

STARFSUMHVERFI
MENNTASKÓLANS Á ÍSAFIRÐI
2005

Friðrik H. Jónsson
Einar Mar Þórðarson
Ella Björt Teague
Eva Heiða Önnudóttir
Guðrún Geirsdóttir
Hafdís Ingvarsdóttir

Nóvember 2005

| | |
|---|-----------|
| EFNISYFIRLIT | 5 |
| TÖFLU- OG MYNDASKRÁ..... | 6 |
| TÖFLUSKRÁ | 6 |
| MYNDASKRÁ | 7 |
| 1 INNGANGUR..... | 9 |
| 1.1 GÖGN SEM STUÐST VAR VIÐ Í ÚTTEKTinni | 10 |
| 2 AÐSÓKN, BROTTFALL OG ÚTSKRIFT..... | 13 |
| 2.1 NÝNEMAR Í MENNTASKÓLANUM Á ÍSAFIRÐI | 14 |
| 2.2 FJÖLDI BRAUTSKRÁÐRA NEMENDA OG BROTTFALL Í MÍ | 17 |
| 3 STARFSMANNAVELTA OG HLUTFALL KENNARA MEÐ KENNSLURÉTTINDI | 21 |
| 3.1 FJÖLDI KENNARA MEÐ KENNSLURÉTTINDI | 22 |
| 4 VINNUSTAÐAGREINING, VIÐTÖL OG ÓLÍKIR HÓPAR SVARENDA..... | 25 |
| 5 STJÓRNUNARSTÍLL OG TRÚVERÐUGLEIKI STJÓRNANDA | 29 |
| 5.1 VIÐBÓTARSPURNINGAR UM STJÓRNENDUR | 32 |
| 6 STJÓRNUNARSTÍLL SKÓLAMEISTARA, NIÐURSTÖÐUR VIÐTALA..... | 35 |
| 7 VINNUSKILYRÐI OG SJÁLFSTÆÐI Í STARFI | 41 |
| 7.1 SJÁLFSTÆÐI Í STARFI..... | 42 |
| 8 STOLT AF STARFI OG SKÓLA | 45 |
| 9 STARFSANDI..... | 47 |
| 10 FAGLEGT SAMSTARF Í MÍ | 51 |
| 11 FAGLEG FORYSTA SKÓLAMEISTARA | 55 |
| 12 SÝN VIÐMÆLENDNA Á SKÓLASTARFIÐ..... | 59 |
| 13 FJÁRHAGSSTAÐA MENNTASKÓLANS Á ÍSAFIRÐI | 61 |
| 14 LOKAORD..... | 63 |
| 15 TILLAGA AÐ LAUSN DEILUMÁLA | 67 |
| 16 HEIMILDASKRÁ..... | 71 |
| VIÐAUKI I VIÐHORF NEMENDA | 75 |
| VIÐAUKI II NIÐURSTAÐA STARFSMATS..... | 81 |
| II.1. MÆLINGAR, ÚRVINNSLUAÐFERÐIR OG TÚLKUN | 81 |
| II.2. TÖLFRÆÐILEG ÚRVINNSLA OG TÚLKUN NIÐURSTAÐNA | 83 |

Töfluskra

| | | |
|-------------|--|----|
| Tafla 1. | Fjöldi skráðra nemenda | 14 |
| Tafla 2. | Breyting á nemendafjölda milli ára..... | 14 |
| Tafla 3. | Hlutfall nýnema af heildarfjölda skráðra nemenda..... | 15 |
| Tafla 4. | Brottfall nemenda frá 1996 til 2004 | 19 |
| Tafla 5. | Heildarniðurstöður vinnustaðagreiningar hjá MÍ og öðrum vinnustöðum..... | 27 |
| Tafla 6. | Meðalskor fyrir einstakar spurningar á þættinum <i>Trúverðugleiki stjórnanda</i> | 29 |
| Tafla 6. | Meðalskor fyrir einstakar spurningar á þættinum <i>Trúverðugleiki stjórnanda</i> | 30 |
| Tafla 7. | Stjórnunarstill skólameistara MÍ..... | 32 |
| Tafla 8. | Traust til aðstoðarskólameistara MÍ | 33 |
| Tafla 9. | Samskipti stjórnenda og kennara í MÍ | 34 |
| Tafla 10. | Mál sem átök skólameistara við kennara MÍ snúast um..... | 36 |
| Tafla 11. | Meðalskor fyrir einstaka spurningar á þættinum <i>Vinnuskilyrði</i> | 41 |
| Tafla 12. | Meðalskor fyrir einstaka spurningar á þættinum <i>Sjálfstæði í starfi</i> | 42 |
| Tafla 13. | Meðalskor fyrir einstaka spurningar á þættinum <i>Stolt af starfi og fyrirtæki</i> | 45 |
| Tafla 14. | Meðalskor fyrir einstaka spurningar á þættinum <i>Starfsandi</i> | 47 |
| Tafla 15. | Skólaþróunarverkefni í MÍ undanfarin þrjú ár | 53 |
| Tafla II.1. | Þættir starfsumhverfis sem mældir eru meðal starfsfólks MÍ | 82 |
| Tafla II.2. | Trúverðugleiki stjórnanda | 86 |
| Tafla II.3. | Stjórnunarstill skólameistara | 88 |
| Tafla II.4. | Traust til aðstoðarskólameistara MÍ | 89 |
| Tafla II.5. | Samskipti stjórnenda og kennara MÍ..... | 90 |
| Tafla II.6. | Vinnuskilyrði | 91 |
| Tafla II.7. | Sjálfstæði í starfi..... | 92 |
| Mynd II.6. | Sjálfstæði í starfi | 92 |
| Tafla II.8. | Stolt af starfi og fyrirtæki..... | 93 |
| Tafla II.9. | Starfsandi..... | 94 |

Myndaskrá

| | | |
|------------|---|----|
| Mynd 2. | Hlutfall nýnema í sínum heimaskóla, eftir landsvæðum | 17 |
| Mynd 3. | Fjöldi brautskráðra nemenda frá 1996 til 2004 | 18 |
| Mynd 4. | Hlutfall kennara árið 1999 sem eru hættir í viðkomandi skóla árið 2004..... | 21 |
| Mynd 5. | Hlutfall kennara sem hætta störfum árin 2000 til 2004..... | 22 |
| Mynd 6. | Hlutfall stöðugilda mannað réttindakennurum | 23 |
| Mynd 7. | Hlutfall kennara með kennsluréttindi | 23 |
| Mynd I.1. | Ánægja nemenda með kennslu og kennara skólans..... | 76 |
| Mynd I.2. | Ánægja nemenda með samskipti innan skólans..... | 77 |
| Mynd I.3. | Ánægja með skólann. | 78 |
| Tafla 15. | Hvers vegna valdir þú að stunda nám við Menntaskólann á Ísafirði?..... | 78 |
| Mynd II.1. | Trúverðugleiki stjórnanda..... | 87 |
| Mynd II.2. | Stjórnunarstíll stjórnanda | 88 |
| Mynd II.3. | Traust til aðstoðarskólameistara MÍ | 89 |
| Mynd II.4. | Samskipti stjórnenda og kennara MÍ | 90 |
| Mynd II.5. | Vinnuskilyrði | 91 |
| Mynd II.7. | Stolt af starfi og fyrirtæki | 93 |
| Mynd II.8. | Starfsandi..... | 94 |

1 INNGANGUR

Í bréfi dagsettu 25. júlí 2005 fól menntamálaráðuneytið Félagsvísindastofnun að „... gera úttekt á stjórnunarháttum og samskiptum innan Menntaskólans á Ísafirði. Einkum skal athuga hvernig samskiptum skólameistara við kennara og starfslið skólans hefur verið háttað, og hvað valdið hefur ágreiningi og erfiðleikum í þeim samskiptum. Markmið úttektarinnar er að fá yfirsýn og greina þann samskiptavanda og óeiningu sem skapast hefur innan skólans og leggja fram raunhæfar tillögur um það hvernig úr þeim vanda verði leyst. ... Í úttektinni skal Félagsvísindastofnun jafnframt beina sjónum sínum að kennsluskipan innan skólans, innra eftirliti og gæðastarfi.“

Í vinnuáætlun sem unnin var í samvinnu við menntamálaráðuneytið, kemur fram að úttektin skyldi byggjast á gögnum úr þremur áttum. Í fyrsta lagi yrðu tekin á viðtöl við starfsmenn og stjórnendur Menntaskólans á Ísafirði. Í öðru lagi yrði gerð spurningakönnun (netkönnun) meðal kennara og nemenda í MÍ. Í þriðja lagi yrði safnað tölulegum upplýsingum um Menntaskólann á Ísafirði frá Hagstofu og menntamálaráðuneyti.

Tilfni þessarar úttektar voru viðvarandi deilur á milli skólameistara og tiltekins hóps kennara í Menntaskólanum á árinu 2005. Upphafið að þessum deilum var ágreiningur skólameistara og enskukennara um einkunnagjöf í jólaprófum 2004. Sá ágreiningur leiddi til þess að skólameistari veitti enskukennara formlega áminningu og kennari höfðaði mál á hendur skólanum til að fá áminningunni hnekkt. Deilurnar komust í fjölmiðla og var meðal annars fjallað um þær í DV, Bæjarins besta og Svæðisútvarpi Vestfjarða. Málsaðilar rituðu fjölmargar blaðagreinar máli sínu til stuðnings og Kennarasamband Íslands sendi harðorðar áskoranir til menntamálaráðuneytis um aðgerðir.

Úttekt af þessu tagi má vinna á ýmsan hátt. Ein leið væri að taka mið af þeim lögum og reglum sem framhaldsskólinn starfar eftir og meta

hvort skólameistari hafi farið út fyrir sínar valdsheimildir. Sú leið verður ekki farin hér enda er ekki beðið um slíkt í bréfi menntamálaráðuneytis. Lög og reglugerðir sem framhaldsskólinn starfar eftir eru almennt orðaðar og í sumum ágreiningsefnum innan MÍ er ljóst að skólameistari og Kennarasamband Íslands túlka lögina á ólíkan hátt. Það er hlutverk dómstóla að skera úr um hvernig beri að túlka lög, ekki úttektanefnda. Einnig er rétt að hafa í huga að þrátt fyrir að lagabókstafir séu mikilvægir, snýst stjórnun skóla um meira en að fara eftir lögum.

Í þessari úttekt verður reynt að svara þeim spurningum um stjórnunarhætti í MÍ sem koma fram í bréfi menntamálaráðuneytis og vísað er í hér að ofan. Markmiðið er að draga upp raunsanna mynd af ástandi mála byggða á eins ábyggilegum gögnum og hægt er að afla. Meginspurningarnar sem leitað er svara við eru: hver hefur þróun MÍ verið í tíð núverandi skólameistara, hvernig hefur skólameistari reynst sem stjórnandi, hvernig er starfsandinn í skólanum og hvers vegna yfirstandandi deilur hafa orðið eins illskeyttar og raun ber vitni.

1.1 Gögn sem stuðst var við í úttektinni

Einstaklingsviðtöl við málsaðila

Dagana 29., 30. og 31. ágúst voru tekin viðtöl við kennara, stjórnendur og annað starfsfólk Menntaskólans á Ísafirði. Sömu daga var einnig talað við skólanefnd, stjórn foreldrafélags Menntaskólans, bæjarstjóra Ísafjarðabæjar og fyrrum starfsmenn skólans sem lýstu yfir áhuga á að koma sjónarmiðum á framfæri við úttektarhópinn. Einnig var talað við Aðalheiði Steingrímsdóttur og Elnu Katrínu Jónsdóttur hjá Kennarasambandi Íslands og Þorstein Þorsteinsson og Sigurð Sigursveinsson hjá Skólameistarafélagi Íslands.

Viðtölin voru frá því að vera um 20 mínútur að lengd upp í tæpar tvær og hálf klukkustund. Flest viðtölin vörðu í um hálf klukkustund. Viðtölin voru tekin upp á segulband og lykilatriði þeirra voru skráð á minnisblöð. Viðmælendum var heitið trúnaði og verða viðtölin hvergi

birt, né vitnað orðrétt í tiltekna viðmælendum. Í stað þess verður greint frá megininntaki viðtalanna. Viðtölin tóku Friðrik H. Jónsson, dósent og forstöðumaður Félagsvísindastofnunar, Hafdís Ingvarsdóttir, dósent og Guðrún Geirsdóttir, lektor.

Spurningakannanir

Spurningalisti var sendur á netföng kennara og annarra starfsmanna þann 19. september. Nokkrum dögum seinna var send ítrekun í tölvupósti. Gagnasöfnun lauk þann 28. september. Þá höfðu 29 svarað sem er 74% af útsendum listum.

Spurningalistinn var að meginuppistöðu *Vinnustaðagreining Félagsvísindastofnunar*. Sá kvarði var upphaflega hannaður til þess að velja *Fyrirtæki ársins* fyrir Verzlunarmannafélag Reykjavíkur, með tilliti til þeirra þátta sem þykja skipta mestu máli fyrir gott starfsumhverfi. Við þróun spurningalistans var meðal annars stuðst við viðmið *Great place to work® Institute*¹ um góðan vinnustað.

Vinnustaðagreining Félagsvísindastofnunar var í þróun frá 1999 til 2002 en hefur síðan verið notuð við fjölmargar úttektir á starfsemi fyrirtækja. Við hönnun mælikvarðans var beitt þáttagreiningu (*factor analysis*) en hún varpar ljósi á heildarþætti sem geta skýrt tengsl á milli einstakra spurninga, fjölda meginþátta sem mælikvarðinn nær til og hvaða hugtök þættirnir endurspeгла. Niðurstöður þáttagreiningar sýna að vinnustaðagreiningin mælir afstöðu starfsfólks til trúverðuleika stjórnenda, vinnuskilyrða og svigrúms til sjálfstæðra ákvarðana í eigin starfi. Kvarðinn metur jafnframt starfsanda og stolt starfsfólks af fyrirtæki. Áreiðanleikamat (*Chronbach's alpha*) gefur til kynna að samkvæmni í spurningum hvers kvarða er fullnægjandi². Við mat á

¹ Sjá Great place to work® Institute á <http://www.greatplacetowork.com/>.

² Sjá umfjöllun um niðurstöðu þáttagreiningar í Andrea G. Dofradóttir og Friðrik H. Jónsson (2003). *Fyrirtæki ársins 2003: Skýrsla unnin fyrir Verzlunarmannafélag Reykjavíkur*. Reykjavík: Félagsvísindastofnun HÍ.

starfsumhverfi Menntaskólans á Ísafirði voru notaðir sex af átta kvörðum *Vinnustaðagreiningarinnar*.

Í skýrslunni verða niðurstöður frá Menntaskólanum á Ísafirði bornar saman við útkomu 210 fyrirtækja og stofnana í Reykjavík. Heildarfjöldi svarenda í viðmiðunarahópi er rúmlega 5000. Flest þessara fyrirtækja eru í verslun og þjónustu en einnig er um opinberar stofnanir að ræða. Til viðbótar við *Vinnustaðagreininguna* voru lagðar fyrir nokkrar spurningar sem beindust sérstaklega að starfsháttum skólameistara og aðstoðarskólameistara.

Spurningalisti til nemenda var lagður fyrir á netinu þann 11. október. Tvö ítrekunarskeyti voru send þar sem hvatt var til þátttöku. Sendir voru listar á 334 netföng sem fengin voru hjá umsjónarmanni tölvukerfis Menntaskólans á Ísafirði. Aðeins bárust svör frá 20% nemenda og verða niðurstöður nemendakönnunar því ekki hluti af meginmáli þessarar úttektarskýrslu en helstu niðurstöður verða birtar í viðauka.

Tölulegar upplýsingar um þróun skólans

Upplýsingar um þróun Menntaskólans á Ísafirði undanfarin ár og stöðu hans í dag fengust frá Hagstofu Íslands og frá menntamálaráðuneyti. Hluta af þessum upplýsingum var aflað að beiðni Félagsvísindastofnunar og menntamálaráðuneytis en aðrar voru þegar til hjá viðkomandi stofnunum.

Umfjöllun hér á eftir skiptist í tvo meginhluta. Fyrst verður fjallað um tölulegar upplýsingar um þróun MÍ undanfarin ár og síðan verður fjallað um niðurstöður viðtala og vinnustaðagreiningar.

2 AÐSÓKN, BROTTFALL OG ÚTSKRIFT

Undanfarin ár hefur aðsókn nemenda í framhaldsskóla landsins aukist töluvert og hefur nemendum fjölgað jafnt og þétt í þeim flestum. Þar er Menntaskólinn á Ísafirði engin undantekning. Til að fá glögga mynd af þróun MÍ undanfarin ár var ákveðið, í samráði við menntamálaráðuneytið, að bera skólann saman við fjóra aðra skóla á landinu sem starfa í svipuðu umhverfi og MÍ. Þó verður að hafa í huga að engir tveir skólar eða umhverfi þeirra eru nákvæmlega eins, og margt getur haft áhrif á aðsókn nemenda. Þar má nefna landfræðilega staðsetningu, námsframboð og tegund skóla. Skólarnir sem voru valdir til samanburðar eru Menntaskólinn á Egilsstöðum, Fjölbrautaskóli Vesturlands, Fjölbrautaskóli Suðurlands og Fjölbrautaskóli Suðurnesja. Þessir skólar bjóða allir upp á fjölbreyttar námsleiðir og þjóna allstóru landsvæði. En eins og áður sagði er umhverfi skólanna nokkuð ólíkt þar sem þrjár eru nærri höfuðborgarsvæðinu; Fjölbrautaskóli Vesturlands, Fjölbrautaskóli Suðurnesja og Fjölbrautaskóli Suðurlands. Á Austurlandi, ólíkt aðstæðum á Vestfjörðum, eru tveir aðrir framhaldsskólar auk Menntaskólans á Egilsstöðum; Verkmenntaskóli Austurlands og Framhaldsskóli Austur Skaftafellssýslu.

Eftirfarandi samanburður byggist á tölum Hagstofunnar nema annað sé tekið fram og því ættu tölurnar að vera mjög sambærilegar.

Í töflu 1 má sjá fjölda skráðra nemenda í fimm framhaldsskólum á landsbyggðinni frá 1997 til 2004. Í Fjölbrautaskóla Vesturlands eru nemendur útibúa skólans á Snæfellsnesi, Snæfellsbæ og Stykkishólmi taldir með allt til 2004. Í tölum ársins 2004 eru þessir nemendur ekki taldir með þar sem þeir fluttust yfir í Fjölbrautaskóla Snæfellinga.

Tafla 1. Fjöldi skráðra nemenda

| | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 |
|-----------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Menntaskólinn á Ísafirði | 275 | 319 | 302 | 330 | 340 | 360 | 370 | 426 |
| Menntaskólinn á Egilsstöðum | 375 | 324 | 306 | 353 | 373 | 370 | 387 | 400 |
| Fjölbrautaskóli Suðurnesja | 1023 | 912 | 922 | 882 | 874 | 934 | 1078 | 997 |
| Fjölbrautaskóli Suðurlands | 731 | 776 | 807 | 783 | 769 | 807 | 842 | 898 |
| Fjölbrautaskóli Vesturlands | 655 | 656 | 615 | 636 | 593 | 598 | 608 | 617 |

Eins og sjá má í töflunni fjölgar nemendum í Menntaskólanum á Ísafirði alltaf frá ári til árs nema árið 1999 þegar nokkur fækkun verður (sem hugsanlega skýrist af mikilli fjölgun árið áður). Þessa þróun má sjá betur í töflu 2 en þar sést að nemendum hefur fjölgað hlutfallslega mun meira í MÍ en öðrum samanburðarskólum. Frá 1997 fram til 2004 fjölgar nemendum MÍ um 55% en til samanburðar fjölgar nemendum einungis um 23% í Fjölbrautaskóli Suðurlands þar sem fjölgun er næstmest. Fjölgun hefur verið nokkuð sveiflukennd en frá ári til árs hefur nemendum ávallt fjölgað ef frá er talið frá 1998 til 1999 þegar nemendum fækkaði. Milli 1997 og 2000 fjölgaði nemendum um 17% en á milli 2001 til 2004 var fjölgunin um 23%.

Tafla 2. Breyting á nemendafjölda milli ára

| | 1997- 1998 | 1998- 1999 | 1999- 2000 | 2000- 2001 | 2001- 2002 | 2002- 2003 | 2003- 2004 | 1997- 2004 |
|-----------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Menntaskólinn á Ísafirði | 16,0% | -5,3% | 9,3% | 3,0% | 5,9% | 2,8% | 15,1% | 54,9% |
| Fjölbrautaskóli Suðurlands | 6,2% | 4,0% | -3,0% | -1,8% | 4,9% | 4,3% | 6,7% | 22,8% |
| Menntaskólinn á Egilsstöðum | -13,6% | -5,6% | 15,4% | 5,7% | -0,8% | 4,6% | 3,4% | 6,7% |
| Fjölbrautaskóli Suðurnesja | -10,9% | 1,1% | -4,3% | -0,9% | 6,9% | 15,4% | -7,5% | -2,5% |
| Fjölbrautaskóli Vesturlands | 0,2% | -6,3% | 3,4% | -6,8% | 0,8% | 1,7% | 1,5% | -5,8% |

Samantekt: Nemendum MÍ hefur fjölgað umtalsvert á því árabili sem gögnin ná til. Fjölgunin hefur verið stöðug en nokkuð meiri í tíð núverandi skólameistara en forvera hennar³. Þetta bendir til að staða skólans hafi styrkst og orðspor hans hafi farið vaxandi á Vestfjörðum.

