... en maður heyrir meira svona tuð í grunnskólakennurum. Ég held að það verði til þess að hérna fólk hugsar bara æ, þessir grunnskólakennarar þeir eru alltaf tuðandi. ... Það er líka álag í ýmsum öðrum störfum og til dæmis leikskólakennarar – þeir vinna í páskafrú og í jólafrú. Fólk er samt ekki alltaf tuðandi. Ég skil alveg fólk sem að mætir í vinnuna á milli jóla og nýárs og er ekkert að verkenna sér við það að það sé gramt út í kennara.

Ímynd starfsins er ekki metin að verðleikum samkvæmt Guðlaugu sem segir þetta mál vera margþætt:

Það er allt frá því að vera spursmál um peninga í það að kennarar hafa ekki verið nógu duglegir að halda uppi sinni ímynd. En hvað er orsök og hvað er afleiðing? Er það vegna þess að kennarar bera kinnroða fyrir það að þeir eru illa launaðir af því að það er ekki virðing eða að virðing næst ekki vegna lélegra launa?

„Ég gef nú eiginlega voða lítið fyrir ímynd,“ segir Ólafur og hann bætir við:

Miðað við það þar sem mikið er lagt upp úr ímynd þá er það nú frekar hverfult, sko. Það svona ef hver fyrir sig er þokkalega ánægður með það sem hann leggur til þá er það

bara mjög gott. Því að ímyndin verður aldrei betri en einstaklingarnir sem vinna verkið og þeir eru náttúrulega mismunandi eins og í öllum starfsgreinum.

Hugleiðingar Höllu og stalla hennar voru svipaðar en hún hefur einnig þetta að segja:

Já, fólk ræðir um að við séum að hætta á miðjum degi. Enginn vinnutími, langt sumarfrí og langt jólafrí og páskafrí. ... En margir aðrir eru náttúrulega með sveigjanlegan vinnutíma. Meðan við þurfum alltaf að mæta eins og stundataflan segir. Við þurfum að mæta. Ég get ekkert hoppað í frí þó ég fái gott tilboð. Allt mögulegt svona. Ég get ekki geymt hluta af sumarfríinu og tekið það einhvern tíma á miðjum vetri. Mér finnst þetta svona oft gleymast í umræðunni. Ég þarf ekki að segja að ég geti ekki beðið um frí. En þá þarf maður að vinna það af sér.

Eins og kemur fram er ímynd kennarastarfsins margræð. Sumir sjá ofsjónum yfir þeim fríum sem kennarar fá og bera sig mikið saman við þá. Kennarar eru samt bundnir af sinni stundatöflu og geta ekki stokkið í frí þegar þeim sýnist né haft sveigjanlegan vinnutíma. Ingimar skólastjóri reynir að halda uppi glaðlegri ímynd af starfi sínu og kiknar ekki undan áhyggjum þótt starfið sé viðamikið. Sigrún skólastjóri segist ekki vera upptekin af ímyndinni en hún þurfi oft að taka óvinsælar ákvarðanir til að geta rekið farsælan skóla.

4.5.2 Launakjör

Enginn viðmælenda segist vera ánægður með laun sín nema helst karlmennirnir og ber þar hæstan Ingimar skólastjóra í Álfkonuskóla en hann segist ekki bera sig saman við eitthvað óraunhæft eins og var hér áður og á hann þá við góðærið svokallaða. Skólastjóri Dvergaskóla segist ekki vera „ægilega“ ósáttur en viðurkennir að launin mættu vera hærrí fyrir þetta starf. Ásta skellir upp úr þegar rannsakandi spyr hana hvort hún sé ánægð með launin:

Þau mættu vera helmingi meiri miðað við álagið. Maður finnur þegar maður byrjar aftur þetta tekur alltaf tíma og

hvað maður er þreyttur. Þá finnst mér fólk ekki vera að skilja, ég meina þeir sem eru ekki að vinna með börnum hvað þetta tekur mikla orku frá manni. Launin mega vera miklu hærri Það er líka annað sem fer í taugarnar á fólki en það er þessi launaumræða okkar kennara.

Rannveig bregst þannig við launaumræðunni og því hvort hún sé ánægð með launin sem hún fær:

Nei, alls ekki. Langt því frá. Guð minn góður. Mér finnst þau alltof lág. ... Þetta er ekki neitt kaup. Miðað við vinnuna, hvað maður leggur á sig, námið og allt. Lágt og illa metið. Það er kannski þess vegna sem virðingin er ekki nógu mikil. Þess vegna eru kannski líka færri karlmenn. Ég er viss um að það væru fleiri karlmenn sem vildu kenna ef launin væru hærri.

Rannsakandi segir þá að landslagið hafi breyst mjög mikið á nokkrum árum, því áður hækkaði fólk launin með meiri yfirvinnu. Rannveigu verður þá að orði: „Mér fannst oft þegar ég var að byrja þá fékk maður ekki götin sín í stundaskránni sinni því maður var alltaf í forföllum. Þá vorum við svo fá hér. Núna er það undantekning að ég fari í forföll.“

Kolbrún segir:

Ég myndi vilja ná að geta fengið 300 þúsund í vasann. Mér finnst það lágmark, fyrirgefðu. Sko. Ég fæ tvo tíma í yfirvinnu og svo er ég tengill og svo reynir maður að taka matarvaktir og svona. Þú veist þetta er náttúrlega ekki það skemmtilegasta en ... Svo er ég með fasta yfirvinnu ætli það sé ekki svona 60 þúsund. Ég er að fá svona 220- 230 þúsund útborgað. Þetta er náttúrlega allt of lítið. Þú lifir sko ekki á þessu. Síðan er ömurlegt að þurfa að stóla á manninn sinn sem er með hærri laun en ég. Maður hefur engan möguleika á að hækka sig í launum í starfi nema með því að eldast. Það væri fínt að fara í „Kennó“ 45 ára gamall og þá er maður kominn í hæsta launaflokk. Maður ætti bara að byrja 45 ára!

Þá fáum við að heyra sjónarmið Guðrúnar:

Mér finnst launin eiginlega til skammar. En ég fæ eitthvað af tímum í fagstjórn. Ef ég væri á strípuðum launum þyrfti ég að fá mér eitthvað með. Mér finnst þetta alveg út í hött. Ég er með sjö ára háskólanám. Ég tók master árið 2008. Ég tók þetta sem endurmenntun. Ég las mikið og var ekkert að flýta mér neitt og ég græddi mikið á því.

Um launin segir Sigurður: „Já, já, ég vissi náttúrulega hver launin yrðu. Ef ég vildi meira væri ég í annarri vinnu, en ég er með 290 þúsund. Já, þetta er fljótt að fara.“

Guðlaug er hugsí yfir þessum málum og spyr sig:

Er það vegna þess að kennarar eru með kinnroða af því að þeir eru illa launaðir af því að það er ekki virðing eða virðing næst ekki vegna lélegra launa?

Ólafur segir að hefði hann ekki yfirvinnu, sem hann hefur haft á undanförunum árum, þá væri hann ekki í þessu. Hann skilur samt ástandið í þjóðfélaginu eins og það er núna og bætir við:

Það er náttúrulega atriði að þurfa ekki að segja upp. Í þessari hagræðingu sem er að dengjast yfir okkur er kannski verið að láta bekkjarkennara kenna matreiðslu. Það eru kannski fimm kennarar í matreiðslukennslunni. Hvað heldurðu að það geri matreiðslunni? Reyndar er hinn smíðakennarinn sem kennir hér líka einnig að kenna matreiðslu. Þegar hagræðingin fer út í þetta þá er það fljótt að drepa niður gott fagstarf í greinunum. Það er verið að þvæla fólki á milli greina og taka það úr því sem það er best í. Mjög slæmt. Þeir eru reyndar með þessa stefnu í Danmörku. Við fórum þangað fyrir nokkrum árum. Þar er ætlast til að bekkjarkennarinn gangi í allar greinar. Það er þeirra stefna. Mér finnst þetta arfa vitlaust. Smíðakennsla sem maður skoðaði helst þar er að drabbast niður í ruslflokk.