2.1 Nýnemar í Menntaskólanum á Ísafirði

Í töflu 3 má sjá hlutfall nýnema af heildarfjölda skráðra nemenda í þessum sömu fimm skólum. Hér er nýnemi skilgreindur þannig að

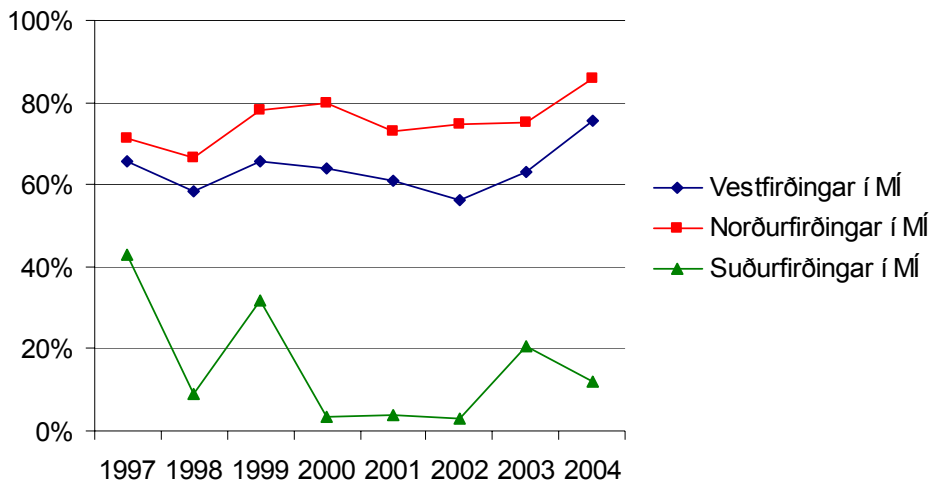
kennitala hans kemur fyrir í fyrsta skipti í einhverjum framhaldsskóla. Yfirleitt eru nýnemar á milli þess að vera fjórðungur og þriðjungur af heildarfjölda nemenda í viðkomandi skóla. Frá þessu er þó ein undantekning, en árið 1997 eru nýnemar 41% af nemendum Menntaskólans á Ísafirði.

Tafla 3. Hlutfall nýnema af heildarfjölda skráðra nemenda

| | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 |
|-----------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Menntaskólinn á Ísafirði | 41% | 29% | 34% | 27% | 27% | 20% | 24% | 33% |
| Menntaskólinn á Egilsstöðum | 33% | 31% | 29% | 30% | 25% | 25% | 22% | 26% |
| Fjölbrautaskóli Suðurnesja | 27% | 23% | 27% | 24% | 23% | 23% | 25% | 24% |
| Fjölbrautaskóli Vesturlands | 28% | 32% | 30% | 33% | 30% | 25% | 26% | 26% |
| Fjölbrautaskóli Suðurlands | 27% | 27% | 27% | 29% | 28% | 25% | 25% | 27% |

Það getur verið til marks um gæði skóla eða hugmyndir fólks um gæði hans að skoða hve hátt hlutfall nýnema af skilgreindu heimasvæði skólans sækja hann. Í tilfalli Menntaskólans á Ísafirði virðast flestir nýnemar af heimasvæði sækja skólann. Á mynd 1 má sjá hlutfall nýnema í framhaldsskólum sem eiga lögheimili á Vestfjörðum og stunda nám við Menntaskólann á Ísafirði árin 1997 til 2004 (bláa línan). Eins og sjá má hefur þetta hlutfall verið um 60% á árunum 1997 til 2003 en hækkar í 75% árið 2004.

³ Núverandi skólameistari tók við árið 2001



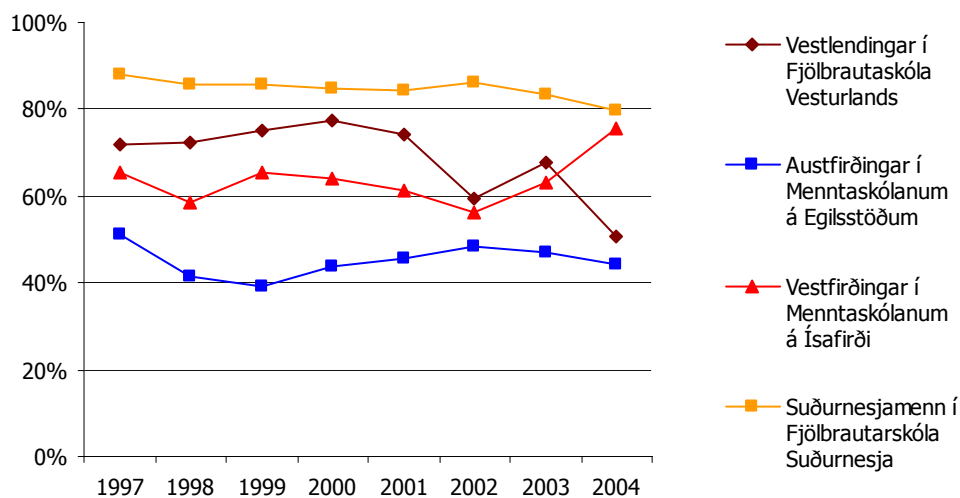
Mynd 1.

Hlutfall nýnema í MÍ með lögheimili á Vestfjörðum

Sveitarfélögin á sunnanverðum Vestfjörðum eru nokkuð einangruð frá Ísafirði⁴. Íbúar í þessum sveitarfélögum sem kjósa að stunda framhaldsskólanám verða í flestum tilvikum að flytja og koma sér fyrir á heimavist eða annars staðar nærri framhaldsskóla. Því er áhugavert að skoða hvort þessir nemendur kjósi að sækja Menntaskólann á Ísafirði eða annan skóla. Eins og sést á mynd 1 kýs minnihluti nemenda frá þessu landsvæði að stunda nám í MÍ (græna línan). Nokkrar sveiflur virðast þó vera í aðsókn þeirra árin 1997 til 2004. Mest er aðsóknin árið 1997 eða 40%. Hún fer niður í tæp 10% árið eftir, eykst aftur 1999 og er svo nánast engin frá 2000 til 2002. Eftir 2002 eykst aðsókn nemenda búsettra á sunnanverðum Vestfjörðum svo lítillega. Þessi hópur er hins vegar hlutfallslega lítill, eða 20% þeirra sem stunda framhaldsskólanám og eru búsettir á Vestfjörðum. Engu að síður er niðurstaðan skýr. Flestir nemendur frá sunnanverðum Vestfjörðum kjósa frekar að sækja aðra skóla en Menntaskólann á Ísafirði. Rauða lína sýnir hins vegar að nýnemar úr öðrum byggðarlögum Vestfjarða kjósa að sækja MÍ í miklum mæli og hefur aðsókn þeirra aukist undanfarin ár.

Ef hlutfall nýnema í MÍ sem fer í sinn heimaskóla er borið saman við hina skólana fjóra, má sjá að það hafa verið mestar sveiflur hjá

Menntaskólanum á Ísafirði (sjá mynd 2). Hlutfall nýnema sem búsettir eru á Vestfjörðum og stunda nám í Menntaskólanum á Ísafirði er lægst árið 2002 eða 58% en hækkar hratt eftir það. Árið 2004 er þetta hlutfall komið í 76% og nálgast Fjölbrautaskóla Suðurnesja. Athyglisvert er að þetta hlutfall hefur aldrei verið hærra en árið 2004 þegar nýr framhaldsskóli tekur til starfa á Snæfellsnesi en fyrirfram hefði mátt búast við nokkurri ásókn nemenda frá Vestfjörðum í hann.



Mynd 2. Hlutfall nýnema í sínum heimaskóla, eftir landsvæðum

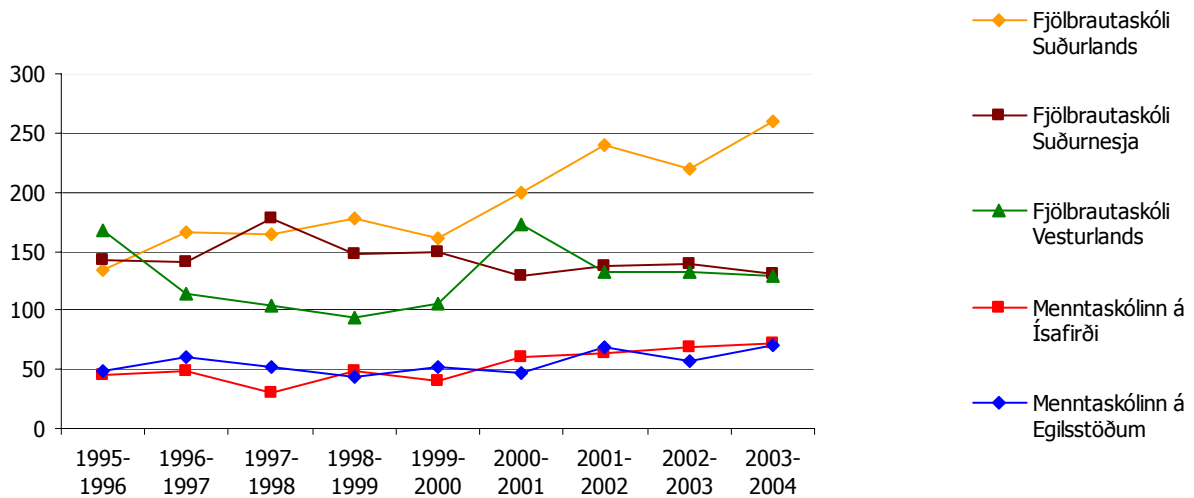
Samantekt: Miðað við þá skóla sem hafðir eru til samanburðar hefur staða MÍ styrkst mikið frá árinu 2002. Staða MÍ er þó mun sterkari í nágrannabyggðarlögum Ísafjarðar en annars staðar á Vestfjörðum.

2.2 Fjöldi brautskráðra nemenda og brottfall í MÍ

Samkvæmt mynd 3 hafa Menntaskólinn á Ísafirði og Menntaskólinn á Egilsstöðum, sem eru nokkuð svipaðir að stærð, útskrifað svipaðan fjölda nemenda frá 1995 til 2004. Tölur fyrir 2003-2004 eru bráðabirgðatölur þar sem ekki hefur endanlega verið gengið frá prófaskrá fyrir þetta skólaár. Framan af var fjöldi útskrifaðra frá MÍ

⁴ Tölurnar yfir Vestfirðinga ná til allra nýnema á Vestfjörðum. Suðurfirðingar eru þeir sem búa á sunnanverðum Vestfjörðum, það er í Reykhólahreppi, Tálknafjarðarhreppi og Vesturbyggð.

nokkuð sveiflukenndur en frá árinu 2000 hefur verið stöðugur en yfirleitt hægur vöxtur í útskrifuðum nemendum.



Mynd 3. Fjöldi brautskráðra nemenda frá 1996 til 2004

Frá árinu 1996 (tafla 4) hafa verið miklar sveiflur milli ára í fjölda nemenda sem hætta námi í öllum fimm skólunum. Fram til ársins 2003 var kvöldskóli ekki reiknaður með inn í brottfallstölur en frá og með 2003 eru tölur úr bæði kvöldskólum og fjarnámi tekið með inn í brottfall⁵.

Brottfallstölur fyrir Menntaskólann á Ísafirði fara úr 19% árið 1996 í 6% árið 1997. Brottfall hækkar svo á ný eftir það og sveiflast á milli 5% og 11% fram til ársins 2004, þegar brottfall er 7%. Þegar skólarnir eru bornir saman virðist ekki vera mikill munur á brottfalli eftir skólum. Það eru alls staðar einhverjar sveiflur í brottfalli milli ára. Helsti munur á skólum er að meiri sveiflur hafa verið á milli ára hjá MÍ en annars staðar. Taflan sýnir einnig að í þremur skólum af fjórum (Fjölbrautaskóli Suðurnesja er undantekning) er brottfall innan við 10% sem verður að teljast viðunandi.

Norðurfirðingar eru þeir sem búa í öðrum bæjarfélögum á Vestfjörðum.

⁵ Ýmsar leiðir eru farnar við að reikna brottfall í framhaldsskólum. Hér er farin einfaldasta leiðin og miðað við mun á fjölda nemenda sem innritast í upphafi misseris og fjölda nemenda sem koma í próf eða gangast undir annað námsmat. Upplýsingar um brottfall eru fengnar frá menntamálaráðuneytinu.

Tafla 4. Brottfall nemenda frá 1996 til 2004

| | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 |
|-----------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Menntaskólinn á Ísafirði | 19% | 6% | 11% | 9% | 9% | 8% | 11% | 5% | 7% |
| Menntaskólinn á Egilsstöðum | 13% | 15% | 11% | 11% | 13% | 9% | 6% | 9% | 6% |
| Fjölbrautaskóli Suðurnesja | 5% | 9% | 13% | 11% | 14% | 9% | 10% | 11% | 11% |
| Fjölbrautaskóli Vesturlands | 4% | 6% | 6% | 11% | 13% | 11% | 7% | 7% | 7% |

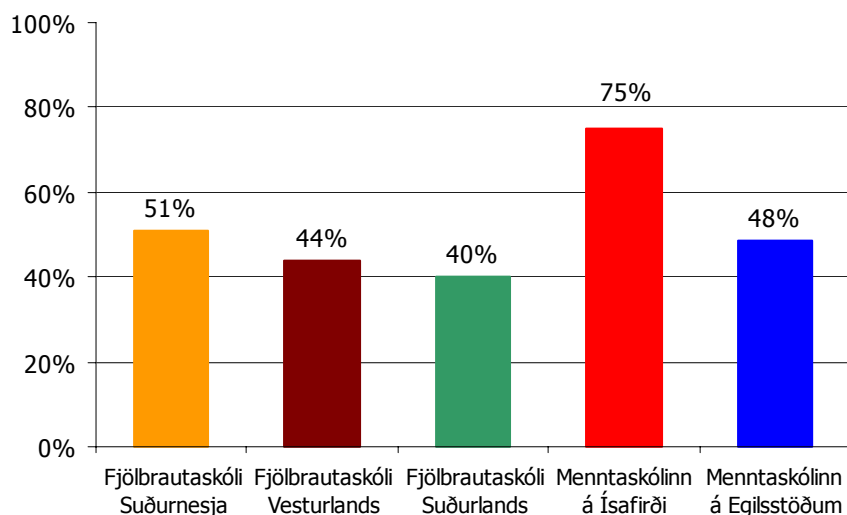
Samantekt: Almennt kemur Menntaskólinn á Ísafirði ágætlega út úr samanburði á milli skóla. Sérstaka athygli vekur að fjölgun nemenda á því tímabili sem hér er til skoðunar hefur hvergi verið meiri en í Menntaskólanum á Ísafirði. Fjölgun nemenda endurspeglast einnig í fjölgun útskrifaðra nemenda. Auk þess virðast Vestfirðingar sækja skólann í auknum mæli.

Fjöldi brautskráðra í Menntaskólanum á Ísafirði er sambærilegur við samanburðarskóla af sömu stærð. Í flestum þeim skólum sem hafðir eru til samanburðar hefur dregið úr brottfalli á síðustu árum. Að undanskildum árunum 1996, 1998 og 2002 hefur árangur MÍ verið góður í að halda brottfalli í lámarki.

STARFSMANNAVELTA OG HLUTFALL KENNARA MEÐ KENNSLURÉTTINDI

Hagstofan safnar ýmsum upplýsingum um starfsmannamál framhaldsskóla í landinu. Hér á eftir verður starfsmannavelta og hlutfall réttindakennara við Menntaskólann á Ísafirði borin saman við fyrrnefnda fjóra skóla.

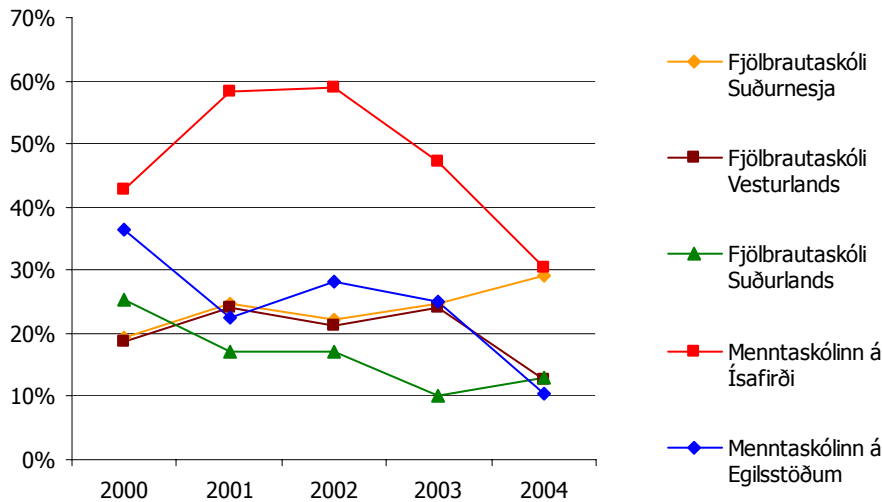
Á mynd 4 má sjá samanburð á starfsmannaveltu skólanna. Starfsmannavelta er skilgreind sem hlutfall starfsmanna sem ekki heldur áfram störfum eftir að einu ári er lokið, tekin yfir allt tímabilið frá árinu 1999 til 2004. Á þessu tímabili er starfsmannaveltan hæst hjá Menntaskólanum á Ísafirði eða 75% samanborið við 40% - 51% hjá hinum skólunum fjórum.



Mynd 4. Hlutfall kennara árið 1999 sem eru hættir í viðkomandi skóla árið 2004

Skýrari mynd af starfsmannavelturni má sjá á mynd 5, en þar er hún skoðuð hvert ár fyrir sig. Þó að starfsmannaveltan hafi verið mest hjá Menntaskólanum á Ísafirði, hefur hún einnig lækkað mest þar eftir árið 2002. Hlutfall kennara sem ekki hélt áfram störfum við skólann árið eftir fer úr 43% árið 2000 upp í 58% og 59% árin 2001 og 2002. Þetta hlutfall lækkar svo aftur og er komið niður í 30% árið 2004 og er það sambærilegt við starfsmannaveltu Fjölbrautaskóla Suðurnesja.

Starfsmannavelta samanburðarskóla er yfirleitt mun lægri en í Menntaskólanum á Ísafirði, lægst var hún í Menntaskólanum á Egilsstöðum árið 2004 (10%).

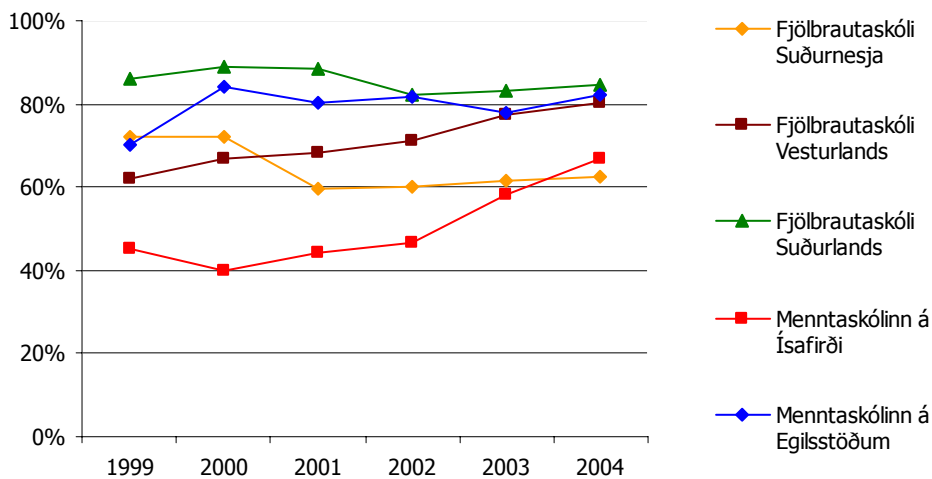


Mynd 5. Hlutfall kennara sem hætta störfum árin 2000 til 2004

Samatekt: Þegar litið er á tímabilið í heild er starfsmannavelta MÍ meiri en eðlilegt má teljast. Á móti kemur að verulega hefur dregið úr starfsmannaveltu frá árinu 2002 sem bendir til þess að stöðugleiki í starfmannahaldi hafi aukist á síðustu árum.

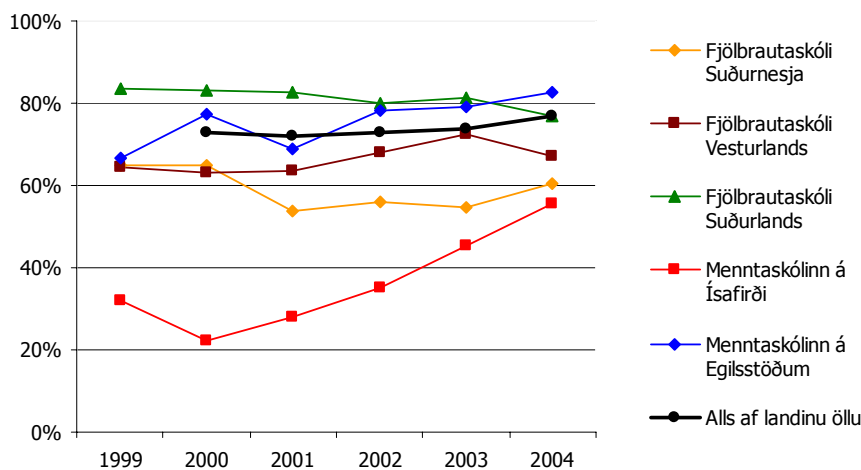
2.3 Fjöldi kennara með kennsluréttindi

Þegar skólarnir eru bornir saman eftir fjölda stöðugilda sem eru mönnum starfsfólki (mynd 5) með kennsluréttindi kemur Menntaskólinn á Ísafirði lakast út öll árin nema það síðasta. Á sama tíma hefur orðið mest hlutfallsleg aukning í stöðugildum sem eru mönnum af starfsmönnum með kennsluréttindi í MÍ og hefur sú aukning öll verið eftir árið 2000 og mest á milli áruna 2002 og 2004. Líklega má að einhverju leyti skýra mikla starfsmannaveltu hjá Menntaskólanum á Ísafirði með því að þar hafa réttindakennarar verið að koma til starfa í stað réttindalausra kennara.