Halla segir að enginn sé ánægður með launin. Áður var hún með „bunch“ af yfirvinnu eins og hún orðar það en það sé liðin tíð. Henni

finnst reyndar ótrúlega vitlaust að þurfa að treysta á einhverja yfirvinnu til að fá sómasamleg laun.

Eins og sjá má er enginn kennaranna ánægður með launin sín. Það virðist vera erfitt fyrir ungu kennarana að ná endum saman, yfirvinna er af skornum skammti og ekki eru verulegar kjarabætur í sjónmæli. Hagræðing er orð sem er títt nefnt um þessar mundir og þá á að spara hverja krónu sem fer til skólastarfsins. Fylla þarf stundatöflur umsjónarkennara með tímum sem þeir eru ef til vill ekki sérmenntaðir til að kenna og má þar nefna heimilisfræði og aðra verkmenntakennslu. Miðað við vinnu og álag ber flestum saman um að launin ættu vera miklu hærri.

4.6 Upplýsingaflæði – heimasíða

Í þessum kafla er greint frá þeim þemum sem fram komu í viðtölunum um upplýsingaflæði og vinnslu á heimasíðu.

Í Dvergaskóla er sent út vikuskeið í hverri viku til starfsfólks skólans með helstu upplýsingunum frá stjórnendum og einnig senda umsjónarkennarar foreldrabréf til foreldra í hverri viku. Komið hefur fram að foreldrar eru mjög ánægðir með þetta. Þá er netið einnig notað til að kynna það sem gera á í viku hverri. Heimasíðan er unnin af tölvu- og listgreinakennara skólans. Hún er áhugasöm um síðuna og að sögn Ástu spyr hún oft kennara hvort þeir séu ekki með einhverjar myndir af atburðum. Reyndar finnst henni að upplýsingaflæðið megi alltaf bæta og segir:

En það er oft með þetta upplýsingaflæði að það gleymist að láta það fara alla leið. Stundum er eitthvað sagt á kennarafundi en þá gleymast þú veist allir hinir í húsinu. Stuðningsfulltrúar og einhverjir. Ég veit að þeim finnst það erfitt.

Rannveigu finnst að upplýsingaflæðið hjá þeim mætti alveg vera betra. Það er erfiðara um vik því þau eru í tveimur byggingum núna og þá er þetta mjög mikið mál og oft erfitt að fá upplýsingar. Henni finnst heimasíðan vera virk en þar eru oft settir inn myndir og fréttir. „Allavega held ég að krakkarnir séu duglegir að skoða. Ég segi þeim oft ef það séu komnar myndir inn á myndasíðuna.“

Kolbrúnu finnst heimasíðan afar aðgengileg og Guðrún tekur undir að það sé margt mjög skemmtilegt inni á henni. Hún er í sífelldri uppbyggingu og ætíð verið að bæta inn upplýsingum.

Sigurður í Álkonuskóla segist vera ánægður með upplýsingaflæðið frá stjórnendum. Árið 2009 var töluvert mikið um fundarhöld en þá var óskað eftir að fleira kæmi í gegnum tölvupóst og stjórnendur urðu við því. Sigurður þekkir heimasíðuna ekki sem foreldri en hann telur þar sé flest hægt að finna. Guðlaug segist ekki nota hana þar sem hún er ekki foreldri en hún bætir því við að hún myndi vilja hafa hana öðruvísi. „Fyrir það fyrsta þá finnst mér sumt vera of djúpt til að leita að,“ segir hún.

Ég vil að foreldrarnir geti séð strax í yfirliti hvar þeir eiga að finna hlutina ... Og svo finnst mér hún ekki nógu hlýleg, ekki nógu myndræn og ekki nógu skemmtileg. Hún þyrfti að vera meira „indbydende“. Þau lifa í þannig heimi að hið myndræna dregur þau í ýmsar áttir og við þurfum bara að herma eftir því, koma til móts við það. Þegar þau sjá þessa síðu sjá þau bara prentað mál.

En skyldi hún vera ánægð með upplýsingaflæðið hjá skólastjórnendum? „Það er alveg ljómandi. Það er náttúrulega bara pósturinn – jafn-óðum frá stjórnendum.“

Ólafur var spurður hvort honum fyndist heimasíðan virka? „Neieeeeei, sjálfsagt mætti vera meiri hreyfing. Heimasíður er vandi að hafa góðar. Það þarf alveg mann í það. Þetta tekur svolítið meiri tíma en fólk áttar sig alveg á. Að koma svona inn.“

Bæði Ólafur og Halla eru ánægð með upplýsingaflæðið innan skólans og Halla tekur undir skoðanir Ólafs hvað heimasíðuna varðar og segir:

Stundum svona gleymist eitthvað. Erfitt að halda við. Eitthvað úrelt sem hefur gleymst að taka út. Þetta er mikil vinna þegar fólk hefur í mörg horn að líta. Það er eðlilegt að eitthvað standi út af.

Það er vandaverk að reka góða heimasíðu þannig að flestir séu ánægðir með hana. Ætíð þarf að vera á tánum að setja inn nýjar fréttir og myndir af skólastarfinu. Skólastjórar eru duglegir að koma frá sér fréttum á netið til starfsfólks og reynt er að gleyma engum í erli daganna.

4.7 Samantekt úr niðurstöðukaflanum

Skólastjórnarnir eru báðir uppteknir af því hve tímarnir eru breyttir núna frá góðæristímabilinu og hve vel þeir gátu gert við starfsfólk sitt í formi gjafa og á ýmsan annan hátt er krafðist fjármagns. Það kemur fram að skólastjórnar eru sýnilegir þrátt fyrir að störf þeirra séu ærin og þeir sendi frá sér jákvæða strauma. Þess má geta að hrós getur verið á ýmsa vegu eftir því hvort það kemur frá stjórnendum eða samstarfsfólki. Það virðist vera list að geta tekið bæði eftir því smáa jafnt sem því stóra sem er eftirbreytnisvert í fari eða gjörðum fólks. Þá eru margir ánægðir með vikuskeiðið sem sent er reglulega út til starfsfólks í Dvergaskóla.

Góður félagsskapur karla og kvenna þrífst í vinnunni og utan hennar. Lítið virðist vera um klíkumyndanir og reynt er að hafa starfsandann þannig að klíkur nái ekki að þróast. Margt er sér til gamans gert og bryddað er upp á nýjungum í báðum skólunum. Fólk finnur fyrir góðri liðsheild á vinnustöðum sínum, vinskapur blómstrar og margir hafa unnið saman í fjölda ára.

Kennarastarfið er afar víðfeðmt og samskipti við nemendur og foreldra er einn þáttur þess. Feður taka meiri þátt í skólastarfi barna sinna en áður var og eru sýnilegir í skólanum. Sumir nemendur, sem eiga erfitt uppdráttar heima fyrir, þurfa sérstakan stuðning og því miður finna kennarar oft fyrir úrræðaleysi í skólanum og sérstaklega á krepputímum þegar niðurskurður bitnar á ýmsum heilladrjúgum verkum sem krefjast meiri mannafla og sérstakrar færni starfsfólks. Nokkur uggur er í fólki vegna niðurskurðar og ekki er í sjónmáli að hægt sé að hækka kennaralaunin með yfirvinnu í bráð.

Fram kemur að það getur verið kúnt að greina á milli starfsins og einkalífsins. Störf þessara viðmælenda geta verið óendanleg en allir hafa þörf fyrir að hlaða batteríin og geta komið filefldir til vinnu en vera ekki þjakaðir af samviskubiti vegna ýmissa vandasamra starfa.

Mikið þróunarstarf á sér stað í skólunum og einblínt er á gæði listgreina, samkennslu og þemavinnu. Mikill metnaður felst í þessari vinnu í báðum skólunum. Kennarar þurfa að sýna mikla færni við lausn ágreiningsmála milli nemenda og fá oft aðstoð frá þeim björgum sem skólinn hefur yfir að ráða. Einnig er foreldrasamstarfið tímafrekt en getur komið að góðum notum fyrir kennara til að öðlast betri skilning á sérþörfum skjólstaðinga sinna. Fram kemur að nú sé erfiðara fyrir

stjórnendur að framfylgja kröfunni um endurmenntun en var hér árum áður vegna breyttra aðstæðna í þeim efnun.

Andleg heilsa starfsfólk er ekki síður mikilvæg en sú líkamlega. Stjórnendur eru vakandi yfir því að hafa góða fræðslu um andleg efni og einnig að fólk geti leitað sér þeirrar hjálpar sem það þarfnast og má þar nefna sálfræðinga og mannauðsráðgjafa. Báðir skólarnir sinna að einhverju leyti líkamlegu atgervi starfsfólksins.

Ímynd kennarastarfsins er margræð. Margir sjá ofsjónum yfir þeim fríum sem kennarar fá og bera sig mikið saman við þá. Kennarar ná ekki meðallaunum í landinu og sumir bera kinnroða af því. Ingimar skólastjóri reynir að halda uppi glaðlegri ímynd af starfi sínu og kiknar ekki undan áhyggjum þótt starfið sé viðamikið. Sigrún skólastjóri segist ekki vera upptekin af ímyndinni en hún þurfi oft að taka óvinsælar ákvarðanir til að geta rekið farsælan skóla.

Vandaverk er að reka góða heimasíðu þannig að flestir séu ánægðir með hana. Skólastjórar eru duglegir að koma frá sér fréttum á netið til starfsfólks og reynt er að gleyma engum í erli daganna. Almenn ánægja er um skólana hjá viðmælendum rannsakanda og finna þeir fyrir stolti er þeir heyra gott umtal um skólana sína.

5 Niðurstöður og umræður

Starf kennarans getur verið allt í senn áhugavert, gefandi, spennandi og þroskandi. Mörg fleiri jákvæð lýsingarorð væri hægt að tína til en raunin er sú að í samfélagsumræðunni er umræðan um starf kennarans og starfsemi grunnskóla oft afar neikvæð. Það sést ekki hvað síst í áratugalangri umræðu um kaup og kjör kennara. Á árinu 2011 hefur svo sprottið upp umræða um mikinn niðurskurð í grunnskólum Reykjavíkurborgar sem flestir, bæði kennarar og foreldrar, líta neikvæðum augum. Í þessari umræðu og hörðum viðbrögðum samfélagsins sést þó greinilega hversu mikilvægir grunnskólarnir eru og hversu þýðingarmiklu starfi kennararnir gegna við að móta og kenna börnum og unglingum. Þetta mikilvæga starf er oft og tíðum erfitt og krefjandi og nauðsynlegt er að kennurum líði vel í starfi sínu, enda gefur það augaleið að ánægðir kennarar eru betri kennarar.

Í þessari rannsókn: *Starfsánægja í grunnskóla – hvað skiptir máli?* var rannsókuð starfsánægja átta kennara og tveggja skólastjóra við tvo grunnskóla í Reykjavík. Skólarnir í rannsókninni eru kallaðir Álfkonuskóli og Dvergaskóli. Beitt var eigindlegri rannsóknaraðferð og tekin voru opin viðtöl við kennarana og skólastjórana. Spurt var hvernig hægt væri að auka starfsánægju starfsfólks og bæta starfsandann í þessum grunnskólum. Úrtak rannsóknarinnar er lítið og því er ekki hægt að alhæfa um niðurstöður. Niðurstöðurnar gefa þó vísbendingar um hvað það er sem geri kennara ánægða eða óánægða í starfi sem og vísbendingar um hvernig bæta megi starfsanda eða halda góðum starfsanda sem þegar er til staðar. Í heildina lítið eru kennararnir átta og skólastjórnarnir tveir ánægðir með starfsanda skóla sinna og nokkuð sælir í starfi. Þá þætti sem starfsfólkið er ánægt með er áhugavert að skoða nánar, sjá hvaða atriði stuðla að því að þeir séu jákvæðir og hvað megi gera góðan skóla enn betri. Vissulega heyrast þó alltaf óánægjuraddir og það á einnig við um þessa rannsókn.

Í viðtölunum var sérstaklega spurt um viðhorf kennara og skólastjóra til góðs starfsanda, gildi hvatningar og hróss í starfi, um vinnuskilyrði og áhrif þeirra, álag og streitu sem fylgir starfinu og öryggi og mannað innan skólanna. Allir þessir þættir hafa áhrif á starfsanda og starfsánægju innan skólanna. Í þessum kafla er farið yfir þessa þætti, ásamt því að líta til farsæls skólastarfs, neikvæðra þátta og að lokum er horft fram á veginn.

5.1 Viðhorf til starfsanda

Skólastjórnarnir tveir, Ingimar og Sigrún, áttu erfitt með að segja nákvæmlega til um hvernig og hvort þau hefðu áhrif á starfsandann innan skóla sinna. Þau viðurkenndu að starfsandi og starfsánægja væru flókin fyrirbæri en nauðsynlegt væri að reyna að hafa áhrif á hann, sérstaklega þegar eitthvað út af ber. Kreppan hefur haft neikvæð áhrif á starfsánægjuna og gert skólastjórunum erfiðara fyrir. Þau reyna þó bæði að halda áfram að auka starfsánægju innan hópsins og Sigrún leggur áherslu á nauðsyn þess að gefa af sér.

Þessi jákvæða sýn skólastjóranna til starfsánægju og það að þeir viðurkenni að ánægðir kennarar séu góðir kennarar hefur greinilega skilað sér til starfsmanna þeirra. Riggio (2008) bendir á að stjórnandi þurfi að búa yfir góðri greind en innsæi hans er mikilvægt til hvatningar sem og ef upp koma ágreiningsmál þá þarf hann að geta bent á lausnir sem leiða til sátta. Kennararnir eru flestir ánægðir í starfi en greina reyndar ekki sérstaklega frá því að skólastjórnarnir hafi þar úrslitaáhrif. Þeir nefna hins vegar atriði á borð við hlýleg orð frá samstarfsfólkinu og tækifæri til að koma markmiðum sínum í framkvæmd.

Þess má einnig geta að samkvæmt skilgreiningu Riggio (2008) á starfsánægju hefur hún verið skilgreind með væntingum starfsmanns, því ef þær eru í samræmi við það sem hann uppsker úr vinnunni eru líkur á að starfsánægja hans aukist. Með þessum væntingum gerir hann ráð fyrir eða gerir sér vonir um að eitthvað fylgi í kjölfarið á því sem hann velur að gera. Hann segir enn fremur að stofnanir sem hafa orð á sér fyrir góða starfsmannastefnu laði frekar að sér gott starfsfólk og hafi jákvæða ímynd út á við. Ein leið til að auka starfsánægju er starfsauðgun en þá er starfsmanni veitt tækifæri til að taka meiri ábyrgð í starfi sínu og til dæmis veitt aukið umboð til að gera áætlanir, stjórna og meta starf sitt að vissu marki.

5.2 Viðhorf til hvatningar og hróss

Báðir skólastjórnarnir reyna að hrósa starfsfólki sínu eins og þeir geta. Í Álfkonuskóla er hrósað á skipulagðan hátt með PBS-kerfinu en í Dvergaskóla er „hrós vikunnar“ sent út með vikulegum pistil. Sigrún og Ingimar eru meðvitund um nauðsyn hróssins og hvernig það þarf að vera og endurspeglar því skoðanir Riggio (2008) sem segir innsæi stjórnenda á

Því hvað það er sem hvetur starfsfólk skilyrði þess að hægt sé að hvetja það.

Sumir kennaranna taka vel eftir hrósi og finnst gott þegar aðrir kennarar og skólustjórar hrósa þeim fyrir vel unnin störf eða annað. Hrós af þessu tagi telst til ytri hvatningar (Riggio 2008) og er mikilvægt en innri hvatning nægir sumum kennurum, þ.e. sú umbun sem felst í því að finnast maður hafa áorkað einhverju en þeim kennurum finna ekki nauðsyn þess að þeim sé hrósað. Það er þó augljóst af orðum viðmælenda að hrós hefur jákvæð áhrif á starfsanda. Þess má geta að samkvæmt Beardwell og Claydon (2007) er hvatning meðvituð athöfn sem hvetur fólk til ákveðinna athafna og hefur áhrif á hegðun fólks og viðhorf þess.