Mynd 6. Hlutfall stöðugilda mannað réttindakennurum

Mynd 7 sýnir hlutfall kennara með kennsluréttindi í hverjum skóla. Þegar hlutur réttindakennara er þannig reiknaður, kemur Menntaskólinn á Ísafirði einnig verst út í upphafi en nálgast svo hina skólana þegar líður á tímabilið. Á þessu árabili hefur réttindakennurum fjölgað mest við MÍ, enda var svigrúm til breytinga þar mest og nauðsyn á úrbótum brýnust.



Mynd 7. Hlutfall kennara með kennsluréttindi

Samantekt: Réttindakennurum hefur fjölgað verulega við Menntaskólann á Ísafirði síðan árið 2000 og dregið hefur úr

starfsmannaveltu. Ef svo heldur fram sem horfir ætti starfsmannavelta og hlutfall réttindakennara við MÍ að geta verið svipað og í samanburðarskólum innan fárra ára.

3 VINNUSTADAGREINING, VIÐTÖL OG ÓLÍKIR HÓPAR SVARENDA

Í megindráttum var góður samhljómur í því sem kom fram í spurningakönnun meðal starfsmanna og því sem kom fram í viðtölum við þá. Þau átök sem verið hafa á milli skólameistara og hluta kennara undanfarin misseri höfðu greinileg áhrif á niðurstöður. Þetta kom skýrast fram í viðtölum þar sem starfsmenn höfðu oft lítinn áhuga á að ræða aðrar hliðar skólastarfsins en þær sem snertu þessi átök. Kennarar og aðrir starfsmenn MÍ skiptast skýrt í þrjá hópa í afstöðu sinni til skólameistara og stjórnunarhátta hans og kom það bæði fram í viðtölum og netkönnun.

Fjölmennasti hópurinn eru þeir sem segjast vera hlutlausir í deilu skólameistara og tiltekinna kennara. Að þeirra mati höfðu báðir aðilar einhvern tíma misstigið sig á undanförnum misserum en þeir sáu engin sérstök vandkvæði á því að vinna áfram með viðkomandi þegar átökum linnti. Talsvert var um að þessir starfsmenn kvörtuðu yfir því að verða fyrir þrýstingi frá deiluaðilum um að taka skýra afstöðu með annarri hvorri fylkingunni. Báðir hópar væru þar ágengir en andstæðingar skólameistara sýnu ágengari.

Næst stærsta fylkingin eru þeir sem eru ósáttir við skólameistara. Þetta er um margt ólíkur hópur en hefur sameinast í andstöðu sinni við skólameistara. Tilefni andstöðunnar er mismunandi en allir telja sig hafa orðið fyrir barðinu á skólameistara á einn eða annan hátt. Í viðtölum við þessa starfsmenn kom fram umtalsverður samhljómur í ávirðingum á skólameistara og verður fjallað um þær á viðeigandi stöðum í þessum kafla. Þó svo að þessi hópur sé mjög ósáttur við skólameistara þá er hann almennt mjög jákvæður í garð skólans og er umhugað um velferð hans.

Þriðji hópurinn er fámennastur en telur samt rúman tug manna. Þetta eru stuðningsmenn skólameistara sem telja hana hafa orðið fyrir ósanngjörnum og ómaklegum árásum af hálfu hluta starfsmanna. Þeir

telja meginvanda skólans vera þann að fyrir daga núverandi skólameistara hafi nokkrir kennarar myndað valdahóp sem réð mjög miklu í skólanum. Þegar núverandi skólameistari tók á einstaklingum í þessum hópi, meðal annars með því að breyta skipulagi í stjórnun skólans og draga úr yfirvinnu tiltekinna einstaklinga, hafi andstaða og átök við skólameistara hafist. Núverandi deila er að mati þessa hóps bara enn einn liður í þeirri deilu.

Vinnustaðagreining Félagsvísindastofnunar tekur til fimm ólíkra sviða í starfsemi fyrirtækja. Yfirgripsmesta sviðið er *Trúverðugleiki stjórnanda*, næst er *Vinnuskilyrði*, *Sjálfstæði í starfi*, *Stolt af fyrirtæki* og *Starfsandi*. Í töflu 5 má sjá samanburð á meðalskori Menntaskólans á Ísafirði og annarra vinnustaða og var munurinn tölfræðilega marktækur⁶ í öllum tilfellum. Starfsmenn MÍ töldu sig almennt hafa mikið sjálfstæði í starfi og að vinnuskilyrði sín væru góð, nokkuð betri en gengur og gerist hjá fyrirtækjum sem höfð eru til samanburðar. *Sjálfstæði í starfi* var það svið sem fékk hæsta meðalskorið af sviðunum fimm sem vinnustaðagreiningin nær til en mestur munur MÍ í hag var á þættinum *Vinnuskilyrði*. Meðalskor á hinum þremur sviðunum var í öllum tilvikum lægra hjá MÍ en á samanburðarvinnustöðum.

Sá þáttur sem fékk lægsta einkunn var *Trúverðugleiki stjórnanda* (2,69) og var hún mun lægri hjá MÍ en hjá þeim fyrirtækjum sem hér eru til samanburðar. *Trúverðugleiki stjórnanda* var einnig eina sviðið þar sem meðalskorið var neikvætt⁷. Það vekur jafnframt athygli að staðalfrávik er mjög hátt fyrir *Trúverðugleika stjórnanda* sem bendir til að mikið ósamkomulag sé í matinu. Starfsfólk MÍ var sömuleiðis síður stolt af fyrirtæki sínu og almennt óánægðra með starfsanda samanborið við önnur fyrirtæki en þar var staðalfrávikðið svipað og hjá samanburðarhópi.

⁶ Í umfjöllun hér á eftir er aðeins talað um mun á hópum ef hann er tölfræðilega marktækur. Í þeim tilvikum sem munur er á tölum en ekki er fjallað um muninn í texta hefur hann ekki verið tölfræðilega marktækur og því ekki um raunverulegan mun að ræða.

⁷ Í Vinnustaðagreiningu er notast við mælistiku sem nær frá 1 til 5 og er 3 hlutleysigildi. Skor fyrir ofan þrjá er því jákvætt mat á viðkomandi sviði og skor fyrir neðan þrjá er neikvætt mat.

Tafla 5. Heildarniðurstöður vinnustaðagreiningar hjá MÍ og öðrum vinnustöðum

| | MÍ | Staðal frávík | Aðrir vinnustaðir | Staðal frávík |
|-------------------------------|------|---------------|-------------------|---------------|
| Traust: | | | | |
| 1. Trúverðugleiki stjórnenda* | 2,69 | 1,31 | 3,61 | 0,89 |
| 2. Vinnuskilyrði* | 4,07 | 0,50 | 3,84 | 0,82 |
| Virðing: | | | | |
| 3. Sjálfstæði í starfi* | 4,33 | 0,50 | 4,19 | 0,64 |
| Stolt: | | | | |
| 4. Stolt af fyrirtæki* | 3,57 | 0,80 | 4,02 | 0,74 |
| Starfsandi: | | | | |
| 5. Starfsandi* | 3,46 | 0,74 | 4,10 | 0,69 |

Samantekt: Þegar Menntaskólinn á Ísafirði er borinn saman við aðra vinnustaði sem skoðaðir hafa verið með starfsmati Félagsvísindastofnunar kemur MÍ betur út á tveimur þáttum af fimm. Það eru þættirnir *Sjálfstæði í starfi* og *Vinnuskilyrði*. Þættirnir þar sem MÍ kemur verr út en aðrir vinnustaði eru *Stolt af fyrirtæki*, *Starfsandi* og *Trúverðuleiki stjórnanda* en sá síðastnefndi sker sig nokkuð frá hinum þáttunum. Meðalskor er lægst á þeim þætti sem bendir til að stjórnun Menntaskólans sé mjög umdeild meðal starfsfólks. Staðalfrávík fyrir meðalskorið er einnig mjög hátt sem bendir til að mjög ólíkar skoðanir séu meðal viðmælenda um stjórnanda skólans.

Í töflum 6 til 14 má sjá frekari greiningu á einstökum þáttum starfsumhverfis MÍ samanborið við aðra vinnustaði. Þegar stjarna er fyrir framan heiti þáttar eða spurningar, er tölfræðilega marktækur munur á útkomu MÍ og annarra vinnustaða.

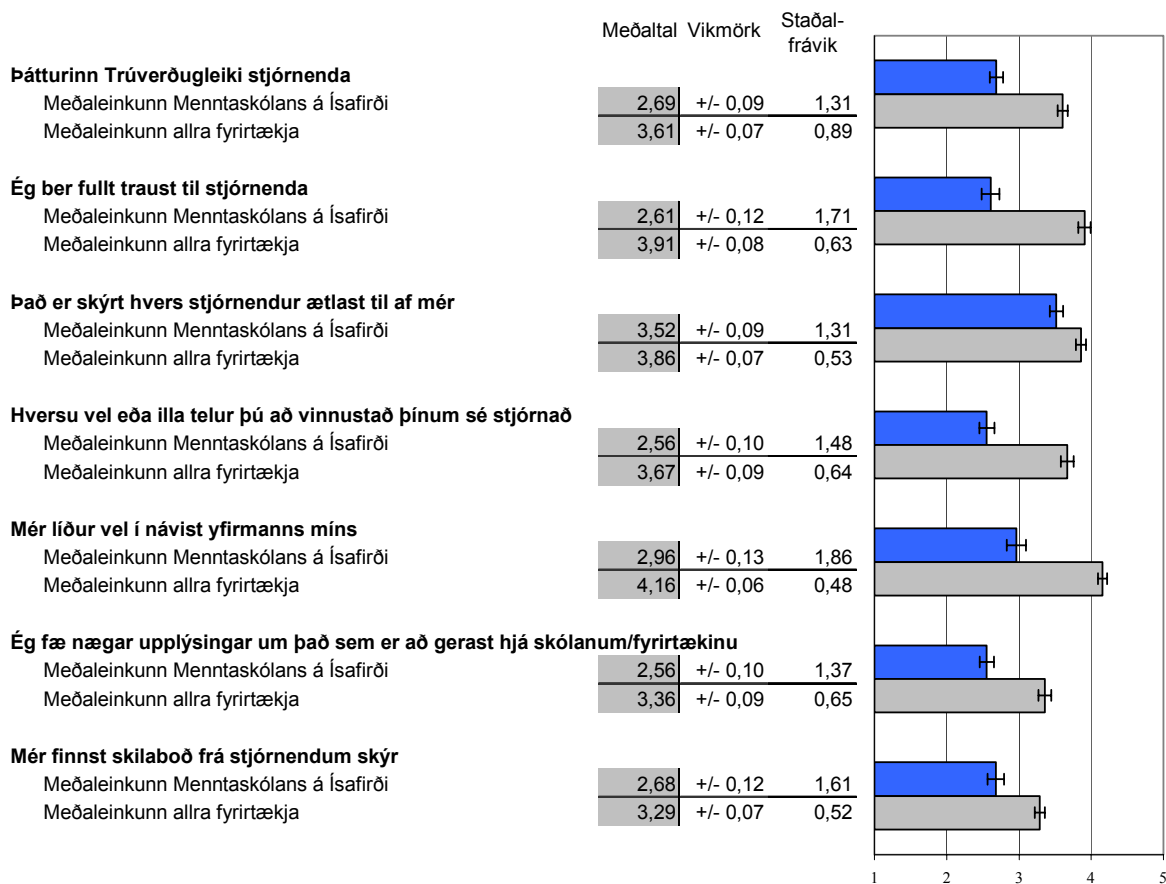
4 STJÓRNUNARSTÍLL OG TRÚVERÐUGLEIKI STJÓRNANDA

Í þessum kafla verður gerð grein fyrir útkomu á einstökum spurningum sem mældu *Trúverðugleika stjórnanda* og sérstökum viðbótarspurningum um stjórnunarstíl skólameistara.

Meðalskor MÍ á þættinum *Trúverðugleiki stjórnanda* er mun lægra en þeirra vinnustaða sem mynda samanburðarhóp eins og kemur fram í töflu 6. Aftur er ástæða til að vekja athygli á að staðalfrávik er mjög hátt, sem bendir til að mikið ósamkomulag sé í matinu á skólameistara. Innan við 5% annarra vinnustaða koma verr út á þessum þætti en Menntaskólinn á Ísafirði. Nánari upplýsingar um dreifingu svara má sjá í viðauka II (sjá bls. 67).

Tafla 6. Meðalskor fyrir einstakar spurningar á þættinum *Trúverðugleiki stjórnanda*⁸

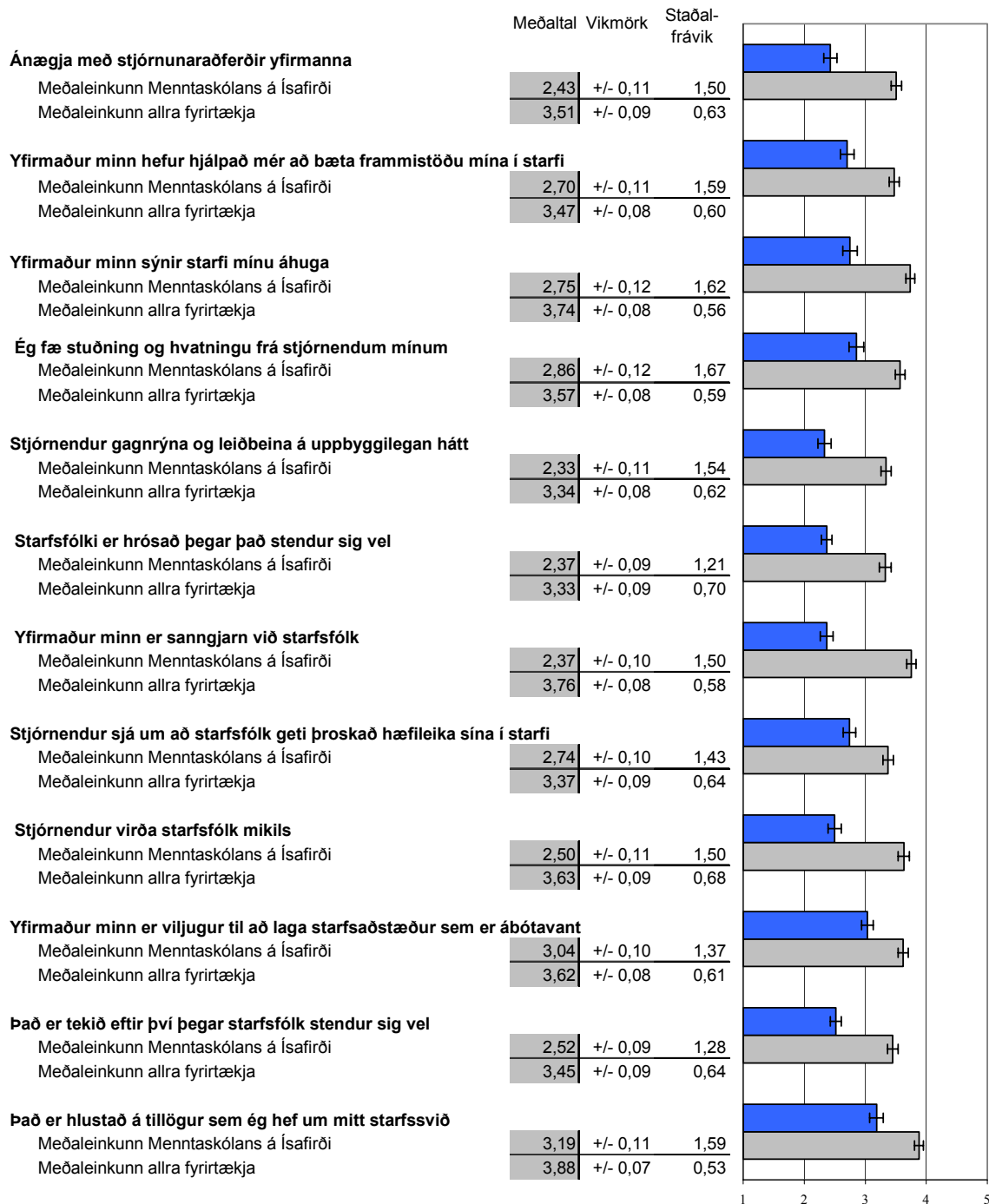
Trúverðugleiki stjórnanda



⁸ Í könnuninni sem starfsmenn MÍ svöruðu var spurt um skólameistara en ekki stjórnendur og yfirmenn.

Tafla 6. Meðalskor fyrir einstakar spurningar á þættinum *Trúverðugleiki stjórnanda*

Trúverðugleiki stjórnanda, frh.



Meðalskor MÍ er lægra en annarra vinnustaða á öllum spurningum sem stuðst er við. Til dæmis telur starfsfólk síður að skólameistari hjálpi þeim við að bæta frammistöðu í starfi og að hún sýni síður starfi starfsmanns áhuga. Eins telja starfsmenn MÍ að þeir fái síður stuðning

og hvatningu frá stjórnanda, að þeim sé síður leiðbeint og þeir gagnrýndir á uppbyggilegan hátt, síður hrósað og ekki tekið eftir því þegar starfsfólk stendur sig vel. Auk þess telur starfsfólk MÍ ekki eins skýrt og starfsfólk samanburðarvinnustaða til hvers stjórnandi ætlist af því.

Samanborið við aðra vinnustaði er skólameistari MÍ talin síður sanngjörn við starfsfólk og starfsmenn bera síður fullt traust til hennar samanborið við yfirmenn annarra vinnustaða. Þeim líður frekar illa í návist skólameistara, telja frekar að upplýsingaflæði sé ábótavant og óánægja með stjórnunaraðferðir skólameistara er meiri en óánægja með samanburðarstjórnendum. Aðrir einstakir þættir þar sem meðalskor starfsmanna MÍ er lægra samanborið við aðra, er þar sem spurt er hvort stjórnandi sjái um að starfsfólk geti þroskað hæfileika sína í starfi og hvort hún virði starfsfólk sitt, hvort yfirmaður sé viljugur til að laga starfsaðstæður sem er ábótavant, hvort hlustað er á tillögur sem starfsmenn hafa um sitt starfssvið og hversu vel eða illa starfsmenn telja að vinnustað þeirra sé stjórnað.

Samantekt: Á heildina er mat starfsmanna MÍ á *Trúverðugleika stjórnanda* ekki gott og raunar einstaklega slæmt miðað við fyrirtæki sem höfð eru til samanburðar. Greinilegur munur er á spurningum eftir inntaki. Hæsta skorið er á spurningum um að það sé skýrt til hvers skólameistari ætlast af fólki, vilja skólameistara til að bæta úr starfsaðstæðum fólks og vilja til að hlusta á tillögur undirmanna um þeirra sérsvið. Lægsta skorið er hins vegar á spurningum sem beinast að samskiptum við fólk og taka til atriða eins og að bera virðingu fyrir undirmönnum, hrósa þeim fyrir það sem vel er gert, vera sanngjarn við undirmenn og gagnrýna og leiðbeina á uppbyggilegan hátt. Hátt staðalfrávik bendir til að mjög skiptar skoðanir séu um stjórnun skólameistara.

4.1 Viðbótarspurningar um stjórnendur

Spurningar í *Vinnustaðagreiningu Félagsvísindastofnunar* náðu ekki til allra atriða sem mikilvægt þótti að skoða í stjórnun MÍ. Því var 18 spurningum⁹ um skólameistara og aðstoðarskólameistara bætt við könnunina. Þær snúa meðal annars að faglegu starfi skólans, ráðningu starfsfólks, réttindum starfsfólks, stefnumótun og öflun fjármagns.

Afstaða viðmælenda til þessara þátta í stjórnun skólameistara er mun jákvæðari en til þeirra þátta sem mældir voru í *Vinnustaðagreiningunni* og áður var fjallað um. Eins og áður er staðalfrávik víðast hátt sem bendir til að mjög skiptar skoðanir séu einnig um þessi atriði. Starfsmenn virðast almennt á því að skólameistari hafi lagt sig fram um að tryggja fjölbreytt námsframboð (3,74). Einnig telja þeir að hún hafi staðið sig vel við að fá aukið fjármagn til skólans (3,61). Starfsmenn eru einnig nokkuð jákvæðir þegar þeir eru spurðir hvort þeir telji að skólameistari hafi mótað skólanum skýra stefnu (3,43) og að hún framfylgi stefnu skólans með markvissum hætti (3,41).

Tafla 7. Stjórnunarstíll skólameistara MÍ

| | Fjöldi | Meðaltal | Staðalfrávik | Vikmörk |
|--|--------|----------|--------------|----------|
| Skólameistari hefur leitast við að efla faglegt innra starf skólans | 27 | 3,00 | 1,66 | +/- 0,06 |
| Skólameistari hefur lagt sig fram um að hafa í boði fjölbreytt námsframboð | 27 | 3,74 | 1,23 | +/- 0,04 |
| Skólameistari hefur styrkt tengsl skólans við aðrar stofnanir nægilega vel | 26 | 2,92 | 1,23 | +/- 0,04 |
| Skólameistari hefur staðið faglega að ráðningum starfsfólks | 27 | 2,52 | 1,28 | +/- 0,05 |
| Skólameistari gætir réttinda starfsfólks nægilega vel | 26 | 2,85 | 1,54 | +/- 0,05 |
| Skólameistari hefur staðið sig vel við að fá aukið fjármagn til skólans | 28 | 3,61 | 1,10 | +/- 0,04 |
| Skólameistari hefur mótað skólanum skýra stefnu | 28 | 3,43 | 1,23 | +/- 0,05 |
| Skólameistari framfylgir stefnu skólans með markvissum hætti | 27 | 3,41 | 1,34 | +/- 0,05 |

Að jafnaði er starfsfólk fremur neikvætt í afstöðu sinni til fullyrðingarinnar um að skólameistari hafi staðið faglega að ráðningu starfsfólks (2,59) og að skólameistari gæti ekki réttinda starfsmanna

⁹ Mælistikan náði frá 1 til 5 og var 1 neikvæðasta afstaðan, 5 sú jákvæðasta og 3 var hlutleysisgildi.

nægilega vel (2,85). Hins vegar eru viðmælendur næsta hlutlausir í afstöðu sinni til þess hvort skólameistari hafi styrkt tengsl skólans við aðrar stofnanir nægilega vel (2,92).