Gleðistundir og allt það sem brýtur upp hefðbundið skólastarf hefur góð áhrif á starfsandann. Náin samskipti starfsfólks hafa einnig góð áhrif og þar sem lítil starfsmannavelta er, en það á við um báða skólana, myndast góður andi. Árshátíðir, þrjónakaffi og gönguhópar eru meðal þess sem starfsmenn Dvergaskóla og Álfronuskóla gera sér til skemmtunar.

Samskipti við nemendur og kennara hafa líka áhrif á starfsandann. Misjafnt er eftir kennurum hvort þeir leggi mikið á sig til að hafa góð samskipti við skjólstæðinga sína og koma til móts við þá. Þá er líka misjafnt hversu mikla þörf nemendur hafa fyrir hrós frá kennurum og að sama skapi misjafnt eftir fögum hversu mikið foreldrar sækja í upplýsingar frá kennurum og hversu mikið þeir reyna að hafa áhrif á starfið.

5.3 Viðhorf til vinnuskilyrða

Ingimar og Sigrún leggja áherslu á góð samskipti við aðra stjórnendur skóla sinna og Sigrún leggur áherslu á að fá að ráða sitt fólk sjálf. Nauðsynlegt finnst þeim að stjórnendur, þ.e. skólustjóri og aðstoðarskólustjórar, vegi hvern annan upp og að góðir kostir hvers og eins fái að njóta sín. Kennararnir telja hins vegar nauðsynlegt að hafa greiðan aðgang að stjórnendum og finna að þeir vinni með kennurum en ekki á móti þeim eða fyrir ofan þá.

Með samvinnu og samstilltu átaki verður liðsheildin betri og þá er starfsfólk tilbúnara en ella að leggja meira á sig fyrir skólann. Um þetta eru viðmælendur sammála og einnig er minnst á að það sé gott fyrir liðsheildina að hafa jöfn kynjahlutföll en það skiptir líka máli að hópurinn

sé fjölbreyttur og litríkur. Samstilltur hópur minnir helst á nána fjölskyldu og svo er í skólunum tveimur þrátt fyrir að niðurskurður og uppsagnir hafi haft frekar neikvæð áhrif.

Aðspurðir segjast nær allir viðmælendur þurfa að taka vinnuna með sér heim, þrátt fyrir að reyna að gera það ekki og reyna einnig eftir mætti að hafa skörp skil á milli vinnu og einkalífs. Gott andrúmsloft heima fyrir hefur góð áhrif á andrúmsloftið í skólanum og öfugt en viðmælendur viðurkenna að álagið í vinnunni fylgi þeim oft heim. Einn kennarinn, Guðrún, benti þá á að hún hefði valið sér þetta starf sjálf með öllu sem því fylgir og að hún væri bara sátt.

Endurmenntun hefur átt undir högg að sækja síðustu misserin og líkt og í öðrum grunnskólum höfuðborgarinnar er ekki til mikill peningur fyrir slíku í Dvergaskóla og Álfkonuskóla. Engu að síður reyna skólastjórnarnir að innleiða nýjar hugmyndir í skólastarfið og halda metnaðinum uppi. Í þessu felst til dæmis að halda uppi metnaðarfullu listastarfi og að hafa blómlegt byrjendalæsi eins og gert í skóla Ingimars. Þetta felst einnig í metnaðarfullri þemavinnu og halda uppi víðtæku matskerfi eins og gert er í skóla Sigrúnar.

Þrátt fyrir að erfitt sé að framfylgja góðri endurmenntun starfsfólks vegna niðurskurðar fjármagns í skólakerfinu stendur í lögum um grunnskóla frá 2008, gr. 12:

Að frumkvæði skólastjóra mótar hver skóli áætlun til ákveðins tíma um það hvernig símenntun starfsfólks hans skuli hagað svo að hún sé í sem bestu samræmi við áherslur skólans, sveitarfélagsins og aðalnámskrá. Kennarar og skólastjórar skulu eiga kost á reglulegri símenntun í þeim tilgangi að efla starfshæfni sína.

5.4 Viðhorf til álags og streitu

Heilmikið álag felst í kennarastarfinu og um það er meirihluti viðmælenda sammála. Kennararnir tilgreina samstarf og samband við foreldra, eineltismál og samskiptaörðugleika á milli barnanna. Flestir nefna einnig mikið álag inni í kennslustofunni og sumir telja að kröfur til kennara hafa aukist og þar af leiðandi álagið.

Góður undirbúningur getur dregið úr álaginu en viðmælendur nefndu að álag sé óhjákvæmilegur fylgifiskur kennarastarfsins. Sumir líta það

jákvæðum augum – það sé nóg að gera þegar álagið er mikið og þá líður tíminn hratt. Miklu virðist skipta að virkja nemendur í námi og starfi og lífinu innan skólanna. Þá dreifist álagið og nemendur taka meiri ábyrgð á eigin námi.

Auðveldara er að standast álag og streitu í starfi ef heilsan er í lagi og að þessum þáttum er hugað í skólunum tveimur. Starfsmenn Dvergaskóla og Álfkonuskóla reyna að huga að líkamlegri heilsu og telja heilbrigða sál búa í hraustum líkama. Ingimar skólastjóri hefur lagt áherslu á góðan aðgang kennara að stjórnendum og reynt að veita fólki aðstoð ef hægt er, til dæmis með handleiðslu utan skóla sem greitt er fyrir. Í Dvergaskóla er einnig góður aðgangur að stjórnendum og þar hefur verið boðið upp á námskeið fyrir kennara þar sem rætt er um vinnugleði.

Vel er hugsað um kennara Dvergaskóla og Álfkonuskóla – mannauðurinn er talinn mikilvægur. Þetta skilar sér í jákvæðu hugarfari kennara. Kennurunum líður upp til hópa vel í störfum sínum og eru ánægðir með skólann sinn. En þrátt fyrir að vel sé hugsað um mannauðinn í skólunum er viðhorfið til kennarastarfsins ekki jafn vel metið úti í samfélaginu, ef marka má orð viðmælenda. Skólastjórnarnir eru þó býsna sáttir við sín störf og ímynd skólastjórnarstarfsins. Ingimar leggur meira að segja áherslu á hverju gott starf þetta sé. Kennararnir minnst hins vegar á gamlar tuggur á borð við það að kennarar séu sífellt í fríi og einn kennari segir að stolt vanti í kennarastéttina. Þeir segja fólk ekki átta sig á hversu erfitt starfið er og það sé ekki metið að verðleikum sem endurspeglast í launumræðunni. Einn kennari telur ímynd kennarans hafa dalað á undanförunum árum en annar segir þessa neikvæðu ímynd jafnvel vera kennurum sjálfum að kenna – það sem þeir leggi sjálfir til umræðunnar sé ávallt svo neikvætt.

Viðhorf kennaranna til launanna er upp til hópa neikvætt og það eru helst skólastjórnendur sem eru sáttir við launakjörin. Kennararnir segja launin ekki vera í nokkru samhengi við álagið og auk þess sem nú sé erfitt að hífa launin upp með yfirvinnu eins og oft var hægt fyrir kreppu. Launin, segja sumir, segja ef til vill heilmikið um þá virðingu, eða skort á virðingu, sem borin er fyrir kennurum og ef til vill væru launin hærri ef fleiri karlmenn væru í stéttinni.

Samkvæmt niðurstöðum Sharma og Jyoti (2009) eru áhrif launa hvað starfsánægju meðal kennara varðar ómarktæk. Það eru ýmsir aðrir þættir sem hafa marktæk áhrif. Meðal annars er það viðurkenning á gildi

starfsins en í þeirri viðurkenningu felst umbun sem er ekki í formi peninga heldur felst hún í því að starf einstaklings sé viðurkennt sem þjóðfélagslega mikilvægt.