Aðstoðarskólameistari virðist njóta meira trausts meðal starfsmanna en skólameistari eins og sjá má í töflu 8. Starfsfólk er frekar jákvætt þegar það er spurt hvort það beri fullt traust til hans (3,75) og einnig þegar það er spurt hvort hann virði starfsfólk mikils (3,93). Aðstoðarskólameistari fær nokkuð lægri einkunnir þegar starfsfólk er spurt um stjórnunaraðferðir hans (3,36) og skýrleika skilaboða frá honum (3,30). Hins vegar er starfsfólk almennt hlutlaust í afstöðu sinni til þess hvort aðstoðarskólameistari sjái um að starfsfólk geti þroskað hæfileika sína í starfi (2,96).

Samanburður við sambærilegar spurningar skólameistara (tafla 7) sýnir að almennt er meiri ánægja með störf aðstoðarskólameistara sem lúta að starfsmönnum skólans. Starfsmenn eru að jafnaði jákvæðastir í afstöðu sinni til þess að aðstoðarskólameistari virði starfsfólks mikils (3,93). Meðalskor á spurningu um traust til aðstoðarskólameistara var einnig nokkuð hátt (3,75).

Tafla 8. Traust til aðstoðarskólameistara MÍ

| | Fjöldi | Meðaltal | Staðalfrávik | Vikmörk |
|---|--------|----------|--------------|----------|
| Ég ber fullt traust til aðstoðarskólameistara | 28 | 3,75 | 1,29 | +/- 0,05 |
| Aðstoðarskólameistari virðir starfsfólk mikils | 28 | 3,93 | 1,15 | +/- 0,04 |
| Mér finnst skilaboð frá aðstoðarskólameistara skýr | 27 | 3,30 | 1,41 | +/- 0,05 |
| Aðstoðarskólameistari sér um að starfsfólk geti þroskað hæfileika sína í starfi | 26 | 2,96 | 1,15 | +/- 0,04 |
| Ánægja með stjórnunaraðferðir aðstoðarskólameistara | 28 | 3,36 | 1,10 | +/- 0,04 |

Nokkur óánægja er með samskipti innan MÍ eins og töflur hér að framan hafa gefið til kynna og sjá má enn skýrar í töflu 9. Meðaleinkunn fimm spurninga af sex er fremur neikvæð. Í fyrirtækjum og stofnunum þar sem boðleiðir eru skýrar og samskipti góð ætti meðalskor að vera yfir 4,0. En staðalfrávik í mörgum þessara spurninga

er fremur hátt sem bendir enn til þess að mjög skiptar skoðanir séu meðal starfsmanna um þessi atriði.

Tafla 9. Samskipti stjórnenda og kennara í MÍ

| | Fjöldi | Meðaltal | Staðal- frávik | Vikmörk |
|--|--------|----------|-------------------|----------|
| Ég veit hvert ég á að snúa mér þegar vandamál koma upp á milli starfsfólks | 28 | 3,07 | 1,41 | +/- 0,05 |
| Ég fæ litlar upplýsingar um stefnu stjórnenda hverju sinni | 28 | 2,50 | 1,35 | +/- 0,05 |
| Stjórnendur upplýsa starfsfólk um mikilvægar ákvarðanir sem varða skólasterfið | 27 | 2,67 | 1,54 | +/- 0,06 |
| Almennt er flæði upplýsinga á milli starfsfólks ábótavant | 28 | 2,89 | 1,17 | +/- 0,04 |
| Ég fæ næg tækifæri til að koma mínum sjónarmiðum á framfæri við stjórnendur | 26 | 2,88 | 1,63 | +/- 0,06 |
| Mér finnst stjórnendur hlusta eftir skoðunum mínum og hugmyndum | 27 | 2,85 | 1,68 | +/- 0,06 |

Starfsmenn voru neikvæðastir í afstöðu sinni til þess hvort þeir fengju upplýsingar um stefnu stjórnenda (2,50) og hvort stjórnendur létu starfsfólk vita um mikilvægar ákvarðanir um skólasterfið (2,67). Starfsfólk var aðeins jákvæðara þegar spurt var hvort almennt flæði upplýsinga á milli starfsfólks væri ábótavant (2,89) og hvort það fengi næg tækifæri til að koma sínum sjónarmiðum á framfæri við stjórnendur (2,88).

Samantekt: Afstaða starfsmanna er almennt jákvæðari til þeirra þátta í stjórnun skólans sem hér var spurt um en til *Trúverðugleika stjórnenda*. Að meginuppistöðu eru þetta atriði sem snúa að formlegum atriðum í stjórnun. Meðalskor er þó hvergi verulega hátt sem bendir til þess að mikið svigrúm sé til úrbóta. Í mörgum tilvikum eru mjög skiptar skoðanir meðal svarenda sem kemur fram í háu staðalfáviki.

5 STJÓRNUNARSTÍLL SKÓLAMEISTARA, NIÐURSTÖÐUR VIÐTALA

Í viðtölum við starfsmenn Menntaskólans á Ísafirði var umræða um stjórnun skólans og stjórnunarstíl skólameistara fyrirferðamikil. Niðurstöður viðtala voru í góðu samræmi við það sem kom út úr spurningakönnun. Flestar og ítarlegastar athugasemdir við stjórnun skólans beindust að stjórnunarstíl skólameistara. Ávirðingarnar tóku til skorts á virðingu og sanngirni í samstarfi, almennrar framkomu og óþarfa hörku í deilumálum.

Það er löng hefð fyrir því í rannsóknum á stjórnun að skipta stjórnendum í tvennt eftir því hvort styrkleiki þeirra liggur í mannlegum samskiptum eða verkefnastýringu (Stogdill, 1974). Framan af voru rannsóknir á stjórnendum túlkaðar þannig að eftirsóknarverðara væri að stjórnandi væri góður í mannlegum samskiptum en með tímanum hefur meðal annars komið í ljós að tengsl milli árangurs og stíls stjórnenda eru ekki mjög sterk (Wagner, 1994). Rannsóknir sýna einnig að lykilatriði við mat á stjórnunarstíl er ekki hegðun stjórnandans heldur væntingar undirmanna (Lord, Binning, Rush og Thomas, 1978 og Phillips og Lord, 1982). Túlkun á hegðun stjórnanda er undir sterkum áhrifum frá væntingum og stýrist að hluta af staðfestingavillu (*confirmation bias*)¹⁰ og staðalmyndum (*stereotypes*) um stjórnanda. Gildir þá einu hvort væntingarnar séu stjórnandanum hliðhollar eða andstæðar.

Stjórnunarstíll núverandi skólameistara virðist vera mjög ólíkur forvera hennar í starfi. Fram til ársins 2001 höfðu ríkt vissar hefðir í stjórnun MÍ sem samræmdust illa stjórnunarstíl núverandi skólameistara. Í viðtölum komu fram margar vísbendingar um að fyrrverandi skólameistari hafi stjórnað skólanum á mjög óformlegan hátt. Millistjórnendur og einstaka kennarar voru mjög sjálfráðir í starfi og réðu miklu um stefnu skólans. Núverandi skólameistari vill hins vegar

¹⁰ Staðfestingavilla vísar til tilhneigingar hjá fólki til að staðfesta fyrirframgefnar hugmyndir frekar en að reyna að afsanna þær (Woll, 2002).

að unnið sé samkvæmt skýrum almennum reglum og ætlast til að kennarar fari eftir þeim. Það þarf því kannski engan að undra að til átaka hafi komið við kennara og millistjórnendur sem vanir voru að stjórna samkvæmt eigin sannfæringu fremur en formlegum reglum. Ekki er ljóst hvort skólameistari geri sér grein fyrir hvað stjórnunarstíll hennar breytti mörgu í skólanum. Lítil reynsla skólameistara af starfi í framhaldsskóla kom þar kannski einnig nokkuð við sögu.

Kennarar og starfsmenn ræddu ýmis mál sem þeir töldu vera til marks um stjórnunarstíl skólameistara. Sum þessara mála hafa komist í hámmæli á undanförunum misserum en önnur ekki. Tafla 10 gefur yfirlit um mál sem að mati kennara og annarra starfsmanna eru lykilmál í þeim átökum sem verið hafa í skólanum.

Tafla 10. Mál sem átök skólameistara við kennara MÍ snúast um

Skólameistari setti þak á yfirvinnu sem kom illa við tiltekna kennara
Í kjölfar kjarasamninga eru deildarstjórnastöður lagðar niður og í staðinn ráðnir sviðsstjórar
Ferð tveggja kennara til Svíþjóðar með hóp nemenda
Breyting á starfshlutfalli starfandi námsráðgjafa
Veikindaorlof eins kennara
Starfslok fjármálafulltrúa
Yfirferð enskuþrófs í desember 2004
Uppsögn kennara sem sviðstjóra
Yfirferð enskuþrófs í júní 2005
Auglýsingar á lausum kennarastöðum við MÍ fyrir skólaárið 2005 til 2006
Skipting kennslu fyrir skólaárið 2005 til 2006
Ráðning í stöðu verkefnastjóra forvarnar- og félagsmála við MÍ

Í umræðu um ofangreind mál komu fram ólík sjónarmið. Áherslur í mati á atvikum voru mjög litaðar af afstöðu til skólameistara. Þannig var mat stuðningsmanna skólameistara mjög ólíkt mati andstæðinga hennar. Þó svo að mat á atvikum væri ólíkt, var almennt samkomulag um atburðarás þessara mála. Deilan snérist meira um hvort tiltekin viðbrögð væru rétt eða röng og svo hvaða hugur bjó að baki tilteknum aðgerðum.

Farið var vandlega yfir öll ofangreind mál og þau greind. Niðurstaða þeirrar greiningar verður ekki birt í skýrslunni. Meðal annars vegna þess að skýrslan verður gerð opinber og þær upplýsingar sem úttektarhópurinn hefur um málavexti voru gefnar í trúnaði. Nákvæm umfjöllun um málin myndi óhjákvæmilega brjóta þann trúnað. Eitt af þessum málum hefur þó verið gert opinbert af málsaðilum, bæði fyrir dómstólum og í umfjöllun í dagblöðum. Það mál snýr að yfirferð enskuprófs í desember 2004. Í stórum dráttum eru málavextir þess máls eftirfarandi.

Kennari í ensku var erlendis þegar einkunnir í námskeiði hennar voru færðar til bókar. Reglubundin yfirferð leiddi í ljós að dreifing einkunna var mjög lítil. Samkvæmt vinnureglum var námsráðgjafi og skólameistari látinn vita um málið. Skólameistari fór yfir úrlausnir nemenda og breytti einkunnum. Einkunnir sem skólameistari gaf voru síðan birtar nemendum sem lokaekunnir fyrir áfangann. Er enskukennari kom úr ferðalaginu var hann kallaður á fund skólameistara og afhent bréf þar sem boðuð var áminning vegna vanrækslu í starfi. Nokkrar umræður urðu á fundinum og allir sem sátu fundinn eru sammála um að fundinum hafi lokið með því að kennari baðst afsökunar og skólameistari dró boðaða áminningu til baka en tók ekki fyrrnefnt bréf af kennara.

Í framhaldi af fundinum leitar kennari ráða hjá verkalyðsfélagi sínu (Félag framhaldsskólakennara) og fær þau ráð að fyrst hún er með bréf með boðaðri áminningu þá verði að svara því. Enskukennari svarar þeim ávirðingum sem komu fram í bréfi skólameistara bréflega. Skólameistari telur að bréf enskukennara jafngildi því að afsökunarbeiðni hafa verið dregin til baka og áminningur kennara fyrir vanrækslu í starfi. Jafnframt eru úrlausnir nemenda úr enskuprófi sendar til prófdómara til yfirferðar. Kennari fer í mál við skólann og krefst ógildingar á áminningunni. Í maí 2005 leggur dómari til að málinu ljúki með sáttum sem fela í sér að

skólameistari dragi áminningu til baka og kennari ítreki afsökunarbeiðni sína. Málsaðilar sættast á þau málalok.

Í ofangreindri lýsingu eru aðeins dregin fram meginatriðin í atburðarásinni. Um málið er þetta að segja. Skólameistara ber að fylgjast með starfsemi skólans, þar með talinni einkunnagjöf í námskeiðum. Reglubundið eftirlit með einkunnadreifingu er einföld leið til að fylgjast með því að námsmat sé með eðlilegum hætti. Augljóst er að ástæða er til að skoða próf nánar ef lítil fjölbreytni er í einkunnum. Því er engin athugasemd gerð við að skólameistari hafi litið á umrædd próf til að ganga úr skugga um hvort einkunnagjöf væri eðlileg. Hins vegar er mikið álitamál hvort eðlilegt og skynsamlegt sé að skólameistari fari yfir prófin og endurskoði einkunnir nemenda eins og gert var í þessu tilfalli. Skapast hefur sú hefð í skólastarfi að kalla til prófdómara þegar upp kemur ágreiningur um námsmat og það átti skólameistari að gera þegar augljóst var að endurmeta þurfti prófin. Í reynd staðfestir skólameistari þá vinnureglu með því að senda úrlausnir nemenda til prófdómara í upphafi árs 2005.

Þegar kennari kom til baka úr ferðalagi sínu var haldinn fundur með skólameistara um málið. Nokkra undrun vekur að strax á þeim fundi sé kennara boðuð áminning vegna vanrækslu í starfi. Eðlilegra hefði verið að fyrsti fundurinn hefði farið í að gefa kennara tækifæri til að útskýra mál sitt og ræða nauðsynlegar úrbætur á starfsháttum. Ef kennari hefði ekki reiðubúinn til að bæta ráð sitt, þá fyrst var ástæða til huga að því hvort tilefni væri til áminningar.

Annað atriði við þennan fund er illskiljanlegt. Fundarmönnum ber saman um að fundinum hafi lokið með sáttum. Við þau málalok væri eðlilegt að skólameistari hefði tekið umrætt bréf af kennara. Þar með væri málinu formlega lokið. En kennarinn fór af fundinum með bréfið í höndum. Í kjölfarið hafði kennari samband við sitt verklýðsfélag og leitaði ráða. Eðlilegt fyrsta skref í málinu hjá Félagi framhaldsskólakennara eða lögfræðingi þess hefði átt að vera að hafa samband við skólameistara

og fá staðfest að sættir höfðu tekist í málinu og láta skólameistara taka bréfið af kennara. Það var ekki gert og hafinn formlegur málarekstur. Afleiðingin var fimm mánaða átök og fjölmiðladeilur sem skiluðu sömu niðurstöðu og legið hafið fyrir um miðjan desember 2004.

Þrátt fyrir að þetta mál hafi gengið mun lengra en önnur á það samt markt sammerkt með öðrum málum sem komið hafa upp í Menntaskólanum á undanförunum árum. Þær hörðu deilur sem skólameistari hefur lent í við starfsmenn skólans eru á sinn hátt til marks um stjórnunarhætti í skólanum. Ágreiningur sem við fyrstu sýn ætti að vera hægt að leysa fer í hart. Þegar tveir deila er það sjaldan einvörðungu öðrum að kenna en á móti kemur að sama mynstur kemur upp í mörgum málanna.

Í aðra röndina er skólameistari formlegur yfirmaður. Hún leggur ríka áherslu á embættisskyldur sínar og er allt að því af gamla skólanum í þeim efnum. En henni er ekki lagið að jafna ágreining, hvorki á formlegum né óformlegum nótum, og lendi hún í átökum geta aðstæður og hegðun orðið yfirdrífari en algengt er í skólakerfinu. Atvik í MÍ á síðustu misserum bera sum vott um óæskilega hvatvísi skólameistara í deilumálum – en rétt er að halda til haga að flestar frásagnir benda til þess að framkoma þeirra sem staðið hafa í deilum við hana sé alls ekki til fyrirmyndar heldur.

Kennurum var einnig tíðrætt um að sá sem einu sinni lendir í deilum við skólameistara hafi bakað sér varanlega óvild hennar. Málum ljúki í raun aldrei heldur finni skólameistari sífellt nýjan vettvang til að halda deilu áfram. Um þetta hafa andstæðingar skólameistara mörg dæmi. Á móti kemur að skólameistari telur að aðgerðir sínar séu í eðlilegu og rökréttu framhaldi af því sem á undan hefur gengið. Í þessu samhengi er það umhugsunarefni hvort skólameistari leggi meiri áherslu á að vinna fullnaðarsigur í ágreiningsmálum við kennara en að komast að niðurstöðu sem báðir geta unað við.

Það einkennir framangreind átök hve fljótt skólameistari setur þau í formlegan farveg. Harðorðar deilur við starfsmann þar sem orðaskipti fara úr böndum, enda í langvinnum deilum í stað þess að ljúka með sáttafundi eða þegjandi samkomulagi deiluaðila um að báðir hafi gengið of langt og öllum væri fyrir bestu að gleyma átökunum sem fyrst. Engar opinberar tölur liggja fyrir um fjölda áminninga sem starfsmönnum framhaldsskóla eru boðaðar á hverju ári. Lausleg athugun meðal skólameistara og Kennarasambandsins bendir hins vegar til að slíkt sé fátítt. Á síðustu fjórum árum hefur skólameistari MÍ boðað þremur starfsmönnum Menntaskólans áminningu. Þetta eru of mörg tilvik þar sem það hlýtur að vera neyðarúrræði að veita ríkisstarfsmanni áminningu og bendir til nokkurs úrræðaleysis í stjórnun.

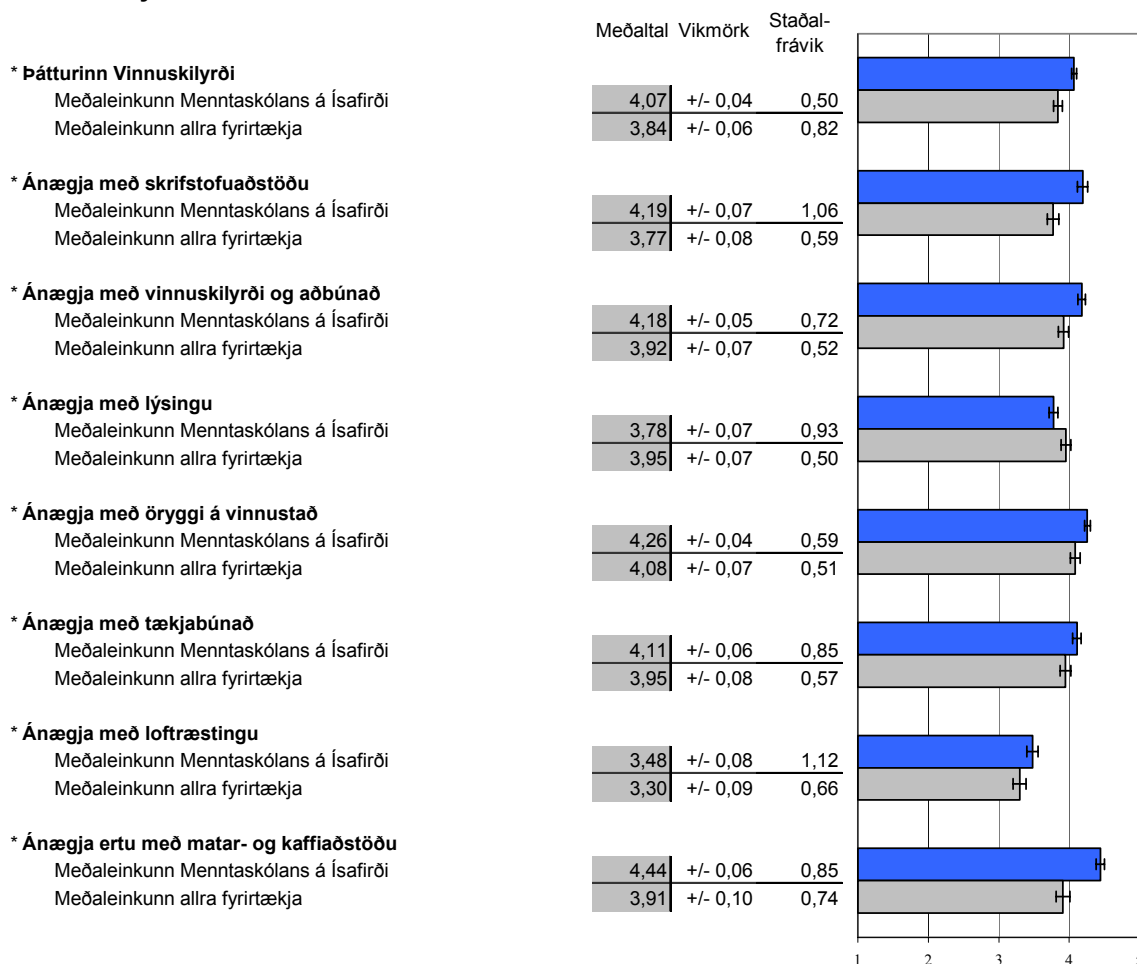
Samantekt: Lýsingar meirihluta starfsmanna MÍ á samskiptum skólameistara við hluta kennara benda til ýmislegt mætti þar betur fara. Þessar ávirðingar, sem beinast bæði að skólameistara og kennurum, eru alvarlegar og varpa skugga á fjölmargt sem vel er gert í skólanum. Það er óviðunandi fyrir hinn almenna kennara og reyndar skólastarfið allt að ekki verði bætt úr þessum vanda. Ávirðingarnar beinast ekki einvörðungu að skólameistara en ábyrgð hennar í málinu er meiri en annarra því að hún er stjórnandi skólans og sú skylda að gera skólann að góðum vinnustað hvílir þyngra á henni en öðrum.

6 VINNUSKILYRÐI OG SJÁLFSTÆÐI Í STARFI

Almennt séð voru starfsmenn ánægðir með vinnuskilyrði við skólann. Af fimm meginsviðum sem *Vinnustaðagreiningin* nær til skoraði MÍ næst hæst á þessum þætti. Einungis um 30% fyrirtækja sem miðað er við skoraðu herra á þessum þætti en Menntaskólinn á Ísafirði. Tafla 11 sýnir meðalskor fyrir einstaka spurningar sem mynda þennan þátt.