5.5 Farsælt skólastarf

Farsælt skólastarf er nátengt starfsánægju en starfsánægja, eins og fram kemur í 2. kafla er tilfinningalegt viðbragð við samanburð á bæði því sem starfsmaður fær út úr starfi sínu og því sem hann ætlast til að fá út úr því (Ásta Bjarnadóttir, 1994). Það sem starfsmaður þarf að fá út úr starfi sínu, samkvæmt starfshönnunarkenningu Hackman og Oldham (1980) þarf starfsmaður að upplifa að 1) starf hans skiptir máli, 2) starfið taki til margra þátta, 3) starf hans hafi áhrif 4) starf hans feli í sér ábyrgð og sjálfstæð vinnubrögð og loks 5) þá þarf starfsmaðurinn að vera ánægður með innihald starfsins og finna hvata hjá sér sjálfur til að sinna því vel.

Í heildina litið eru viðmælendur rannsakanda sammála því að starfið uppfylli atriði 2 og 4. Fjölbreytnin og verkþættirnir í kennarastarfinu eru sífellt að aukast og um leið eykst ábyrgðin. Skjólástjórnenndur, þau Ingimar og Sigrún, eru til staðar en leyfa starfsmönnum sínum að ráða sér að miklu leyti sjálfir. Viðmælendur velkjast heldur ekki í vafa um að starf kennarans skiptir máli (atriði 1), enda fátt mikilvægara en mennta ungvíðið. Starf kennarans hefur líka áhrif, en það er þriðja atriðið, og það finna kennararnir hjá samkennurum sínum og skólastjórendum en ef til vill ekki jafn mikið úti í samfélaginu. Flestir viðmælendur eru ánægðir með starf sitt og vilja sinna því vel. Aðrir tala um mikilvægi hróss og hvatningar samstarfsfólks til að finna hjá sér hvata til að sinna starfinu vel. Að langmestu leyti eru viðmælendur jákvæðir í garð starfs síns og svara spurningum sem svara til atriðanna fimm í kenningu Hackman og Oldham á jákvæðan hátt. Því mætti svara því játandi að kennarar, á grunni þessarar rannsóknar, séu ánægðir í starfi. Eins og bent var á telur Sergiovanni (2009) að skólastjórinn hafi með stöðu sinni og framkomu áhrif á starfsandann. Þetta reyna Sigrún og Ingimar að gera og tekst vel upp ef marka má orð kennara þeirra.

Mintzberg (1989) segir að helstu áskoranir góðra stjórnenda felist í því að dreifa álaginu og ábyrgðinni. Með því að hafa undirmenn vel upplýsta séu meiri líkur á því að þeir taki réttar ákvarðanir. Skólastjórar Álfkonuskóla og Dvergaskóla reyna að halda starfsmönnum sínum vel upplýstum. Bæði Álfkonuskóli og Dvergaskóli halda úti heimasíðum þar

sem helstu upplýsingar um starfsemi skólans og fréttir er að finna og kennararnir eru að mestu ánægðir með síðurnar þrátt fyrir að erfitt sé að halda uppi virku heimasvæði og stundum fái gamalt efni að lafa inni á síðunum of lengi. Tölvupósturinn er nokkuð notaður í skólunum til að koma upplýsingum á framfæri og oft til að hnykkja á efni sem rætt hefur verið á kennarafundum.

5.6 Neikvæðir þættir

Nokkrar neikvæðar breytur draga úr gildi þeirra jákvæðu sem rætt er um í kaflanum hér á undan. Viðmælendur eru óánægðir með laun sín, eru flestir á því að ímynd starfsins út á við sé neikvæð, finnst streitan og áreitið oft of mikið, endurmenntun hefur minnkað gríðarlega mikið og samskipti við foreldra, og stundum nemendur, geti verið ákaflega erfið og dregið úr fólki móðinn.

Þrátt fyrir að sumir kennarar reyni að líta áreitið jákvæðum augum og segi að þá hafi þeir að minnsta kosti nóg að gera þá er það svo að vinnuafköst starfsmanna sem eru undir mikilli streitu er minna en ella og í kjölfarið verður þjónustan við skjólstaðinginn, í þessu tilviki nemendur, verri (Steinunn Hrafnisdóttir, 2004). Sífellt álag getur leitt til kulnunar í starfi en enginn viðmælandi kveðst vera svo langt leiddur af stressi og áhyggjum. Hins vegar er ljóst að álagið mætti oft á tíðum ekki vera meira heima og kemur það skýrt fram þegar sumir viðmælendanna segjast varla vera heima þegar þeir „eru heima“ og að neikvæðir þættir vinnunnar berist heim með þeim.

Eins og Anna Þóra Baldursdóttir (2003) bendir á eru kennararnir oft einangraðir í starfi sínu og er þeim því hætt við stöðnun. Úr einangruninni er til dæmis hægt að bæta með öfluglu félagsstarfi meðal starfsfólks, eins og um er að ræða í Dvergaskóla og Álfkonuskóla, en þó má ekki gleyma gildi endurmenntunar. Mjög hefur dregið úr því að kennarar sækja námskeið, fyrirlestra eða annað sem telst til endurmenntunar.

Öfugt við það sem margir halda hafa laun ekki marktæk áhrif á starfsánægju kennara (Sharma og Jyoti, 2009). Þetta kemur eflaust á óvart þar sem mikill fjöldi viðmælanda gerði launin að umtalsefni sínu og sagði að þau væru alltof lág og í engu samræmi við vinnuna og því mætti draga þá ályktun að ef væru launin hærra yrðu kennararnir ánægðari í starfi. Rannsóknir gefa þó til kynna að aðrir þættir hafi frekar áhrif á starfsánægju en umbun í formi peninga. Þá er til dæmis átt við

samfélagslega viðurkenningu starfsins sem mikilvægt (Sharma og Jyoti, 2009). Starf kennarans er að vísu viðurkennt sem samfélagslega mikilvægt en eins og fram kemur í viðtölunum er umræðan um kennarastéttina neikvæð og þeir til dæmis sagðir vera í sífelldum fríum og að þeir vinni ekki fyrir laununum sínum – og eigi þar af leiðandi ekki skilið að fá hærri laun. Þarna tengist saman hin samfélagslega viðurkenning og umbun og svo launin – umbun í formi peninga. Því kemur ekki á óvart að kennarar kvarta undan kaupinu en alls ekki er víst að starfsánægja þeirra ykist þó svo þeir fengju launahækkun. Viðtölin endurspeglu því niðurstöður Spector (2003) um að kennarar geti verið óánægðir með launin en þó ánægðir með eðli starfsins eða yfirmann sinn.

Það að vera kennari felst ekki bara í því að kenna. Viðmælendur stöldruðu við þennan punkt í viðtölunum og nefndu fjölda verkefna sem þeir sinna auk kennslunnar og stundum á kostnað hennar. Margir sögðu ný verkefni ætíð bætast við og fleiri verkþættir bættust stöðugt í bunkann.

Oft má heyra að í skólanum eigi að kenna þetta og að í skólanum eigi að kenna hitt. Einum viðmælandanum finnst stundum að ábyrgðinni sé bara varpað yfir á okkur í skólanum sem fólk ætti bara að gera heima hjá sér. Eða eins og einhver sagði: „Það er ekki lengur hægt að fara með börnin sín á veitingahús því skólinn er alveg hættur að kenna þeim mannsiði.“

Meðal nýrra verkefna er sífellt aukið samstarf heimilis og skóla og oft heyrast kennarar kvarta yfir því að þeir hafi hreinlega ekki tíma til að kenna vegna alls kyns agavandamála, samskiptaörðugleika við foreldra og nemendur, eða vandamála sem nemendur glíma við heima fyrir en nauðsynlegt er að taka á í skólanum. Eins og Sæmundur Hafsteinsson og Jóhann Ingi Gunnarsson (1993) benda á er nauðsynlegt að starfsfólk finni fyrir því að tíma þeirra og fyrirhöfn sé vel varið og að þrátt fyrir miklar annir takist þeim að sinna starfi sínu. Slíkt skilar sér í meiri starfsánægju en skiptar skoðanir eru meðal kennara um þetta efni.