Tafla 11. Meðalskor fyrir einstaka spurningar á þættinum *Vinnuskilyrði*

Vinnuskilyrði



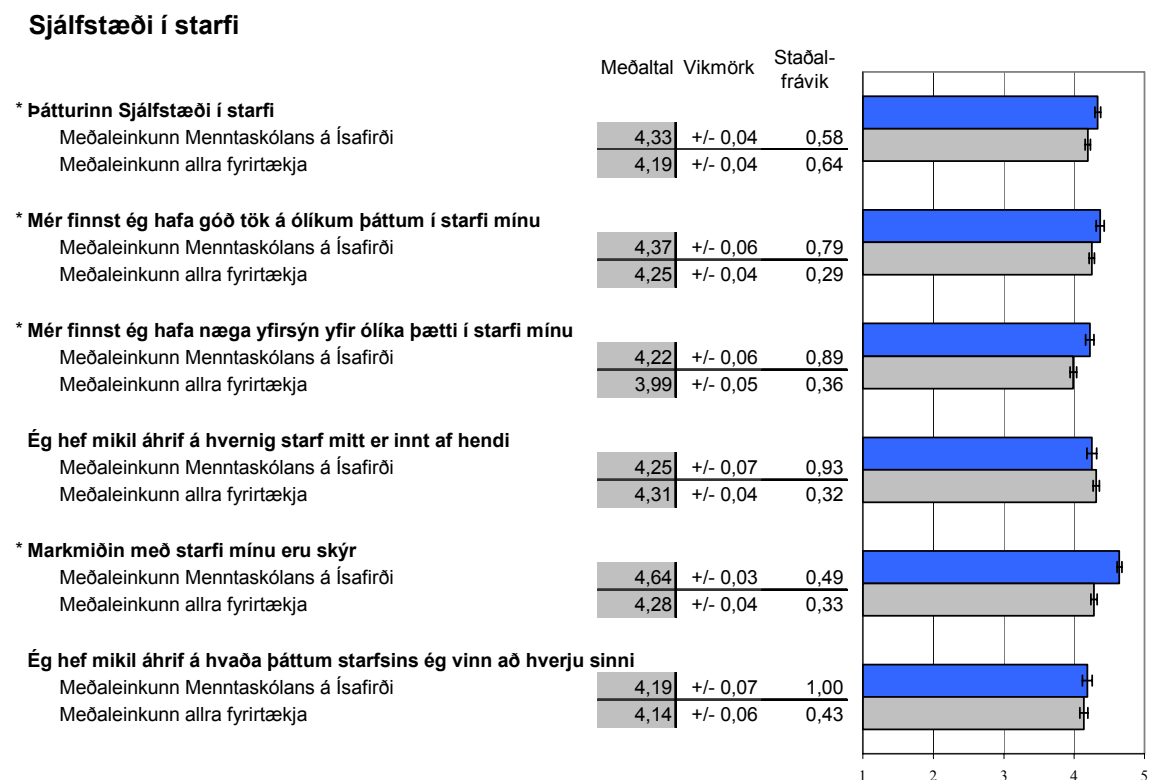
Eins og sjá má í töflu 11 var almennt meiri ánægja með vinnuskilyrði meðal starfsfólks MÍ samanborið við aðra vinnustaði. Starfsfólk var almennt ánægt með alla þætti sem spurt var um.

Samantekt: Að lýsingu undanskilinni er starfsfólk MÍ ánægðara með vinnuskilyrði en gerist meðal þeirra fyrirtækja sem höfð eru til samanburðar. Þessi niðurstaða sýnir að skólameistara hefur tekist að tryggja starfsmönnum góðan aðbúnað.

6.1 Sjálfstæði í starfi

Sjálfstæði í starfi var sá þáttur í *Vinnustaðagreiningunni* sem starfsmenn MÍ skorðu hæst á. Um 30% fyrirtækja sem miðað er við skoraðu herra á þessum þætti en Menntaskólinn á Ísafirði. Tafla 12 sýnir meðalskor fyrir einstaka spurningar sem mynda þennan þátt.

Tafla 12. Meðalskor fyrir einstaka spurningar á þættinum *Sjálfstæði í starfi*



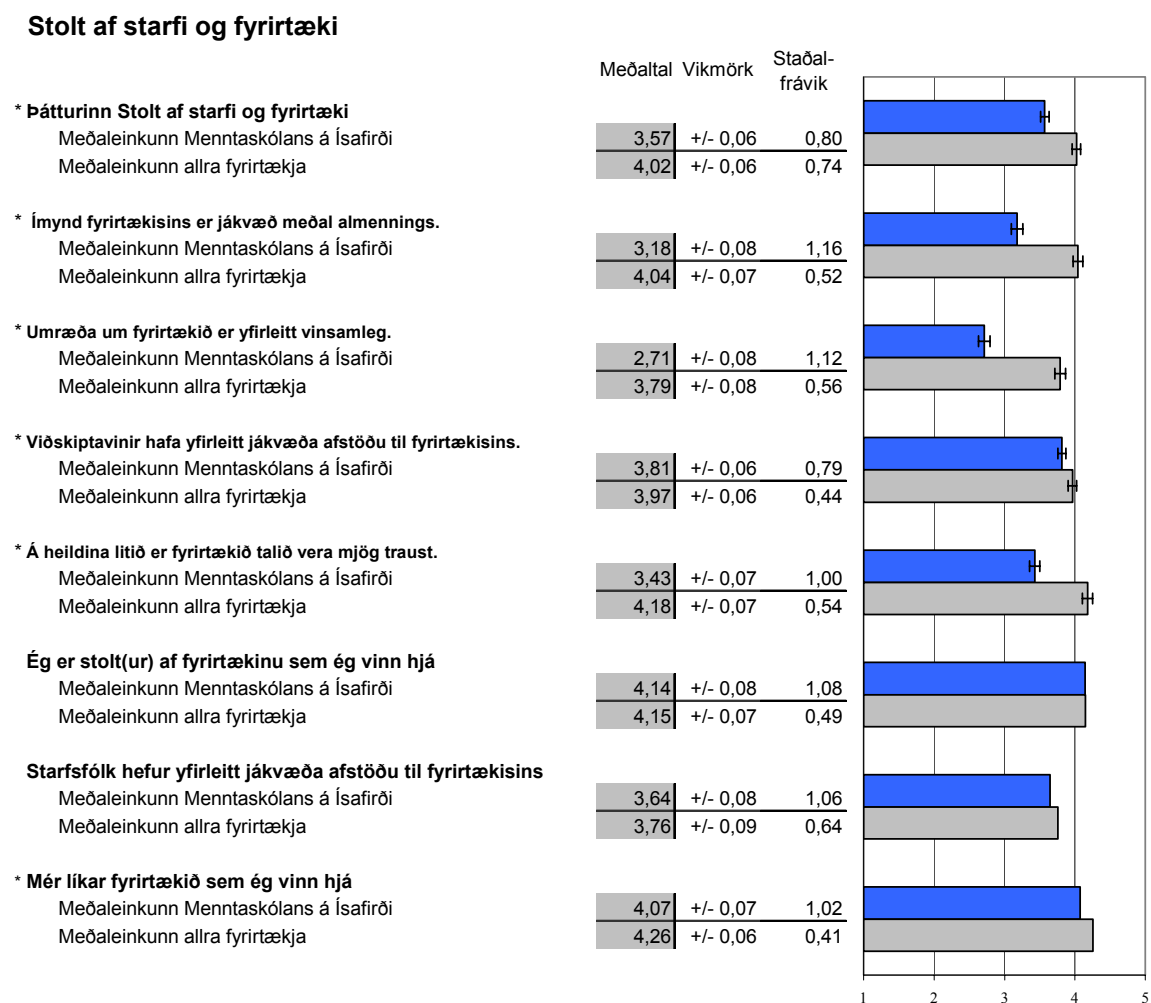
Þegar á heildina er litið taldi starfsfólk MÍ sig almennt hafa mikið sjálfstæði í starfi samanborið við aðra vinnustaði (tafla 12), þó ekki sé munur á öllum spurningum þáttarins. Ekki kom fram munur þegar spurt var hvort að starfsmaður teldi sig hafa mikil áhrif á hvernig starf sitt væri innt af hendi og hvort hann hefði mikil áhrif á hvaða þætti starfsins hann ynni að hverju sinni. Að öðru leyti töldu starfsmenn MÍ sig almennt hafa góð tæk á starfi sínu, að þeir hefðu næga yfirsýn yfir ólíka þætti og að markmið starfsins væru skýr.

Samantekt: Meðalskor var í öllum tilvikum yfir 4,0 á þessum kvarða. Það er mjög góð útkoma á mælistiku sem nær frá einum til fimm. Sjálfstæði og frumkvæði eru þeir þættir í starfi fólks sem ráða miklu um starfsánægju og því er mjög jákvætt hvað starfsmenn MÍ skora hátt á þessum lið. Starf kennara er um margt frábrugðið öðrum störfum. Eitt af því sem einkennir kennslu er mikið sjálfstæði í því sem gert er í kennslustofunni og sá hluti starfsins þarf ekki að tengjast öðru sem er að gerast á vinnustaðnum.

7 STOLT AF STARFI OG SKÓLA

Almennt séð voru starfsmenn nokkuð stoltir af skólanum en þó síður stoltir en almennt gerist hjá þeim fyrirtækjum sem skoðuð eru til samanburðar. Aðeins um 17% fyrirtækja sem miðað er við skoruðu lægra á þessum þætti en Menntaskólinn á Ísafirði. Tafla 13 sýnir meðalskor fyrir einstakar spurningar sem mynda þennan þátt.

Tafla 13. Meðalskor fyrir einstaka spurningar á þættinum *Stolt af starfi og*



fyrirtæki¹

Almennt var starfsfólk MÍ síður stolt af starfi sínu en starfsmenn samanburðarvinnustaða. Að jafnaði taldi það síður að ímynd skólans

væri jákvæð meðal almennings og umræða um skólann væri vinsamleg. Eins töldu starfsmenn MÍ að skólinn nyti síður trausts en samanburðarvinnustaðir og líkaði síður við stofnunina/fyrirtækið sem þeir unnu hjá. Ekki kom fram munur á afstöðu starfsfólks MÍ miðað við aðra staði, þegar spurt var hvort það væri stolt af skólanum eða hvort það teldi að starfsfólk hefði almennt jákvæða afstöðu til skólans.

Ekki er ólíklegt er að kennarar og starfsmenn Menntaskólans séu síður stoltir af vinnustað sínum nú en þeir voru fyrir nokkrum misserum síðan vegna þeirra átaka sem verið hafa í skólanum undanfarin misseri.

Í viðtölum við starfsmenn kom mjög skýrt fram að þeir töldu að staða skólans í bæjarfélaginu hefði batnað til muna í tíð núverandi skólameistara. Um þetta eru kennarar sammála og skiptir þá litlu hver afstaða þeirra er til skólameistara. Þegar á heildina er litið nýtur skólinn mun meiri virðingar nú en hann gerði áður. Hins vegar eru skiptar skoðanir um hvort skólinn hafi batnað í raun og veru eða hvort það sé aðeins ásýnd skólans sem hafi batnað.

Skólameistari fær mest hrós fyrir þá ásýnd sem hún hefur skapað skólanum. Kennarar telja hana góðan fulltrúa skólans í samfélaginu. Hún hefur staðið sig vel í að kynna skólann og verið ötul í að halda merki hans á lofti. Athafnir í skólanum, eins og útskriftir, eru vel skipulagðar og glæsilegar og útskriftarræður sérlega góðar.

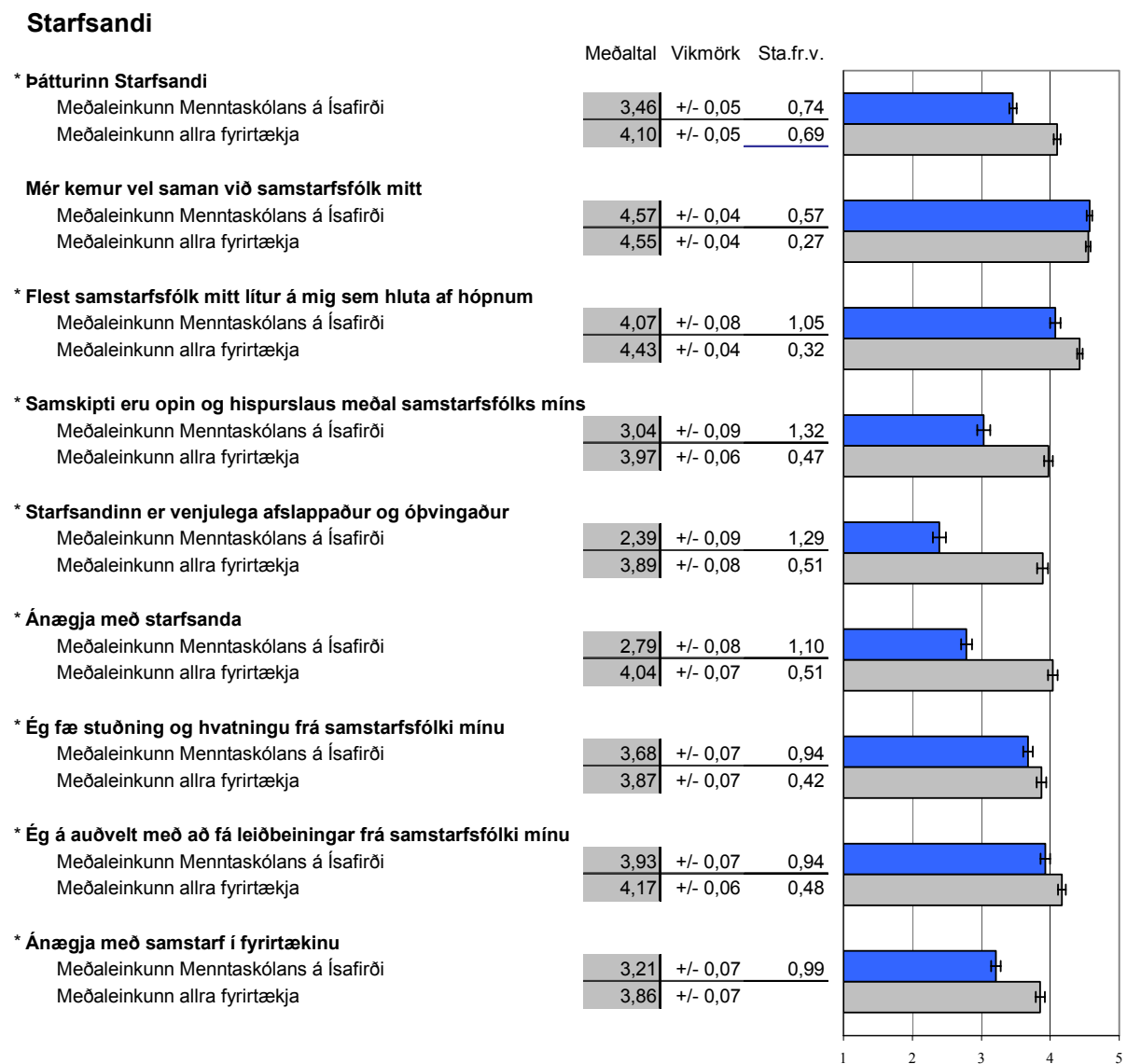
Samantekt: Starfsmenn eru almennt stoltir af skólanum og þeim líkar vel við hann sem vinnustað. Hins vegar virðast átökin innan skólans vera farin að setja mark sitt á umræðu um skólann. Þessi átök munu eflaust skaða hann þegar til lengri tíma er litið ef ekkert er að gert. Skólameistari fær almennt og skilyrðislaust hrós fyrir kynningu á skólanum í bæjarfélaginu og fyrir að vera ötul í að halda merki skólans á lofti.

¹¹ Í könnuninni sem gerð var meðal starfsfólks MÍ var spurt um skólann en ekki fyrirtækið og nemendur en ekki viðskiptavinum.

8 STARFSANDI

Starfsandi í Menntaskólanum á Ísafirði er verri en almennt gerist hjá þeim fyrirtækjum sem eru til samanburðar. Innan við 5% fyrirtækja sem miðað er við skoraðu lægra á þessum þætti en Menntaskólinn á Ísafirði. Sú niðurstaða á ekki að koma neinum á óvart í ljósi þeirra deilna sem verið hafa í skólanum undanfarin misseri. Tafla 14 sýnir meðalskor fyrir einstaka spurningar sem mynda þennan þátt.

Tafla 14. Meðalskor fyrir einstaka spurningar á þættinum *Starfsandi*



Þegar þátturinn *Starfsandi* er skoðaður í töflu (14) má sjá að meðalskor er lægra hjá starfsfólki MÍ samanborið við aðra vinnustaði. Á öllum

spurningum þáttarins er meðalskor starfsmanna lægra nema þegar spurt er hvort þeim komi vel saman við samstarfsfólk sitt, en þar er enginn munur miðað við aðra vinnustaði. Mestur munur kemur fram þegar spurt er hvort samskipti séu opin og hispurslaus meðal samstarfsfólks, hvort starfsandinn sé venjulega afslappaður og óþvingaður, og hvort ánægja sé með starfsanda. Að sama skapi telur starfsfólk MÍ sig síður vera hluta af hópnum, að það fái síður stuðning, hvatningu og leiðbeiningar frá samstarfsfólki sínu og það er síður ánægt með samstarfið á vinnustað sínum.

Í umræðu um starfsemi Menntaskólans á Ísafirði hafa ásakanir um einelti komið fram. Einelti var kannað í viðtölum við kennara og aðra starfsmenn skólans. Það getur verið erfitt að meta hvort fólk verði fyrir einelti á vinnustað vegna þess að skilin á milli eineltis og átaka geta verið óljós. Til að tryggja að sami skilningur væri lagður í hugtakið var eftirfarandi skilgreining lesin fyrir alla starfsmenn.

Einelti felur í sér síendurteknar meiðandi athugasemdir og/eða athafnir sem standa yfir tiltekið tímabil og sem er beint gegn einstaklingi eða hópi fólks sem á erfitt með að verjast því.

Í framhaldi var spurt:

Finnst þér þetta geta átt við um þig? Hvers vegna?

En aðra starfsmenn?

Þessi skilgreining er aðlögun Félagsvísindastofnunar á útlistun norska fræðimannsins Ståle Einarsen en hann hefur gert víðtækar rannsóknir á einelti (Einarsen og Skogstad, 1996). Félagsvísindastofnun notaði þessa skilgreiningu í úttekt á einelti í Háskóla Íslands árið 2003. Aðrar skilgreiningar á einelti eru einnig notaðar, sjá til dæmis skilgreiningu sem birtist á heimasíðu félagsmálaráðuneytis¹². Yfirleitt ber ekki mikið á

¹² <http://www.felagsmalaraduneyti.is/frettir/frettatilkynningar/nr/1683>

milli þessara skilgreininga en ofangreind skilgreining var valin einkum vegna þess að fjöldi rannsókna á einelti hefur stuðst við hana.

Flestir starfsmenn sögðust ekki hafa orðið fyrir einelti. Helmingur starfsmanna taldi sig hafa orðið varan við einelti í skólanum. Flestir þeirra nefndu skólameistara eða Ingibjörgu Ingadóttur sem fórnarlömb eineltis. Ingibjörg af hálfu skólameistara og skólameistari af hálfu hluta kennara. Einstaka viðmælandi taldi að þær hafi báðar orðið fyrir einelti. Einnig töldu nokkrir að Guðrún Stefánsdóttir hefði orðið fyrir einelti af hendi skólameistara. Fleiri kennarar voru nefndir sem fórnarlömb eineltis en þá einungis af einum til tveimur starfsmönnum. Áríðandi er að látið verði af þeirri hegðun í skólanum sem leitt hefur til þess að tilteknir starfsmenn telji sig hafa orðið fyrir einelti.

Fram kom að andstæðingar skólameistara uppnefndu þá sem þeir töldu stuðningsmenn skólameistara. Slíkt fellur ekki undir ofangreinda skilgreiningu á einelti en er afar hvítleið og óæskileg framkoma við samstarfsmenn.

Samantekt: Starfsandi í Menntaskólanum hefur augljóslega liðið fyrir þau átök sem verið hafa í skólanum undanfarið ár og almennt séð er hann verri en gengur og gerist á vinnustöðum. Hins vegar líkar fólki vel við samstarfsfólk sitt og flestir líta á sig sem hluta af hópnum. Að því marki sem starfsmenn töldu sig hafa orðið vara við einelti voru þrjú fórnarlömb oftast nefnd.

9 FAGLEGT SAMSTARF Í MÍ

Í þessari úttekt gafst ekki kostur á að skoða og meta kennsluhætti einstakra kennara og gera vettvangsathuganir í kennslustofum. Í viðtölum við kennara kemur fram að kennurum virðist umhugað um velverð nemenda og hafa metnað fyrir hönd skólans.

Almennt segjast kennarar vera í góðu samstarfi við samkennara sína. Eftirgrennslan leiðir hins vegar í ljós að samstarfið er veikt og óformlegt. Margir kennarar ræða einmitt um að þeir starfi einir og telji það einu leiðina til að halda sig utan átaka. Smæð skólans gerir það að verkum að margir kennarar eru einir að kenna sína grein (einyrkjar) en jafnvel innan fjölmennari deilda er samstarf í lágmarki. Samvinnan felst yfirleitt í því að ákveða yfirferð verkefna og að skipta með sér verkum við prófsamningu. Slík samvinna hefur verð nefnd tæknilegt samstarf til aðgreiningar frá nánara samstarfi um þróun kennsluhátta (Hafdís Ingvarsdóttir, 2004).

Í viðtölum minnst kennarar á fagnefndir sem settar voru á laggir til að styðja við og þróa ákveðna þætti skólastarfsins. Þessar nefndir hafi þó ekki starfað af neinum krafti og vildu sumir kennarar kenna að hluta um miklum afskiptum skólameistara af störfum nefndanna. Einnig var bent á að forsendur fyrir faglegu þróunarstarfi væru litlar þegar illindi og deilur ríktu innan starfsmannahópsins.