5.7 Horft fram á veginn

Jafn lítil rannsókn og þessi getur ekki skilað niðurstöðum sem hægt er að alhæfa út frá. Hægt væri að halda rannsókninni áfram og kanna betur áhrif starfsánægju starfsfólks á starfsanda í grunnskólum. Í rannsókninni voru tekin opin viðtöl við viðmælendur og rannsakandi lagði sig fram við að mynda góð tengsl og notaði virka hlustun. Viðtölin voru síðan notuð

til að safna saman lýsandi gögnum. Bogdan og Biklen (2003) segja einmitt að með þessu geti rannsakandi öðlast skilning og innsýn í það hvernig viðmælandi túlkar reynslu sína og upplifun. Út frá þessu er svo hægt að draga ýmsar ályktanir þó svo að ekki sé hægt að alhæfa um niðurstöðurnar og jafnvel leggja grunninn að áframhaldandi rannsóknum á sama sviði.

Valdir voru tveir grunnskólar á Stór-Reykjavíkursvæðinu sem taldir voru skora einna hæst hvað varðar starfsánægju. Nokkuð augljóst er því að niðurstöðurnar endurspegli þetta – að innan skólanna tveggja reynist starfsánægja og starfsandi í góðu lagi – og svo reyndist vera. Í þessari rannsókn er reynt að lýsa því hvað það er sem gerir starfsandann góðan. Þá þætti og niðurstöður væri svo hægt að nota til áframhaldandi rannsókna. Meðal annars væri hægt að bera Dvergaskóla og Álfronuskóla saman við skóla þar sem starfsandi virðist ekki vera jafn góður. Þá væri mögulegt að athuga hvaða þættir skilja skólana að og leggja þar með rök fyrir þeim þáttum sem virðast auka starfsánægju starfsfólksins.

Lagt var upp með spurninguna: Hvernig er hægt að auka starfsánægju starfsfólks og bæta starfsanda í grunnskóla? Hún var höfð að leiðarljósi við viðtölin. Samkvæmt rannsókninni virðist jákvæður andi og viljinn til að gera vel skipta mjög miklu máli sem og það að skólastjórnendur séu meðvitaðir um nauðsyn þess að halda uppi góðum anda á vinnustaðnum. Þrátt fyrir að kreppan hafi gert skólastjórnendum og kennurum erfitt fyrir er hægt að gera margt skemmtilegt og koma vel fram við starfsfólk sitt þó svo að efnisleg gæði komi þar lítið við sögu. Þá er hægt að hrósa og hvetja, eins og til dæmis er gert með „hrósi vikunnar“ í skóla Sigrúnar, eða koma á fót útivistarhópum, þrjónahópum og þess háttar þar sem starfsfólkið kemur saman og gerir sér glaðan dag án þess að það kosti mikið. Vinátta og tilfinningin fyrir því að finnast maður tilheyra hópi og að framlag manns skipti máli fyrir velgengni hópsins reyndist einnig mikilvægt samkvæmt niðurstöðunum. Þá kemur einnig skýrt fram að kennarastarfið er erfitt og kennarar verði að fá nauðsynleg verkfæri í hendurnar til að takast á við þá streitu sem fylgir þessu starfi.

Starfið sem fram fer innan skólanna, andinn þar og viðhorf stjórnenda til starfsfólks síns og líðanar þeirra virðist til fyrirmyndar í skólunum tveimur og það eru aðallega utanaðkomandi þættir sem hafa neikvæð áhrif á skólastarfið. Kreppan hefur áhrif í formi niðurskurðar sem lýsir sér

í grunnskólunum bæði í uppsögnum og samdrætti, til dæmis í endurmenntun, bókakaupum, skorti á yfirvinnu og þess háttar. Þetta getur gert kennara órugga í starfi og þó svo að það sé vissulega gott að nýta það sem til er og spara getur það orðið leiðigjarnt til lengdar. Hafa ber í huga að það er ekki bæði hægt að skera mikið niður í starfsmannahaldi og á sama tíma að lofa óbreyttri þjónustu. Niðurskurðinum má líkja við spretthlaup því það er takmarkað hvað við getum hlaupið hratt. Við hlaupum ekki hundrað metrana undir 9 sekúndum þó að við viljum það eða okkur er sagt að gera það. Heimsmetið er 9,58 (Pressan.is 2011).

Kennarar eru neikvæðir í garð launa sinna og finnst þau ekki vera nógu há, sumir segja að þau dugi engan veginn auk þess sem þau endurspegli ekki hina miklu vinnu kennara. Þetta dregur úr starfsánægju samkvæmt rannsókninni en jafnvel enn frekar eru kennarar leiðir á neikvæðri ímynd starfs síns úti í samfélaginu. Einstaka skólar, stjórnendur þeirra og kennarar geta lítið gert til að breyta hinum utanaðkomandi þáttum en þeir geta breytt eða reynt að hafa stjórn á hvernig þeir taka á þessum málum. Augljóst er að innan skóla þar sem starfsandi er góður og almenn ánægja ríkir meðal starfsmanna er auðveldara að takast á við neikvæðar hliðar starfsins – og jafnvel, með góðum vilja, breyta því neikvæða í eitthvað jákvætt.

Í skólum er gerð sú krafa að menn kunni sitt fag og séu hæfir á allan hátt. Á það sérstaklega við um stjórnendur en einnig um aðra starfsmenn. Jákvæðnin ein og sér og dugnaður eru ekki nóg. Stjórnendur þurfa sífellt að vera á verði og stöðugar umbætur eru skilyrði þess þegar til lengri tíma er lítið að viðhalda jákvæðni og öflugum starfsanda.

Heimildaskrá

- Aðalnámsskrá grunnskóla. (2006). Sótt 4. janúar 2011 af <http://www.menntamalaraduneyti.is/utgefingefni/namskrar//nr/3953>
- Anna Þóra Baldursdóttir. (2003). Kennarar og kulnun. Í Börkur Hansen, Ólafur H. Jóhannsson, Steinunn Helga Lárusdóttir (ritstjórar), *Fagmennska og forysta* (bls. 171-186). Reykjavík: Rannsóknarstofnun Kennaraháskóla Íslands.
- Arna H. Jónsdóttir. (2001). Starfsánægja og stjórnun í leikskólum. *Uppeldi og menntun*, (10) 45-59.
- Arna H. Jónsdóttir. (2003). Starfsánægja: einstaklingsbundin skynjun. Í Börkur Hansen, Ólafur H. Jóhannsson, Steinunn Helga Lárusdóttir (ritstjórar), *Fagmennska og forysta* (bls. 157-170). Reykjavík: Rannsóknarstofnun Kennaraháskóla Íslands.
- Arney Einarsdóttir. (2004). Áhrifavalda starfsánægju og hvatningar. *Dropinn*, (11) 14-15.
- Arney Einarsdóttir. (2007). *Áhrifavalda starfsánægju og hvatningar – Íslensk stöðlun og prófun á evrópsku starfsánægjuvísitölunni*. Óbirt lokaverkefni: Háskóli Íslands: Viðskipta- og hagfræðideild.
- Ársskýrsla Menntasviðs fyrir árið 2009. (2010). Sótt 15. febrúar 2011 af http://www.rvk.is/Portaldatal/1/Resources/menntasvid/skjol/Menntasvid_arsskyrsla_2009.pdf
- Ásta Bjarnadóttir. (1994). *Starfsánægja og lífsviðhorf*. Reykjavík: Háskóli Íslands, Félagsvísindastofnun.
- Ásta Bjarnadóttir. (2000). Starfsánægja ungra Íslendinga. *Sálfræðiritið*, (6) 63-77.
- Beardwell, J. og Claydon, T. (2007). *Human resource management: a contemporary approach*. (5. útgáfa). Harlow: Prentice Hall.
- Beer, M. (1964). Organizational size and job satisfaction. *The Academy of Management*, 7(1), 34-44.
- Bogdan, R. C. og Biklen, S. K. (2003). *Qualitative research for education: an introduction to theories and methods* (4. útgáfa). Boston: Allyn & Bacon.
- Bronsberg, B. og Vestlund, N. (1989). *Útbrunninn* (Ólafur G. Kristjánsson, þýddi). Reykjavík: Mál og menning.