Í viðtölum við stjórnendur og hluta kennara kom fram að innan skólans sé að finna kennara sem ekki standi faglega að kennslu og hafi ekki sinnt af fagmennsku þeim verkefnum sem þeim eru falin. Þessir kennarar hafa brugðist illa við afskiptum skólameista af þeirra starfi og véfengt valdsvið skólameistara.

Kennarar sem hafa reynslu af kennslu í öðrum skólum telja aðspurðir að þar hafi verið meiri samvinna kennara. Almennt má segja að viðtölin gefi þá mynd af skólastarfinu að kennarar starfi mikið hver í sínu horni og séu ekki hvattir til samstarfs við aðra kennara innan sömu greinar

eða milli sviða. Kennarar láta ekki í ljósi óánægju með þetta og sumir telja þetta jafnvel kost.

Skólanámskrá sem skólameistari lagði fram einkennist af metnaðarfullum markmiðum. Ekki hefur komið fram hvernig staðið hefur verið að gerð þeirrar skólanámskrár. Af viðtölum má marka að þar hafi ekki verið um samvinnuverkefni kennara að ræða og mikils ósamræmis gætir í máli kennara um mikilvægi skólanámskrár í daglegu starfi skólans. Þeim bar ekki saman um hvort til væri skólanámskrá og jafnvel kennarar innan sömu greinar voru ekki sammála um það. Sumir könnuðust aðspurðir við að aðstoðarskólameistari hafi beðið um skólanámskrá.

Samstarf kennara og kennara og stjórnenda er talin frumforsenda skólaþróunar (Fullan, 1992, Fullan og Hargreaves, 1996; Ahlstrand, 1994). Hins vegar er rétt að benda á að nýleg íslensk rannsókn gefur vísbendingu um að samstarf framhaldsskólakennara sé bæði ómarkvisst og tilviljunarkennt, háð einstaka kennurum og stjórnendum (Hafdís Ingvarsdóttir, 2004).

Eitt af lykilatriðum í skólaþróun (Fullan, 2005; Senge og félagar, 2000) er að skólinn í heild líti á sig sem námssamfélag (*learning community*). Hugtakið námssamfélag hefur verið áberandi í fræðilegri umræðu um skólaþróun um alllangt skeið. Senge og félagar (2000, bls. 5) segja um námssamfélag „Það merkir að allir eiga að vera virkir í að tjá væntingar sínar, auka skilning sinn og þróa hæfni sína í sameiningu.“¹³ Starfið í skólastofunni þróast aðeins ef skólinn þróast.

Aðspurðir gátu kennarar illa nefnt dæmi um þróunarstarf sem væri í gangi í skólanum. Það bendir til að ekki hafi tekist að virkja starfsmenn sem heild til skólaþróunarverkefna. Heimasíða getur ekki um þróunarverkefni. Hópur kennara hélt því fram að þar væri ekkert þróunarstarf og margir sögðu einnig að þeir hefðu einfaldlega ekki

¹³ Á ensku: *This means involving everyone in the system, in expressing their aspirations, building their awareness and developing their capabilities together.*

áhuga á því. Enda kemur það heim og saman við áhuga þeirra á að vinna sem mest út af fyrir sig og sumir virðast ranglega túlka sem sjálfstæði í starfi. Það dæmi um þróunarstarf sem oftast var nefnt var nýbúakennsla fyrir fullorðna, 150 stunda námskeið, sem nokkrir íslenskukennarar vinna að. Þá hefur verið sótt um styrki til verkefna á sviði starfsmennta- og fullorðinsfræðslu sem er gott framtak. Skólanefnd nefnir tilraunastarf í iðnnámi sem hún telur lofa góðu. Allt er þetta dæmi um áhugaverðar nýjungar í námsframboði.

Skólameistari tiltekur ellefu þróunar- og samskiptaverkefni sem hafi verið í gangi síðastliðin 5 ár eins og fram kemur í töflu 15. Flest eru þetta samskipta- eða skólaheimsóknaverkefni. Ekkert þeirra myndi flokkast undir skólaþróun samanber skilgreiningu hér að ofan en eru engu að síður virðingarverð dæmi um að skólinn eða að minnsta kosti tilteknir aðilar innan skólans, sinni áhugaverðum verkefnum sem ná út yfir hefðbundið skólastarf.

Tafla 15. Skólaþróunarverkefni í MÍ undanfarin þrjú ár

| |
|---|
| 2001-2002: Þróunarverkefni um uppbyggingu almenns grunnnáms fyrir fullorðna |
| 2002: Hver eru okkar eigin mörk?" unnið í samstarfi við listakonuna Holy Hughesmeð styrk frá menntamálaráðuneytinu. |
| 2002-2003: Samstarfsverkefni við skóla í Frakkland og Spáni um heimasíðu um land og þjóð |
| 2002-2003: Samstarfsverkefni framhaldsskóla í Evrópulöndum um heilsuefningu í skólum |
| 2002-2003: Þróunarverkefni um stofnun nýbúabrautar við MÍ í samstarfi við Fjölmenningssetur Vestfjarða |
| 2003-2004: Skólaskiptaverkefni við Klippans gymnasieskóla í Svíþjóð |
| 2004-2005: Samstarfsverkefni við Klippan gymnasieskóla |
| 2004-2005: Skólaskiptaverkefni við Lycée Ste Marie du Port, franskan menntaskóla |
| 2004-2005: Samskiptaverkefni við afrískan menntaskóla í Malaví |
| 2005-2006: Skólaheimsókn Klippans gymnasieskóla |
| 2005-2006: Skólaskiptaverkefni við Lycée Ste Marie du Port, franskan menntaskóla |

Samantekt:

Við skólann er skjalfest skólanámskrá sem felur í sér metnaðarfull og framsækin markmið sem allir skólar gætu verið stoltir af. Skólanámskráin er dæmi um metnað skólameistara en virðist hins vegar ekki vera virk í hugsun og tali kennara sem er forsenda þess að tilætlaður árangur náist. Í þessu sambandi verður að geta þess að

kennarar höfðu takmarkaðan áhuga á að ræða um annað en deilurnar og andrúmsloftið sem ríkti í skólanum, hvaða fylkingu sem þeir tilheyrðu.

Deilurnar síðasta vetur eru farnar að setja mark sitt á samstarf á milli kennara og koma í veg fyrir eðlilegt þróunarstarf. Flokkadrættir meðal kennara eru það miklir að ef núverandi ástand heldur áfram þá er nokkuð víst að samstarf verður brotakennt og þróunarstarfi lítt eða ekki sinnt.

10 FAGLEG FORYSTA SKÓLAMEISTARA

Með faglegri forystu er átt við hlut stjórnenda í að hvetja starfsmenn í að efla eigin færni og skapa þannig aðstæður í skólanum að þeim finnist eðlilegt að sinna slíkum verkum. Hefðbundið er að greina þetta nokkuð frá stjórnun sem beinist að daglegum rekstri og fjallað er um hér að framan. Farsælt breytingastarf byggist á leiðtoga sem einbeitir sér að því að styrkja innviði stofnunar og dreifa ábyrgð. Síðast en ekki síst byggist stjórnun breytinga á samskiptum þar sem reynir á hæfni leiðtogans til að virkja og efla undirmenn sína (Fullan, 2005).

Margir kennarar MÍ tala um framfarir innan skólans undanfarin ár og nefna meiri festu í vinnubrögðum í skólanum. Sem dæmi um þessa festu er að kennarar leggi nú fram kennsluáætlanir. Aginn sé meiri bæði á kennurum og nemendum og allt aðhald hafi aukist.

Fylgst er með mætingu kennara og þeir áminntir óformlega ef um fjarvistir er að ræða. Í að minnta kosti einu tilfelli hefur þetta síðan leitt til formlegrar áminningar. Margir nefna að skólameistari hrósi ekki fyrir það sem vel er gert og tala um að hún einangri sig frá nemendum og kennurum og að starfsmannaviðtöl skili litlu. Aðrir telja sig eiga gott samstarf við skólameistara og hafa á orði að gott sé að leita til hennar. Þetta misræmi í mati á starfsháttum skólameistara er í samræmi við niðurstöður *Vinnustaðagreiningar* þar sem í ljós kom að skoðanir eru mjög skiptar í afstöðunni til skólameistara. Kennarar skiptast í andstæðar fylkingar í þessum efnum sem öðrum sem snerta skólameistara.

Í skólanámskrá er lögð áhersla á margs konar námsmat en framkvæmd faglegrar forystu skólameistara við að móta námsmatsstefnu virðist einkum beinast að prófagerð og yfirferð prófa. Sérstaklega er fylgst með að einkunnadreifing sé eðlileg og námsráðgjafa og skólameistara er gert viðvart þegar dreifing er lítil. Kennurum verður tíðrætt um að skólameistari leggi áherslu á að skila niðurstöðum prófa fljótt og að

prófin liggi frammi og séu aðgengileg. Hvoru tveggja ber vott um fagmennsku og að kennurum skuli verða svo tíðrætt um þetta bendir til að þarna hafi skort skýrar verklagsreglur áður.

Einnig er athyglisvert hvað kennarar (og skólameistari) eru uppteknir af prófum sem námsmati og bendir þetta til að starfsmenn séu ekki enn farnir að huga að eða leita leiða til að framfylgja markmiðum skólanámskrár og vinna jafnframt að símati og heildstæðara námsmati (sjá t.d. Ingvar Sigurgeirsson, 1999).

Eins og kemur fram í kaflanum um samstarf virðist skólameistari einkum hafa beitt sér fyrir eflingu innra starfs með því að herða verklagsreglur sem er mjög mikilvægt en ekki nóg. Í fræðilegri umræðu um skólastjórnun og skólaþróun er lögð áhersla á að greina á milli þess að stjórna með valdboðum og fyrirmælum að ofan í krafti formlegar stöðu valdhafans í stjórnkerfinu (valdaforysta) og þess að stjórna í samstarfi við undirmenn, deila ábyrgð og skapa umhverfi sem hægt er að fylkja mönnum saman um hugmyndir, skapa sameiginlega sýn og ná samstöðu um að hrinda hugmyndunum í framkvæmd (áhrifaforysta; Rúnar Sigþórsson og félagar, 1999). Stjórnunarhættir skólameistara virðast einkennast fremur af valdaforystu en áhrifaforystu en síðarnefndu stjórnunarhættir þykja mun vænlegri til árangurs í skólastarfi og skólaþróun (Sergiovanni, 1987). Skólameistara hefur að því er virðist ekki lánast að skapa samheldan kennarahóp sem vinnur að sameiginlegum hugmyndum um eflingu innra starfs sem leiðir til þróunar kennsluhátta og fjölbreyttara námsmats. Öllum má vera ljóst að við skólameistara er ekki eina að saka í þessu efni. Af velflestum viðtölum má marka að hluti kennara hefur ekki gefið skólameistara færi á að beita áhrifaforystu, sérstaklega síðustu árin.

Hugur kennara virðist mjög bundinn af yfirstandandi deilu, ýmist hvernig þeir geti beitt sér með eða á móti skólameistara eða hvernig þeir gætu staðið utan við deiluna. Almennt eru menn sammála um að

Þessar deilur eitri andrúmsloftið og komi í veg fyrir að kennarar geti einbeitt sér að starfi sínu, hvaða fylkingu sem þeir tilheyra.

Samantekt:

Í tíð núverandi skólameistara hefur aðhald á ýmsum þáttum skólastarfsins verið aukið og er það augljóslega til bóta fyrir skólann. Vísbendingar eru um að aukið aðhald í skólastarfinu hafi haft áhrif á þróun sumra þeirra ágreiningsmála sem komið hafa upp milli skólameistara og kennara. Deilur á milli tiltekinna kennara og skólameistara lita allt skólastarfið. Þær hafa hamlandi áhrif á að þróun innra starfs geti verið með eðlilegum hætti og að kennarar vinni kerfisbundið að þeim markmiðum sem sett hafa verið fram í skólanámskrá.

11 SÝN VIÐMÆLENDNA Á SKÓLASTARFIÐ

Allir viðmælendur eru sammála um mikilvægi skólans fyrir samfélagið á Vestfjörðum og að það skipti miklu máli að það takist að byggja upp metnaðarfullan skóla. Allir vilja geta verið stoltir af skólanum. Þannig virðist ríkja sameiginleg sýn en ekki er eining um hvernig eigi að ná þeim markmiðum sem sú sýn felur í sér.

Til að ná þessum markmiðum hefur skólameistari lagt kapp á að fá að skólanum kennaramenntað fólk og hefur orðið töluvert ágengt, samanber tölur hér að framan. Þá hafa réttindalausir kennarar verið hvattir til að afla sér kennsluréttinda. Skólameistari hefur einnig reynt að auka gæði skólans með hertu eftirliti með nemendum og kennurum svo sem að herða mætingarreglur nemenda og auka eftirlit með mætingu kennara. Það birtist einnig í hvatakerfi sem tekið var upp meðal nemenda sem umbunar þeim sem sýna góða ástundun og árangur með því losa þá undan því að þreyta lokapróf upp úr áföngum.

Andstæðingar skólameistara telja að til þess að ná þessum markmiðum þurfi að sýna kennurum meira traust og draga úr því stífa eftirliti sem hafi verið innleitt. Af orðum þeirra má ráða að þeir hafa aðra sýn en skólameistari á það hvernig byggja eigi upp faglegt innra starf skóla.

Michael Fullan sem er einn helsti sérfræðingur á sviði skólaþróunar í heiminum í dag, sagði nýverið um leiðina til að bæta skólastarf: Fyrsta skilyrði er að fylkja fólki um tilgang breytinga (*engaging people's moral purpose*). Þetta felur í sér að fólk þarf að sammælast um megintilgang eða markmið breytinga og hina siðferðilegu sýn. Til þess að breytingaferli heppnist vel þarf fyrst og fremst að fá alla sem koma að málinu til að taka þátt og tryggja þarf að fólk sjái tilgang með því sem verið er að gera (Fullan, 2005).

Samantekt: Það er mat skýrsluhöfunda að þessi orð Fullan lýsi vanda Menntaskólans á Ísafirði í hnotskurn – það mun ekki takast að vinna að

Þessari sameiginlegu sýn og fylkja fólki um tilgang breytinganna við óbreytt ástand.

12 FJÁRHAGSSTAÐA MENNTASKÓLANS Á ÍSAFIRÐI

Samkvæmt vinnuáætlun á úttektin ekki að ná til fjármála Menntaskólans á Ísafirði. Þó er ekki hægt að komast hjá því að nefna nokkur atriði vegna þess að fjármál skólans eru til marks um stjórnun skólans og hafa komið til umræðu í yfirstandandi deilum.

Samkvæmt upplýsingum menntamálaráðuneytisins eru alls 29 framhaldsskólar í landinu. Af þeim eru 19 sem voru með rekstrarafgang í lok árs 2004 og 10 þar sem halli var á rekstri. Menntaskólinn á Ísafirði var með rekstrarafgang upp á 5,1 milljónir króna í lok árs 2004. Rekstarafkoma MÍ hefur verið nokkuð breytileg undanfarin ár. Þannig var afgangur upp á 14,7 milljónir árið 2001, halli upp á 7,7 milljónir 2002 og afgangur upp á 3,5 milljónir 2003. Þann tíma sem núverandi skólameistari hefur verið við störf Menntaskólann á Ísafirði hefur aðeins einu sinni verið halli á rekstri í árslok en þrisvar verið afgangur.

Ekki er raunhæft að fara út í nákvæman samanburð á þróun á fjárhagsstöðu skólans í tíð fyrrverandi og núverandi skólameistara vegna þess að ýmsar breytingar hafa verið gerðar á fjármögnun framhaldsskóla á síðusta áratug sem hafa ýtt undir meiri reglusemi í rekstri. Munar þar sennilega mest um að ekki er lengur umbunað fyrir hallarekstur í sama magni og áður og innleiðing reiknilíkans sem tekur mið af nemendafjölda við ákvörðun fjárveitinga.

Samantekt: Aðalatriðið sem snýr að Menntaskólanum á Ísafirði er að skólameistari hefur haft góða stjórn á fjármálum skólans.

13 LOKAORÐ

Markmiðið með þessari úttekt var að draga upp raunsanna mynd af Menntaskólanum á Ísafirði. Í því augnamiði var starfsemi skólans metin frá ýmsum hliðum. Niðurstöður benda til að margt hafi verið vel gert í skólanum á undanförunum fjórum árum en einnig að ýmislegt hafi farið miður.

Áður en tekin eru saman þau gögn sem duga til að svara meginspurningum þessarar úttektar er ástæða til að velta fyrir sér gæðum þeirra gagna sem úttektin byggist á. Gögn frá Hagstofu og menntamálaráðuneyti hafa þann kost að vera ábyggileg, sambærileg á milli skóla og óháð tilteknum hagsmunum. Hins vegar eru þetta í einstaka tilviki ekki nákvæmlega þær upplýsingar sem gæfu besta mynd af skólanum heldur þær upplýsingar sem hægt var að fá innan þeirra tímamarka sem úttektin var unnin á.

Gögn úr viðtölum og spurningalistum eru eðli málsins samkvæmt um afstöðu starfsmanna skólans. Við aðstæður eins og eru í Menntaskólanum á Ísafirði gætu slík gögn talist alvarlega gölluð ef enginn breytileiki væri í svörum á milli spurninga og málaflokka, það er ef viðmælendur gæfu upp sömu afstöðu sama um hvað væri spurt. Svo er ekki í þessu tilviki. Afstaða er breytileg eftir umræðuefni eins og skýrt kom fram í spurningakönnun. Í viðtalskönnun kom einnig skýrt fram að afstaða fólks var ekki einsleitur straumur, algerlega háður afstöðu til deilumála, heldur fóru svör eftir umræðuefni. Langflestir viðmælenda fjölluðu um málefni og atburði innan skólans frá fleiri en einni hlið. Af þessu er ljóst að þetta eru nægilega ábyggileg gögn til að gefa raunsanna mynd af skólahaldinu. Að sjálfsögðu má deila um einstaka áherslur eða túlkun en heildarstefnan í gögnunum er skýr og ótvíræð.

Það sem vel hefur tekist til í skólastarfinu er að nemendum hefur fjölgað, orðstír skólans hefur vaxið, almenn reglufesta í skólastarfinu hefur aukist, brottfall nemenda er innan viðunandi marka, dregið hefur úr starfsmannaveltu og kennurum með kennsluréttindi hefur fjölgað.

Kennarar eru ánægðir með vinnuaðstöðu sína og þátt skólameistara í að efla hana, þeim finnst þeir njóta sjálfstæðis í starfi, þeir eru almennt stoltir af skólanum, þeim líkar vel við hann sem vinnustað og skólameistari fær hrós fyrir að halda nafni skólans á lofti í bæjarfélaginu. Loks eru fjármál skólans í góðu lagi.

Það sem tekist hefur verr með eru samskipti skólameistara við tiltekna starfsmenn skólans. Starfsandi innan skólans er nokkuð ábótavant og hefur augljóslega liðið fyrir yfirstandandi átök. Samskipti hafa á köflum verið það slæm að sumir telja að um einelti hafi verið að ræða. Þróunarstarf og fagleg þróun innan skólans hefur líklega liðið fyrir yfirstandandi deilur.

Meginniðurstaðan í úttektinni er að tengsl skólameistara við undirmenn sína setur eindreginn svip á alla starfsemi skólans. Fljótlega eftir að núverandi skólameistari tók við störfum komu upp ágreiningsmál sem enn hefur ekki verið greitt úr að fullu. Líta má á undanfarið ár sem hápunkt í því átakaferli. Það skiptir sköpum fyrir framtíð skólans að það ár verði einnig lokaár þessara átaka.

Að hluta til snúast þessi átök um að hópur starfsmanna og skólameistari hafa ekki sameiginlega sýn á skólastarfið en að hluta til snúast þau um mannleg samskipti. Ábyrgð á stöðu mála liggur ekki hjá einum tilteknum einstaklingi heldur bera margir ábyrgð á stöðunni. Ekki bara þeir sem verið hafa mest áberandi í átökunum heldur einnig þeir sem tekið hafa þátt bak við tjöldin.

Kennarar verða að axla nokkra ábyrgð á því hvernig starfsemi MÍ hefur þróast undanfarin misseri. Skólameistari hefur boðvald sem hluti kennara virðist ekki vera reiðubúinn til að virða. Góð stjórn í stofnun snýst ekki einvörðungu um að stjórnandi sé fundvís á heppilega lausn ágreiningsmála, heldur einnig um að starfsmenn séu fúsir til samvinnu og samstarfs.

Ábyrgð skólameistara er þó óneitanlega meiri en annarra því hún er stjórnandi skólans. Ekki verður séð að ágreiningsmálin hafi í upphafi verið af sérstaklega illskeyttu tagi, eða einstök í sinni röð. Hliðstæð mál

koma upp og geta komið upp á fjölmennum vinnustöðum. Góður stjórnandi ætti að geta leyst þau þannig að við verði unað.

14 TILLAGA AÐ LAUSN DEILUMÁLA

Ágreiningur í Menntaskólanum á Ísafirði síðastliðið ár hefur verið mjög illskeyttur og sett mark sitt á allt skólastarf. Báðir deiluaðilar eiga talsverða sök á því hvernig komið er og þeir hafa gripið til mjög ágengra aðgerða sem gert hafa ástandið enn erfiðara en það var í upphafi árs. Sumar þessara aðgerða hafa vafalaust átt rétt á sér en aðrar örugglega orkað tvímælis og gert ástandið og þar með lausnina erfiðari. Allir mega vita að það er ekki til einföld eða þægileg lausn á þessum ágreiningsmálum en ef eindreginn vilji er fyrir hendi má ná sáttum í skólanum.

Það er eðlileg og skiljanleg von deiluaðila í svona máli að þeirra málstaður fái stuðning í skýrslu eins og þessari, helst að úrskurðað sé þeim í vil og mótaðilum í óhag.