- Börkur Hansen og Smári S. Sigurðsson. (1998). *Skólastarf og gæðastjórnun*. Reykjavík: Rannsóknarstofnun Kennaraháskóla Íslands.
- Champoux, J. E. (2003). *Organizational behaviour: essential tenets* (2. útgáfa). Ohio: Thomson/South-Western.
- Coffman, C. og Gonzalez-Molina, G. (2002). *Follow this path: how the world's greatest organizations drive growth by unleashing human potential*. New York: Avenue of the Americas.
- Csikszentmihalyi, M. (1992). *Flow: the psychology of happiness*. London: Rider.
- Ennova A/S. (2008). *Ennova Engagement Surveys, 2008-9th edition*. Sótt 20. nóv. 2010 af http://www.ennovaconsulting.com/Files/Billeder/engelsk/research/eei_int.pdf
- Fincham, R. og Rhodes, P. (1999). *Principles of organizational behaviour* (3. útgáfa). New York: Oxford University Press.
- Flick, U. (2006). *An introduction to qualitative research* (3. útgáfa). London: Sage publications.
- Gylfi Dalmann Aðalsteinsson og Þórhallur Guðlaugsson. (2007). Fyrirtækjamening og leiðir til að leggja mat á hana. *Institute of business research. Working paper series*.
- Hackman, J. R. og Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Massachusetts: Addison-Westley Publishing Company.
- Hackman, J. R. (1991). Work Design. Í Steers R. M. og Porter L. W. (ritstjórar), *Motivation and work behavior* (5. útgáfa) 418-443. New York: McGraw-Hill.
- Háskóli Íslands. Stefna Háskóla Íslands 2011 – 2016. Sótt 8. janúar 2011 af http://www.hi.is/files/afmaeliforsida/Stefna_HI_281210.pdf
- Helga Jónsdóttir. (2003). Viðtöl sem gagnasöfnun. Í Sigríður Halldórsdóttir og Kristján Kristjánsson (ritstjórar), *Handbók í rannsóknum og fræðum í heilbrigðisvísindum* (bls. 67-84). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.
- Hoppock, R. (1976). *Occupational information: where to get it and how to use it in career education, career counseling, and career development*. (4. útgáfa). New York: McGraw-Hill.
- Idson, T. L. (1990). Establishment size, job satisfaction and the structure of work. *Applied Economics*, 22, 1007-1018.
- Kinicki, A. og Kreitner, R. (2007). *Organizational behavior: key concepts, skills & best practices*. (3. útgáfa). New York: McGraw-Hill Irwin.

- Kvale, S. (1996). *Interviews: an introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks, California: Sage Publication.
- Lambert, E. og Hogan, N. (2008). The importance of job satisfaction and organizational commitment in shaping turnover intent: A test of a causal model [rafræn útgáfa: <http://chhs.gsu.edu/cj/cjr.asp>] *Criminal Justice Review*, 34, 96-118.
- Lichtman, M. (2010). *Qualitative research in education: a user's guide*. (2. útgáfa). Los Angeles: Sage Publication.
- Lífshlaupið. Sótt 3. febrúar 2010 af <http://www.lifshlaupid.is/>
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational behavior and human performance*, 4, 309-336.
- Luthans, F. og Kreitner, R. (1985). *Organizational behavior modification and beyond : an operant and social learning approach*. (9. útgáfa). Illinois: Scott, Foresman and Company.
- Lög um grunnskóla nr. 12/2008.*
- Mentor. Heimasíða. Sótt 30. desember 2010 af https://mentor.is/mentor_website/info/info.aspx
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management: inside our strange world of organizations*. New York: Free Press.
- Persónuvernd. (2010). *Um tilkynningarskylduna*. Sótt 27. maí 2010 af <http://www.personuvernd.is/tilkynningar/um-tilkynningarskylduna/>
- Pressan.is. Sótt 9. mars 2011 af: <http://www.pressan.is/Forsida/hvadErThetta/glaesilegt-heimsmet-i-100-metra-hlaupi-usain-bolt-gerir-hid-omogulega>
- Reykjavíkurborg, grunnskólar. Capacent Gallup, 2007. Sótt 3. febrúar 2010 af http://www.rvk.is/Portaldata/1/Resources/skjol/svid/menntasvid/pdf_skjol/utgafur/grunnskolar/kannanirogskimar/vin-nustadagreining_Capacent.pdf
- Reykjavíkurborg, grunnskólar. Tölfræði- og rannsóknarþjónusta, 2010. Sótt 30. desember 2010 af http://www.reykjavik.is/Portaldata/1/Resources/menntasvid/skjol/Foreldrakoennun_Reykjavik_2010.pdf
- Reykjavíkurborg og Gallup. (2000-2001). *Hið gullna jafnvægi: samstarfsverkefni um sveigjanleika í fyrirtækjum, samræmingu starfs og einkalífs og bætta nýtingu mannaúðsins*. Reykjavík: Jafnréttisnefnd Reykjavíkurborgar.
- Riggio, R. E. (2008). *Introduction to industrial/organizational psychology* (5. útgáfa). New Jersey: Pearson.

- Sergiovanni, T. J. (2009). *The principalship: a reflective practice perspective* (6. útgáfa). Boston: Pearson.
- Sharma, R. D. og Jyoti, J. (2009). Job satisfaction of university teachers: An empirical study. *Journal of Service Research*, 9(2), 51-80.
- Sigríður Halldórsdóttir. (2003). Vancouver-skólinn í fyrirbærafræði. Í Sigríður Halldórsdóttir og Kristján Kristjánsson (ritstjórar), *Handbók í rannsóknum og fræðum í heilbrigðisvísindum* (bls. 249-265). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.
- Sigurlína Davíðsdóttir. (2003). Eigindlegar eða meginlegar rannsóknaraðferðir? Í Sigríður Halldórsdóttir og Kristján Kristjánsson (ritstjórar), *Handbók í rannsóknum og fræðum í heilbrigðisvísindum* (bls. 219-235). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.
- Silverman, D. (2010). *Doing qualitative research: a practical handbook* (3. útgáfa). London: Sage.
- Spector, P. E. (2003). *Job satisfaction application, assessment, causes and consequences*. London: Sage Publications, Inc.
- Strauss, A. og Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. London: Sage Publications.
- Steers, R. M. og Porter, L. W. (1991). *Motivation and work behavior* (5. útgáfa). New York: McGraw-Hill.
- Steinunn Hrafnisdóttir. (2004). *The mosaic of gender: The working environment of Icelandic social service managers*. Reykjavík: University of Iceland Press.
- Sæmundur Hafsteinsson og Jóhann Ingi Gunnarsson. (1993). Streita og heilsa. Í Hörður Þorgilsson og Jakob Smári (ritstjórar), *Sálfræðibókin* (bls. 511-555). Reykjavík: Mál og menning.
- Vinnueftirlitið. Stefna Vinnueftirlitsins 2009-2012. Sótt 15. júní 2010 af http://www.vinnueftirlit.is/vinnueftirlit/upload/files/vinnueftirlitid-almennt/stefna_ver_2009_-_2012_endanl_text.pdf
- Zinn, E. T. (2008). Applied psychology, industrial and organization psychology. Í *21st century psychology: a reference handbook* (bls. 382-383). Davis, S. F. og Buskist W. (ritstjórar). Los Angeles: Sage Publications.

Fylgiskjöl

Kynning á rannsókn – Fylgiskjal I

Kynning á rannsókn Ritgerð til M.Ed. prófs Menntavísindasvið H.Í.

Kæri samstarfsaðili.

Ég undirrituð er í meistaránámi við Menntavísindasvið Háskóla Íslands og er nú að vinna að lokaritgerð minni.

Ritgerðin fjallar um það hvernig unnt er að auka starfsánægju starfsfólks og bæta starfsandann í grunnskólanum? Hluti ritgerðarinnar er rannsókn þar sem ég leita til skólastjóra og kennara í skóla þeirra. Rannsóknarspurningin sem ég legg upp með er: **Hvernig er unnt að auka starfsánægju starfsfólks og bæta starfsanda í grunnskóla?**

Ég leita nú til tveggja skóla á Stór- Reykjavíkursvæðinu til að skoða hvernig staðið er að þessum þætti skólastarfs. Fjöldi viðtala verður á bilinu 8 – 10 og getur það farið eftir aðstæðum á hverjum stað og hve vel gengur að ná til fólks sem hefur þá reynslu sem þjónar tilgangi rannsóknarinnar.

Rannsóknin er eigindleg og felst í viðtölum sem geta tekið frá 30 – 60 mínútum. Viðmælanda er heimilt að hætta hvenær sem er í viðtalinu ef hann kýs svo af einhverjum ástæðum og er ekki skylt að svara öllum spurningum. Áhersla er lögð á að viðmælandi ígrundi svör sín og lýsi persónulegri upplifun af einlægni.

Viðtalið verður hljóðritað og síðan ritunnið orðrétt. Að því loknu verður hljóðupptökunni eytt. Rannsakandi leggur áherslu á trúnað við viðmælendur sína og að hvergi komi koma fram nöfn á fólki, stofnunum eða öðrum staðháttum að öðru leyti en því sem fyrr hefur verið sagt um staðsetningu þátttökuskólanna.

Með bestu kveðjum og fyrirfram þökkum.

Marsibil Ólafsdóttir.

Upplýst samþykki – Fylgiskjal II

Upplýst samþykki

Ég hef lesið kynningu á rannsókninni og þar með alla þá skilmála sem settir eru fyrir þátttöku og treysti því að öll gögn verði meðhöndluð sem trúnaðarmál. Ég samþykki hér með að taka þátt í rannsókninni og staðfesti það með undirskrift minni.

Staður og dagsetning

Samstarfsaðili
(má setja merki í stað nafns)

Viðtalsrammi fyrir skólustjóra – Fylgiskjal III

Andrúmsloftið

- Finnst þér að þú sem skólustjóri hafa mikil áhrif á starfsandann?
- Hafið þið gert mikið til að auka starfsánægjuna?
- Eru lykilatriði hér sem stuðla að góðum starfsanda eða hindra hann?
- Getið þið rætt opinskátt í stjórnunarteymi þínu?
- Eru vandamál gerð að ögrunum sem þarfnast lausna?

Hvatning

- Hvetjið þið samstarfsfólk ykkar til að koma með nýjar hugmyndir?
- Notar þú meðvitað hrós í vinnunni?
- Er hvatningin bæði til að bæta andlega og líkamlega heilsu starfsfólksins?

Vinnutími, heilsufar og jafnvægi (félagslíf... fjölskylda)

- Hvernig er hugað að heilsu starfsmanna?
- Reynið þið að lágmarka streitu?
- Takið þið þátt í Lífshlaupinu?
- Eruð þið umhverfisvæn?
- Er hugað að félagslegum þörfum starfsfólks?
- Á fólk sér vin í vinnunni?

Öryggi og mannauður

- Eruð þið með starfsmannastefnu?
- Reynið þið að fækka fjarvistum og að lækka tíðni atvinnutengdra sjúkdóma?

- Er mikill metnaður meðal starfsfólksins og býr það yfir miklum mannaúði?
- Á það von á starfsframa eða er reynt að skipta upp störfum á milli þess?
- Finnst þér þú vera með skóla framfara og árangurs?
- Leggur þú mikið á þig til að koma til móts við nemendur/börn og foreldra þeirra?
- Nærð þú að vinna vinnuna þína í skólanum eða tekur þú hana með þér heim?
- Nærð þú að samræma starf þitt og einkalíf?
- Finnst þér vinnan hafa bætandi áhrif á einkalífið og einnig má spyrja hvort því sé öfugt farið?
- Hvernig finnst þér ímynd þíns starfs vera úti í samfélaginu?

Stuðningur við kennara

- Fá kennarar handleiðslu eða eru þeir með einhverja bakhjarla?
- Stendur starfsfólkið traustum fótum og veit til hvers er ætlast til af því?
- Hvernig virkar liðsheildin? Finnst þér vera erfiðir einstaklingar innan stofnunarinnar?
- Hugið þið mikið að endurmenntun starfsfólks?

Ýmislegt

- Eru starfsmannaviðtölin gagnleg?
- Vinna árgangar vel saman og hvernig er vinnu í teyllum háttað?
- Finnst þér mikil ábyrð að vera skólastjóri og sýnir þú skólanum hollustu?
- Reynir þú nýjar leiðir við að vinna starf þitt betur?
- Finnst þér þekking þín og hæfileikar nýtast þér vel í starfi þínu?

- Talar þú um skólann sem við eða segir þú - ég geri þetta og þetta?
- Hvernig er upplýsingaflæðið? Er það skilvirkt?
- Er mikil vinna lögð í heimasíðu skólans?
- Notar þú Mentor?
- Finnst þér þetta vera hæfilega stór vinnustaður þannig að gott sé að ná utan um hann?
- Ert þú ánægð/ánægður með launin sem þú færð?
- Vilt þú bæta einhverju við ...

Viðtalsrammi fyrir kennara – Fylgiskjal IV

Andrúmsloftið

- Hvernig líður þér í starfi?
- Eru mikil áreiti?
- Hvað ert gert til að minnka þau?
- Getur þú gefið þið að starfinu af heilum hug?
- Finnur þú fyrir mikilli streitu og vinnuálagi?
- Eru vandamál gerð að ögrunum sem þarfnast lausna?

Hvatning

- Er fylgst vel með störfum þínum?
- Hrósa stjórnendur þér fyrir störf þín?
- Hrósar samstarfsfólkið þér fyrir störf þín og hrósar það einnig hvort öðru?
- Færð þú einhverja viðurkenningu fyrir vel unnin störf?
- Leggur þú mikið á þig til að koma til móts við nemendur/börn og foreldra þeirra?
- Reynir þú nýjar leiðir við að vinna starf þitt betur?
- Finnst þér þekking þín og hæfileikar nýtast þér vel í starfi þínu?

Vinnutími, heilsufar og jafnvægi (félagslíf... fjölskylda)

- Hlakkar þú til þess að koma í vinnuna?
- Hvernig er liðsheildin innan stofnunarinnar?
- Átt þú góðan vin í vinnunni?
- Hvað gerið þið ykkur til skemmtunar og gleði?
- Takið þið þátt í Lífshlaupinu?
- Hvernig er mataræðið á vinnustaðnum?
- Er hugað heilsu ykkar bæði líkamlegri og andlegri?

- Finnur þú fyrir vanlíðan og ef svo er hvernig lýsir hún sér?

Öryggi og mannauður

- Finnst þér að í þínum skóla ríki andrúmsloft framfara og árangurs?
- Má gera mistök í skólanum og eru þau notuð til að læra af þeim?
- Er mikill metnaður meðal kennaranna og býr það yfir miklum mannauði?
- Færð þú nýtt þekkingu og hæfileika þína í vinnunni?
- Sérð þú framfarir hjá þér og árangur í starfi?
- Er mikil og góð vinna milli kennara í þínum árgangi?
- Vinnur þú í einhverju teymi innan skólans?
- Sýnir þú skóla þínum hollustu?
- Nærð þú að vinna vinnuna þína í skólanum eða tekur þú hana með þér heim?
- Nærð þú að samræma starf þitt og einkalíf?
- Finnst þér vinnan hafa bætandi áhrif á einkalífið og einnig má spyrja hvort því sé öfugt farið?
- Hvernig finnst þér ímynd þíns starfs vera úti í samfélaginu?

Stuðningur og yfirmenn

- Ert þú ánægð/ánægður með þinn næsta yfirmann?
- Færð þú handleiðslu eða eru ákveðnir bakhjarlar til að styðja við þig?
- Stendur þú traustum fótum og veist til hvers er ætlast til af þér?
- Er farið eftir óskum ykkar og löngunum?
- Nærð þú að samræma starf og einkalíf?
- Hvernig er hugað að endurmenntun hjá ykkur?

Ýmislegt

- Finnst þér starfsmannaviðtölin vera gagnleg?
- Ert þú stolt/stoltur af skólanum þínum?
- Ert þú ánægð/ánægður með upplýsingaflæðið hjá ykkur?
- Notar þú Mentor?
- Finnst þér heimasíða skólans vera virk og mikið notuð?
- Er þér umhugað um að nemendum þínum líði vel hjá þér?
- Finnst þér þetta vera hæfilega stór vinnustaður?
- Ert þú ánægð/ánægður með launin?
- Vilt þú bæta einhverju við ...