Félagsvísindastofnun túlkar erindisbréf ráðuneytis þannig að leita beri lausnar. Hefðbundin leið í deilumálum er ef til vill sú að úrskurðar- og gerðardómsmenn leiði í ljós, líkt og í réttarhaldi, hvort tiltekin háttsemi deiluaðila hafi brotið í bága við ákvæði laga og reglna og tilgreina viðeigandi viðurlög. Sú leið er ekki farin hér og það er mat Félagsvísindastofnunar að hún sé ófær í því viðkvæma samhengi og litla samfélagi sem um ræðir. Hér verður að leita sátta og þó að tillögur stofnunarinnar virðist hversdagslegar þá eru þær hvorki léttvægar né einfaldar í framkvæmd. Það er í samræmi við rannsóknir og margvíslega þróun í fræðum, stjórnslu og réttarfari að sérstakar sáttaleiðir séu reyndar til þrautar áður en kemur á úrskurðar- og viðurlagastig.

Við lausn málsins er nauðsynlegt að taka mið af því að starfsmenn MÍ vilja búa á Ísafirði. Þeir eru flestir langskólagengnir og ekki er mikið um störf á Ísafirði við hæfi. Þessi staða gerir það að verkum að eðlilegt er að ganga lengra í því að leita sátta milli deiluaðila en ef skólinn væri á höfuðborgarsvæðinu.

Hluti deiluaðila sér engar sáttaleiðir, en stærstur hluti starfsmanna myndi helst kjósa að sættir næðust. Afdrifaríkar aðgerðir eða uppsagnir, sem í fljótu bragði gætu virst einfaldastar, myndu nær óhjákvæmilega fela í sér flókin eftirmál sem gætu skaðað skólann um langa framtíð. Lausn þessa flókna máls verður því ekki þannig að einn deiluaðili vinni fullnaðarsigur yfir hinum, líkt og í keppni eða málarekstri fyrir dómi. Hér eru engar auðveldar lausnir í boði.

Meginmarkmið með lausn málsins er að vernda skólann sem mjög mikilvæga stofnun í byggðarlaginu, að tryggja að sá kraftur og frumkvæði sem er í starfsfólki beinist fyrst og fremst að því að veita nemendum góða menntun og skapa starfsfólki skólans eðlilegan starfsanda.

Til þess að ágreiningsmálin leysist verður að vinna kerfisbundið að sáttum. Ekki er raunhæft að slíkt gerist í einu vetvangi en ef vel er staðið að málum ætti slíkt að takast á einum til tveimur misserum.

Sú lausn sem hér verður lögð til byggist á rannsóknum á því hvernig sameina má hópa sem átt hefur í deilum (Sheriff, 1966; Diab, 1970; Andreeva, 1984; Fisher, 1990). Meginástæðan fyrir því að þessar rannsóknir eru hafðar til viðmiðunar eru að fylkingar innan skólans eru nokkuð fastmótaðar og munu ekki hverfa af sjálfu sér. Leysa verður þær upp og aðstoða starfsmenn við að vinna saman á ný. Félagsvísindastofnun leggur til nokkur skref til að auðvelda sættir

Hér er lagt til að skólanum og starfsmönnum hans verði falið sameiginlegt verkefni sem lýtur að velferð og þróun skólans. Verkefnið á að vera sjálfstætt og ekki lúta að yfirstandandi deilum. Áður en að því kemur að hefja vinnu að slíku verkefni verður að taka nokkur skref. Leysa verður öll yfirstandandi dómsmál og önnur formleg ágreiningsmál. Deiluaðilar verða að láta niður falla núverandi og eldri ágreining og allir starfsmenn verða að samþykkja með formlegum hætti að taka þátt í sáttaferlinu. Þá verða starfsmenn að viðurkenna í verki að skólameistari hefur boðvald og það er hennar verk að stjórna

skólanum. Á móti kemur að skólameistari verður að beita valdi sínu mildilega og finna eðlilegan og sanngjarnan samstarfsgrunn við alla starfsmenn skólans. Allir aðilar verða að sætta sig við að núverandi starfsmenn séu þar til frambúðar nema þeir kjósi sjálfir annað.

Samkvæmt fyrrnefndum rannsóknum um sættir milli stríðandi hópa er lykilskref að fá deiluaðila til að vinna saman að verkefni sem er fyrir utan deilumálin. Lagt er til að sett verði í gang skólaþróunarverkefni sem allir starfsmenn skólans vinna að, til dæmis að finna þætti í skólanámskrá sem starfsfólk vill setja í framkvæmd. Utanaðkomandi ráðgjafi verður fenginn til að skipuleggja vinnuna í kringum verkefnið og hafa yfirumsjón með henni á fyrstu stigum. Raunhæfast er að starfsmennirnir velji sjálfir verkefnin, í samráði við ráðgjafa, enda þekkja starfsmenn öðrum betur hvers konar skólaþróun kemur skólanum best. Allir starfsmenn skólans verða að taka þátt í verkefninu á jafnræðisgrundvelli. Vinnan verður að vera reglubundin, leggjast jafnt á alla og vera í hópum. Samsetning hópanna verður að breytast reglubundið þannig að allir verði að vinna oft með öllum. Nánari útfærsla á vinnubrögðum er of tæknileg til að eiga við hér en getur legið fyrir ef óskað er. Þetta ferli virkar ef fólk leggur sig fram og gefur sig í verkið af einlægni og alúð.

Samhliða vinnu að skólaþróunarverkefni er nauðsynlegt að hlúa að samskiptum starfsfólks til að auka starfsánægju. Þar er einkum átt við hefðbundið félagslíf að hætti góðra fyrirtækja. Þar verða starfsmenn að sammælast um að taka þátt og leggja sitt af mörkum til lipurra samskipta og starfsanda. Hugafari verður ekki breytt eins og hendi sé veifað og því verður að leggja ríka áherslu á að nú sé brýnt að í skólanum verði tilefni og aðstæður til heilbrigðra samskipta, óháð núverandi deilum. Rannsóknir hafa margstaðfest að hugarfarsbreyting þá fylgi með tímanum (Allport, 1954; Pettigrew og Tropp, 2000).

Ef einhverjir starfsmenn skólans telja sig ekki geta sett niður deilur og tekið heils hugar þátt í umbótastarfi sem lagt er til, verður að gera

þeim kleift að láta af störfum við skólann með sóma. Menntamálaráðuneytið verður að bjóða þeim sanngjörn starfslok.

Ef sáttaleiðin gengur ekki, verður að gera róttækar breytingar á starfsliði skólans. Þá er ástæða til að taka alvarlega vísbendingar um að rekja megi yfirstandandi deilu til þess að hluti starfsmanna hafi verið í kerfisbundinni andstöðu við skólameistara í næstum fjögur ár. Verði skólameistari að víkja í slíkum aðgerðum verður að tryggja að næsti skólameistari lendi ekki í sama vanda. Slíkt verður ekki gert nema viðkomandi kennarar láti af störfum við skólann. Um er að ræða sex til sjö kennara og aðra starfsmenn sem verða að víkja. Við blasir að slík „lausn“ setur ekki niður deilur eða vanda innan skólans og ógnar örugglega skólanum sem mikilvægri stofnun í byggðarlaginu.

Reynist slík leið óhjákvæmileg, er mikilvægt að næsti skólameistari hafi ekki áður starfað við skólann og sé alls ótengdur þeim átökum sem verið hafa í skólanum.

15 HEIMILDASKRÁ

- Aðalnámskrá framhaldsskóla* (1999). Reykjavík: Menntamálráðuneytið.
- Agresti, A. og Finley, B. (1997). *Statistical Methods for the Social Sciences*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Ahlstrand, E. (1994). Professional isolation and imposed collaboration in teachers' work. Í I. Carlgren, G. Handal, and S. Vaage, (Ritstj.) *Teachers' minds and actions. Research on teachers' thinking and practice*, (bls. 260-271). London: Falmer Press.
- Andrea G. Dofradóttir og Friðrik H. Jónsson (2003). *Fyrirtæki ársins 2003: Skýrsla unnin fyrir Verzlunarmannafélag Reykjavíkur*. Reykjavík: Félagsvísindastofnun HÍ.
- Einarsen, S. og Skogstad A. (1996). Bullying at work: Epidemiological findings in public and private organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 185-201.
- Fullan, M. (2005). *Leadership and sustainability: System thinkers in action*. Thousand Oaks: Corwin Press.
- Fullan, M. (1992). *The meaning of educational change*. Toronto: OISE.
- Fullan, M. og Hargreaves, A. (1996). *What's worth fighting for in your school*. New York: Open University Press.
- Hafðís Ingvarsdóttir (2004). Mótun starfskenninga íslenskra framhaldsskólakennara. *Tímarit um menntarannsóknir*, 1, 39-48.
- Ingvar Sigurgeirsson. (1999). Námsmat byggt á traustum heimildum. Í Helgi Skúli Kjartansson, Hrafnhildur Ragnarsdóttir, Kristín Indriðadóttir og Ólafur J. Proppé, (Ritstj.). *Steinum í vörðu til heiðurs þuríði J. Kristjánsdóttur sjötugri*, (bls. 147-169). Reykjavík: Rannsóknarstofnun KHÍ
- Lord, R. G., Binning, J. F., Rush M. C. og Thomas J. C. (1978). The effect of performance cues and leader behavior on questionnaire rating

of leadership behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 21, 27-39.

Phillips, J. S. og Lord, R. G. (1982). Schematic information processing and perceptions of leadership in problem solving groups. *Journal of Applied Psychology*, 67, 486-492.

Rúnar Sigþórsson, Börkur Hansen, Jón Baldin Hannesson, Ólafur H. Jóhannsson, Rósa Eggertsdóttir, Mel West (1999). *Aukin gæði náms. Skólaþróun í þágu nemenda*. Reykjavík: Rannsóknarstofnun Kennaraháskóla Íslands.

Senge, P., Cabron-McCabe, N., Lucas, T., Smith, B., Dutton, J. og Kleiner, A. (2000). *Schools that Learn: A fifth discipline fieldbook for educators, parents, and everyone who cares about education*. New York: Doubleday/Currency.

Sergiovanni, T. (1987). *The Principalship. A reflective practice perspective*. Boston: Allyn & Bacon.

Stodgill, R. (1974). *Handbook of leadership*. New York: Free Press

Wagner, J. A. III. (1994). Participation's effects on performance and satisfaction: A reconsideration of research evidence. *Academy of Management Review*, 19, 312-330.

Woll, S. (2002). *Everyday thinking: Memory, reasoning and judgement in the real world*. London: LEA.

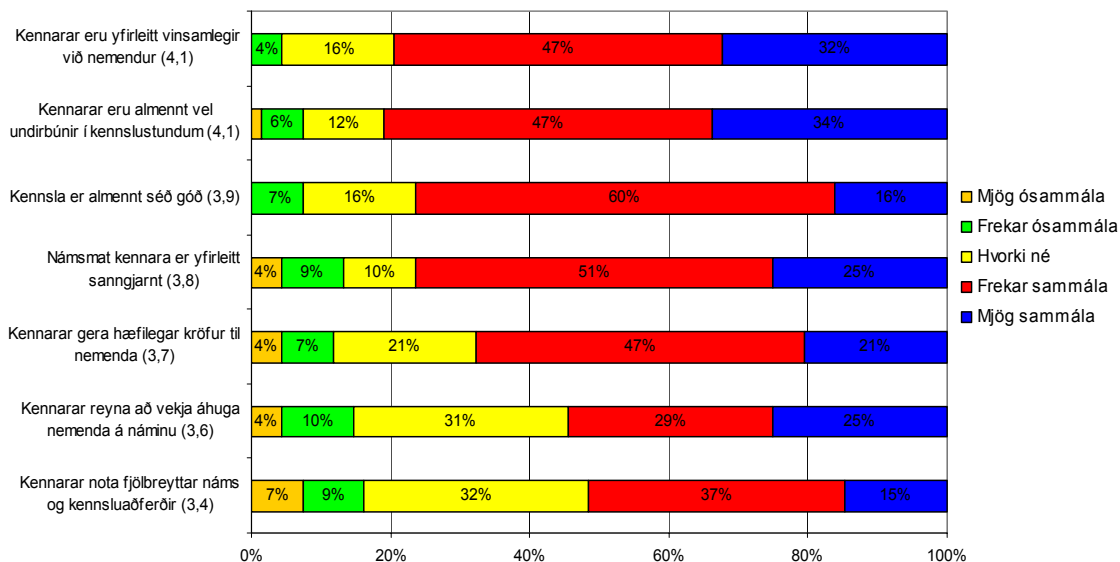
Einn hluti þessarar úttektar var viðhorfskönnun meðal nemenda Menntaskólans á Ísafirði til ýmissa þátta skólastarfsins. Meðal annars var spurt um kennslu, samskipti innan skólans og reynt var að meta ánægju með skólastarfið í heild sinni. Um var að ræða könnun á netinu og fengu nemendur sendan tengil á hana í tölvupósti. Tryggt var að hver nemandi gæti bara svarað einu sinni. Alls var könnunin send á 334 netföng en einungis 68 svör bárust þrátt fyrir tvær ítrekanir. Svarhlutfall var því 20,4% sem er mjög lágt. Í ljósi þess hve aðstæður voru sérstakar í MÍ í haust, var ákveðið að fara ekki út í áberandi eða áreitnar ítrekanir. Ekki er gott að geta sér til um hverju lágt svarhlutfall sætir en ein skýring gæti verið að nemendur noti ekki þau netföng sem skólinn útvegar þeim. Því verður að taka könnuninni með nokkrum fyrirvara og líta á hana sem vísbendingu um viðhorf nemenda til skólastarfsins.

Flestir sem svöruðu voru karlar eða 52 (76,5%) en einungis 16 (23,5%) voru konur. Hlutfall karla er því of hátt miðað við kynjadreifinguna í skólanum. Flestir svarendur (85%) stunduðu bóknað til stúdentsprófs en 10 (15%) voru í fag- eða verknámi eða öðru bóknámi.

Könnunin meðal nemenda átti að ná til ánægju með þrjá þætti skólastarfsins; kennslu, samskipti innan skólans og svo ánægju með skólann í heild sinni. Á myndum 8 til 10 má sjá svör nemenda og eru meðalskor í sviga fyrir aftan hverja fullyrðingu. Nemendur voru einnig spurðir af hverju þeir völdu að stunda nám í Menntaskólanum á Ísafirði og gátu þeir valið nokkrar ástæður fyrir því. Niðurstöður má sjá í töflu 15.

Til að meta ánægju með kennslu voru nemendur spurðir sjö spurninga um kennara sína og kennslu almennt. Eins og sjá má á mynd 8 eru nemendur almennt nokkuð ánægðir með kennara sína og kennslu

þeirra¹⁴. Um 80% nemenda eru mjög eða frekar sammála því að kennarar séu yfirleitt vinsamlegir við nemendur (4,1) og að kennarar séu vel undirbúnir í kennslustundum (4,1). Aðeins færri eru á því að kennsla sé almennt góð (3,9) og fast á eftir fylgir að námsmat kennara sé yfirleitt sanngjarnt (3,8). Fæstir eru á því að kennarar noti fjölbreyttar náms- og kennsluaðferðir en þó er rúmlega helmingur nemenda þeirrar skoðunar (3,4). Fáir eru ósammála þeim fullyrðingum sem settar voru fram en nokkuð er um að nemendur séu hlutlausir í afstöðu sinni.

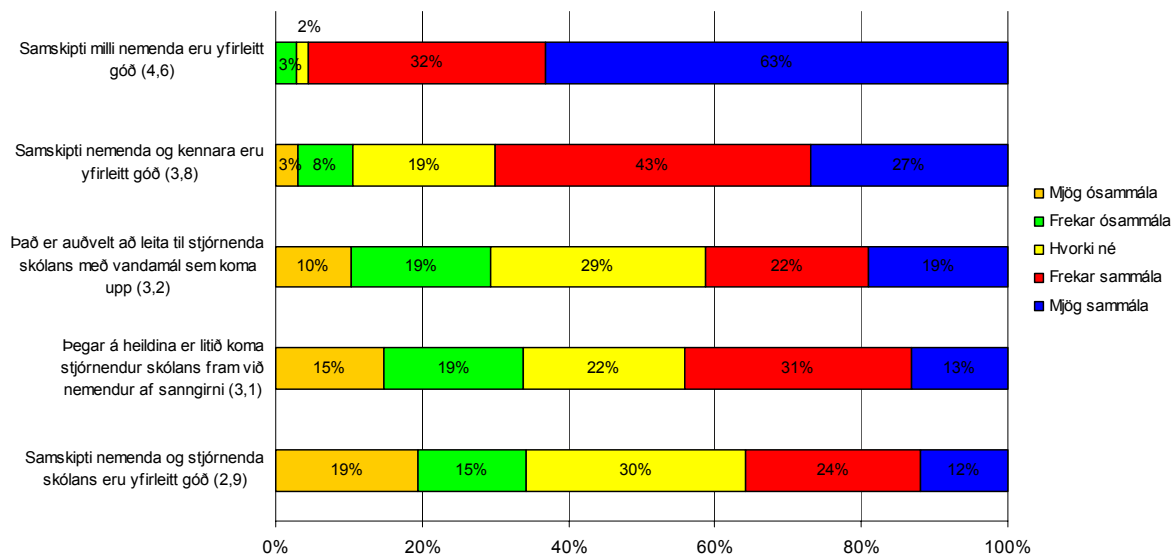


Mynd I.1. Ánægja nemenda með kennslu og kennara skólans

Eins og kemur fram á mynd 9 eru samskipti milli nemenda yfirleitt góð og eru 95% þeirra mjög sammála eða sammála fullyrðingu í þá veru. Einnig eru flestir sammála því að samskipti nemenda og kennara séu yfirleitt góð (um 80%). Skiptari skoðanir eru um samskipti nemenda og stjórnenda. Yfirleitt eru flestir hlutlausir eða jákvæðir í afstöðu sinni til spurninga um stjórnendur en dágóður hópur nemenda telur að samskipti stjórnenda og nemenda séu ekki góð. Því er ljóst að nokkur

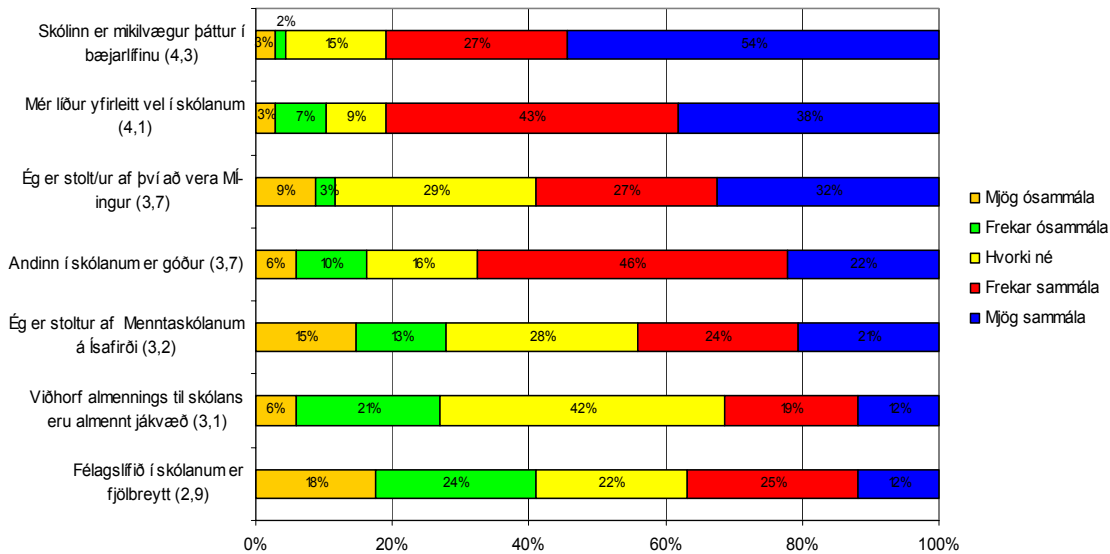
¹⁴ Mælistikan við hverja spurningu náði frá Mjög ósammála (1) og upp í Mjög sammála (5). Hlutleysisgildi er 3.

hluti svarenda telur að samskipti milli nemenda og stjórnenda skólans mættu vera betri.



Mynd I.2. Ánægja nemenda með samskipti innan skólans.

Á mynd 10 má sjá að nemendur eru almennt á því að MÍ sé mikilvægur þáttur í bæjarlífinu. Flestum nemendum líður einnig vel í skólanum (4,1), nokkuð færri eru stoltir af því að vera MÍ-ingar (3,7) og telja að andinn í skólanum sé góður (3,7). Það vekur athygli að nokkru færri eru stoltir af Menntaskólanum á Ísafirði (3,2) en eru stoltir af því að vera nemendur við skólann (3,7). Langflestir nemendur er á því að andinn í skólanum sé góður. Loks eru nemendur nokkuð hlutlausir í mati sínu á því hvort viðhorf almennings til skólans sé gott (3,1) og til þess hvort félagslíf í skólanum sé fjölbreytt (2,9).



Mynd I.3. Ánægja með skólann.

Nemendur voru beðnir um að meta menntun sína í MÍ á mælistiku sem náði frá núll (slæm menntun) til tíu (góð menntun). Niðurstaðan var mjög skýr. Langflestir telja sig vera að fá góða menntun en meðalskor á spurningunni var 8,0 (staðalfrávik 1,6).

Nemendur voru spurðir af hverju þeir völdu að stunda nám við Menntaskólann á Ísafirði. Gefnir voru nokkir svarmöguleikar og máttu nemendur velja eins marga og þeir vildu. Eins og fram kemur í töflu 15 var algengast að það hefði hentað nemendum best (79%), nokkrir sögðust hafa viljað stunda nám á Ísafirði (62%) en 40% nefndu að þeir hefðu ekki átt kost á að fara annað. Einungis 18% nefndu að þeir hefðu heyrt að skólinn væri góður og 9% að kennarar skólans væru góðir.

Tafla 15. Hvers vegna valdir þú að stunda nám við Menntaskólann á Ísafirði?

| | Fjöldi | Hlutfall |
|--|--------|----------|
| Það hentaði mér best | 54 | 79% |
| Ég vildi stunda nám á Ísafirði | 42 | 62% |
| Ég átti ekki kost á að fara annað | 28 | 41% |
| Námið sem boðið var upp á höfðaði til mín | 20 | 29% |
| Ég hafði heyrt að andinn í skólanum væri góður | 15 | 22% |
| Ég hafði heyrt að félagslíf skólans væri gott | 13 | 19% |
| Ég hafði heyrt að þetta væri góður skóli | 12 | 18% |
| Ég hafði heyrt að kennarar skólans væru góðir | 6 | 9% |

Almennt má segja að þeir þættir sem spurt var um í þessari könnun hafi fengið góða einkunn meðal nemenda. Þeir virðast almennt vera ánægðir með skólann, kennsluna og það nám sem boðið er upp á. Helst virðast samskiptum við stjórnendur skólans vera ábótavant en í þeim efnum er nokkur hópur nemenda óánægður. Þó ber að halda til haga að nokkur hópur nemenda telur samskiptin hvorki góð né slæm. Verið getur að þessi hópur hafi átt lítil sem engin samskipti við stjórnendur. Eins og gefur að skilja eiga allir nemendur samskipti við samnemendur sína og kennara en ekki er sjálfsgefið að þeir hafi nokkuð af skólastjórnendum að segja.

VIÐAUKI II NIÐURSTAÐA STARFSMATS

Í þessum viðauka verður gerð grein fyrir framkvæmd könnunarinnar, heimtum og mælikvörðum á starfsumhverfi MÍ sem lagðir voru fyrir. Auk þess verður gerð grein fyrir úrvinnsluaðferðum og túlkun tölfræðilegra upplýsinga, ásamt nákvæmri greiningu á starfsmati Félagsvísindastofnunar. Á myndunum má sjá nákvæma skiptingu á svörum starfsmanna MÍ við spurningum sem lagðar voru fyrir þá í starfsmatinu.

II.1. Mælingar, úrvinnsluaðferðir og túlkun

Starfsmatskvarði Félagsvísindastofnunar var lagður fyrir starfsfólk MÍ. Kvarðinn var upphaflega hannaður í þeim tilgangi að velja Fyrirtæki ársins fyrir Verzlunarmannafélag Reykjavíkur, með tilliti til þeirra þátta sem skipta mestu máli fyrir gæði starfsumhverfis. Við þróun spurningalistans var meðal annars stuðst við viðmið Great place to work® Institute¹⁵ um góðan vinnustað.

Frá upphafi hefur listinn verið í stöðugri þróun og hefur tekið miklum breytingum. Sú útgáfa sem notuð er hér metur fimm mismundi þætti í starfsumhverfi fólks. Við hönnun mælikvarðans var tölfræðiaðferðinni þáttagreiningu (*Factor Analysis*) beitt, en hún varpar ljósi á hvaða undirliggjandi þættir geti skýrt fylgni á milli einstakra spurninga, fjölda þátta sem mælikvarðinn nær til og hvaða hugtök þeir endurspegla. Þættirnir sem notaðir eru hér endurspegla viðhorf starfsfólks til trúverðugleika stjórnenda, vinnuskilyrða, sjálfstæði í starfi, stolti af fyrirtæki og starfsanda. Til að meta nánar gæði kvarðanna voru þættirnir atriðagreindir, en atriðagreining gefur til kynna hversu vel

¹⁵ Sjá Great place to work® Institute á <http://www.greatplacetowork.com/>.

ólíkar spurningar mæla sama þáttinn. Samkvæmt *Chronbach's alpha* er samkvæmni í spurningum hvers kvarða fullnægjandi¹⁶.

Tafla II.1. Þættir starfsumhverfis sem mældir eru meðal starfsfólks MÍ

| | |
|----------------------------------|--|
| Trúverðugleiki stjórnenda | Skýrar boðleiðir og heiðarleiki ríkir í samskiptum. Yfirmenn eru samstarfsfúsir. Samráð er haft um mikilvægar ákvarðanatökur. Frammistaða er metin að verðleikum. |
| Vinnuskilyrði | Ánægja er með aðbúnað starfsmanna. Hugað er að öryggismálum. Tækjabúnaður er í góðu ástandi. |
| Sjálfstæði í starfi | Starfsfólk finnur að því er treyst. Starfsfólk ræður miklu um vinnutilhögun. Verkaskipting er skýr. Starfsfólk hefur yfirsýn yfir starf sitt. |
| Stolt af fyrirtæki | Starfsfólk er hreykið af fyrirtækinu. Ímynd fyrirtækisins er jákvæð. Viðskiptavinir eru ánægðir með störf fyrirtækisins. Fyrirtækið nýtur trausts. |
| Starfsandi | Samstarf gengur vel fyrir sig. Andrúmslofið er vingjarnlegt og óþvingað. Starfsfólki finnst það mynda eina stóra heild. |

Í þættinum *Trúverðugleiki stjórnenda* er sjónum beint að trú starfsfólks á stjórnendum fyrirtækisins, mati þeirra á hæfni stjórnenda og gæði stjórnunar í fyrirtækinu, sem og tilteknum atriðum í stjórnunarstíl yfirmanna. Þátturinn *Vinnuskilyrði* felur í sér mat starfsfólks á vinnuskilyrðum og aðbúnaði á vinnustað. Spurt er um afmörkuð atriði sem snerta aðbúnað og vellíðan starfsfólks á vinnustað sínum. Í þættinum *Sjálfstæði í starfi* er verið að skoða hve góða stjórn starfsmaður telur sig hafa á eigin vinnu, hve gott hann á með að taka

¹⁶ Sjá umfjöllun um niðurstöðu þáttagreiningar í Andrea G. Dofradóttir og Friðrik H. Jónsson (2003). *Fyrirtæki ársins 2003: Skýrsla unnin fyrir Verzlunarmannafélag Reykjavíkur*. Reykjavík: Félagsvísindastofnun HÍ.

sjálfstæðar ákvarðanir í starfi og hversu skýrt það er hvað felst í starfi hans og hvað ekki. Þátturinn *Stolt af starfi og fyrirtæki* tekur á því hvernig starfsfólk upplifir eða metur stöðu sína innan fyrirtækisins sem og stöðu fyrirtækisins í samfélaginu. Þátturinn *Starfsandi* snýr annars vegar að mati hvers starfsmanns á samskiptum og samstarfi við samstarfsmenn og hins vegar að almennu mati á starfsanda.

II.2. Tölfræðileg úrvinnsla og túlkun niðurstaðna

Í skýrslunni eru niðurstöður bornar saman við kannanir sem Félagsvísindastofnun hefur unnið fyrir ýmsa aðila, meðal annars Verzlunarmannafélag Reykjavíkur. Könnunin fyrir VR gengur undir heitinu *Fyrirtæki ársins 2003* og náði til yfir 40 fyrirtækja. Heildarfjöldi þátttakenda í öðrum fyrirtækjum sem niðurstöður eru bornar saman við er rúmlega 5000.

Í töflunum eru reiknaðar meðaleinkunnir Menntaskólans á Ísafirði á þáttunum fimm og á einstökum spurningum hvers þáttar. Einkunnir MÍ eru bornar saman við meðaltal starfsfólks annarra fyrirtækja og vikmörk eru reiknuð annars vegar fyrir meðaltal Menntaskólans á Ísafirði og hins vegar fyrir meðaltal annarra fyrirtækja sem eru til samaburðar. Vikmörk eru sýnd sem markalínur sitt hvoru megin við meðaltöl á myndum. Vikmörk fyrir meðaltöl allra fyrirtækja eru reiknuð samkvæmt formúlunni:

$$\text{Meðaltal} \pm 1.96(\text{staðalvilla}(\sigma^2)_{\text{meðaltals}}).$$

Staðalvillan segir til um dreifingu svara í kringum meðaltal. Byggt á lögmálinu um markgildissetninguna (*Central Limit Theorem*)¹⁷, víkja 95% svarenda 1.96 staðalvillu frá meðaltali. Þess vegna má fullyrða með 95% vissu að raunmeðtal liggi innan þeirra vikmarka sem reiknuð

eru með formúlu 1.1. Með öðrum orðum, þegar vikmörk eru lögð saman við og dregin frá meðaltali, gefa þau til kynna á hvaða bili meðaltalið væri ef allir í þýði hafa svarað spurningunum, miðað við 95% vissu.

Til að reikna vikmörk í kringum meðalskor MÍ á þeim kvörðum sem hér eru til umfjöllunar þurfti að nota leiðréttu vikmarkaformúlu. Það er vegna þess að þýðið er lítið, þ.e. starfsfólk MÍ (35), en svarhlutfall hátt. Leiðrétt formúla lítur svona út:

1.2.

Svarhlutfall *
hverrar
spurninga

$$\sqrt{\left[\frac{\sigma^2}{N} \right] \left[1 - (\text{heildarsvarhlutfall}/100) \right]}$$

Ef vikmörk meðaltala MÍ og annarra fyrirtækja skarast **ekki**, er tölfræðilega marktækur munur á einkunnum MÍ og meðaltölum annarra fyrirtækja¹⁸. Tölfræðileg marktækt er gefin til kynna með stjörnumerkingum fyrir framan viðkomandi spurningu í köflum sex til níu, þar sem settar eru fram töflur og myndir með meðaltölum og vikmörkum. Í töflum II.1. til II.8. er að finna allar tölur sem notaðar eru til að reikna vikmörk fyrir MÍ, en vikmörk annarra fyrirtækja sem eru til samanburðar eru frá könnuninni *Fyrirtæki ársins* sem greint var frá hér fyrr.¹⁹

Það má fylgja þeirri leiðsagnarreglu að ef einkunn ákveðinnar spurningar er lægri en 4 þá sé það vísbending um að þar eigi viðkomandi fyrirtæki sóknarfæri. Þó verður alltaf að líta til heildarmeðaleinkunnar allra fyrirtækja í túlkun niðurstaðna.

¹⁷ Agresti, A. og Finley, B. (1997). *Statistical Methods for the Social Sciences*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

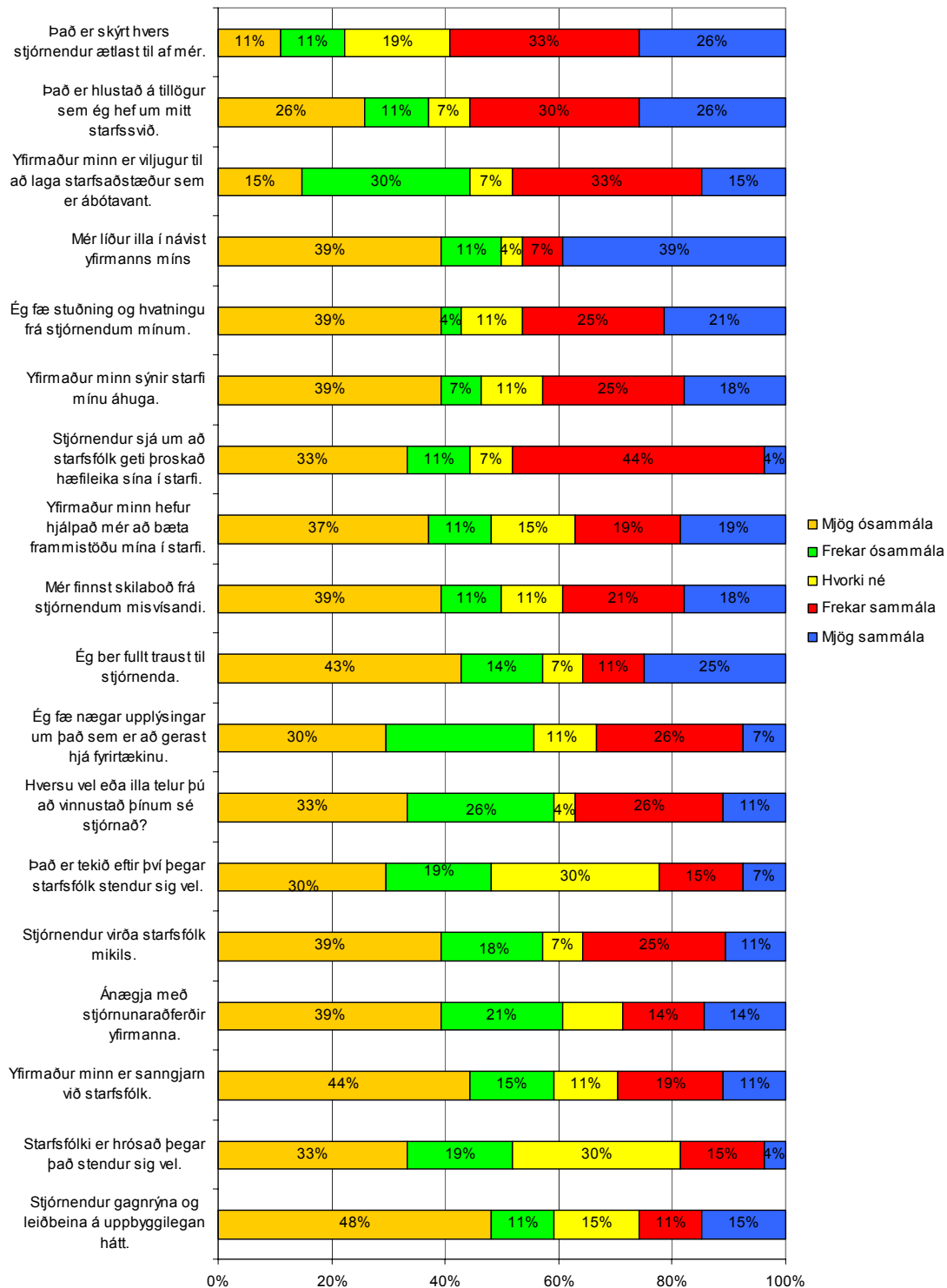
¹⁸ Miðað við 95% vissu.

¹⁹ Sjá umfjöllun um niðurstöðu þáttagreiningar í Andrea G. Dofradóttir og Friðrik H. Jónsson (2003). *Fyrirtæki ársins 2003: Skýrsla unnin fyrir Verzlunarmannafélag Reykjavíkur*. Reykjavík: Félagsvísindastofnun HÍ.

Meðaleinkunnin 4,1 á tiltekinni spurningu þarf ekki nauðsynlega að þýða að það atriði sem spurningunni er ætlað að meta sé í góðu ásigkomulagi. Ef meðaleinkunn allra fyrirtækja á sömu spurningu er 4,6 þá gefur það augljóslega til kynna að viðkomandi atriði sé í verra ásigkomulagi en að jafnaði hjá öðrum fyrirtækjum. Því þarf alltaf að lesa úr niðurstöðum með tilliti til samanburðar við heildarmeðaleinkunn allra fyrirtækja.

Tafla II.2. Trúverðugleiki stjórnanda

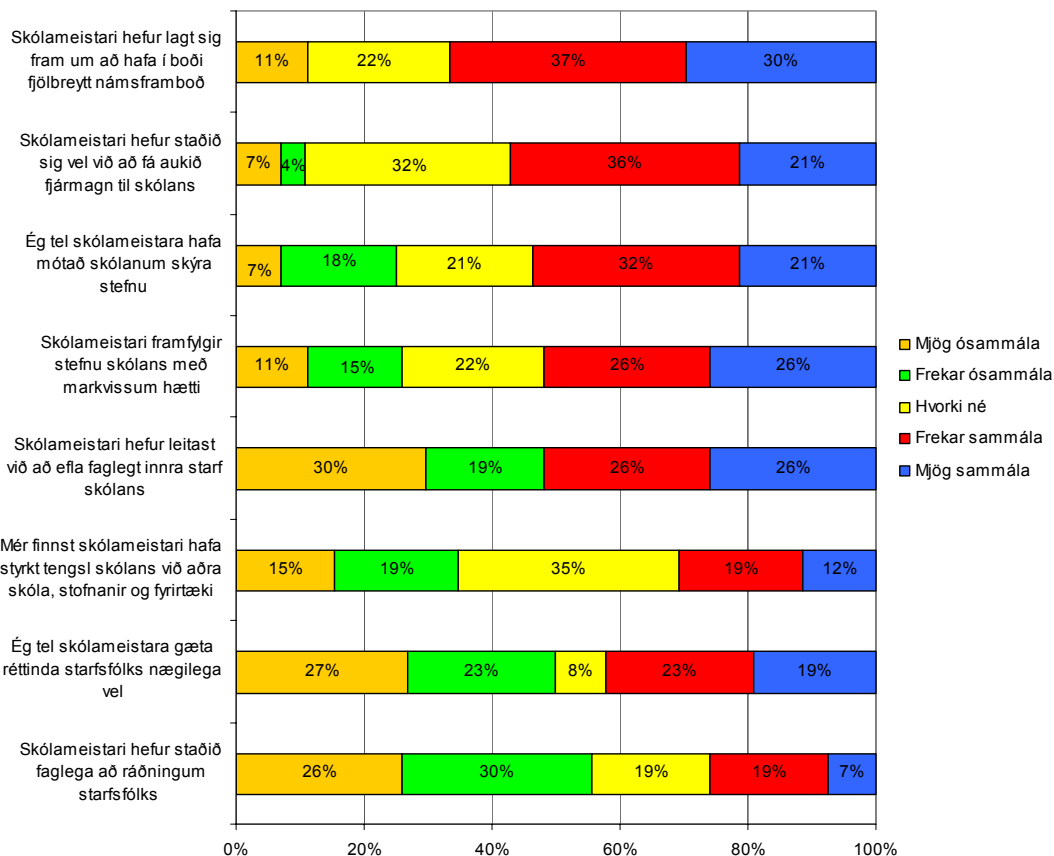
| Trúverðugleiki stjórnanda | Fjöldi | Meðaltal Mí | Staðalfrávik | Lægsta gildi | Hæsta gildi | Svarhlutfall spurningar af þýði | Vik-mörk | Neðri mörk | Efri mörk |
|---|-----------|-------------|--------------|--------------|-------------|---------------------------------|-----------------|-------------|-------------|
| Heildarskor þáttarins Trúverðugleiki stjórnanda | 27 | 2,69 | 1,31 | 1,06 | 4,8 | 0,71 | +/- 0,09 | 2,60 | 2,78 |
| Það er skýrt hvers stjórnendur ætlast til af mér. | 27 | 3,52 | 1,31 | 1 | 5 | 0,71 | +/- 0,09 | 3,43 | 3,61 |
| Það er hlustað á tillögur sem ég hef um mitt starfssvið. | 27 | 3,19 | 1,59 | 1 | 5 | 0,71 | +/- 0,11 | 3,07 | 3,30 |
| Yfirmaður minn er viljugur til að laga starfsaðstæður sem er ábótavant. | 27 | 3,04 | 1,37 | 1 | 5 | 0,71 | +/- 0,10 | 2,94 | 3,13 |
| Mér líður illa í návist yfirmanns míns | 28 | 2,96 | 1,86 | 1 | 5 | 0,74 | +/- 0,13 | 2,83 | 3,10 |
| Ég fæ stuðning og hvatningu frá stjórnendum mínum. | 28 | 2,86 | 1,67 | 1 | 5 | 0,74 | +/- 0,12 | 2,74 | 2,98 |
| Yfirmaður minn sýnir starfi mínu áhuga. | 28 | 2,75 | 1,62 | 1 | 5 | 0,74 | +/- 0,12 | 2,63 | 2,87 |
| Stjórnendur sjá um að starfsfólk geti þroskað hæfileika sína í starfi. | 27 | 2,74 | 1,43 | 1 | 5 | 0,71 | +/- 0,10 | 2,64 | 2,84 |
| Yfirmaður minn hefur hjálpað mér að bæta frammistöðu mína í starfi. | 27 | 2,70 | 1,59 | 1 | 5 | 0,71 | +/- 0,11 | 2,59 | 2,82 |
| Mér finnst skilaboð frá stjórnendum misvísandi. | 28 | 2,68 | 1,61 | 1 | 5 | 0,74 | +/- 0,12 | 2,56 | 2,79 |
| Ég ber fullt traust til stjórnenda. | 28 | 2,61 | 1,71 | 1 | 5 | 0,74 | +/- 0,12 | 2,48 | 2,73 |
| Hversu vel eða illa telur þú að vinnustað þínum sé stjórnað? | 27 | 2,56 | 1,48 | 1 | 5 | 0,71 | +/- 0,10 | 2,45 | 2,66 |
| Ég fæ nægar upplýsingar um það sem er að gerast hjá skólanum/fyrirtækinu. | 27 | 2,56 | 1,37 | 1 | 5 | 0,71 | +/- 0,10 | 2,46 | 2,65 |
| Það er tekið eftir því þegar starfsfólk stendur sig vel. | 27 | 2,52 | 1,28 | 1 | 5 | 0,71 | +/- 0,09 | 2,43 | 2,61 |
| Stjórnendur virða starfsfólk mikils. | 28 | 2,50 | 1,50 | 1 | 5 | 0,74 | +/- 0,11 | 2,39 | 2,61 |
| Ánægja með stjórnunaraðferðir yfirmanna. | 28 | 2,43 | 1,50 | 1 | 5 | 0,74 | +/- 0,11 | 2,32 | 2,54 |
| Yfirmaður minn er sanngjarn við starfsfólk. | 27 | 2,37 | 1,50 | 1 | 5 | 0,71 | +/- 0,10 | 2,27 | 2,48 |
| Starfsfólki er hrósað þegar það stendur sig vel. | 27 | 2,37 | 1,21 | 1 | 5 | 0,71 | +/- 0,09 | 2,29 | 2,46 |
| Stjórnendur gagnrýna og leiðbeina á uppbyggilegan hátt. | 27 | 2,33 | 1,54 | 1 | 5 | 0,71 | +/- 0,11 | 2,23 | 2,44 |



Mynd II.1. Trúverðugleiki stjórnanda

Tafla II.3. Stjórnunarstíll skólameistara

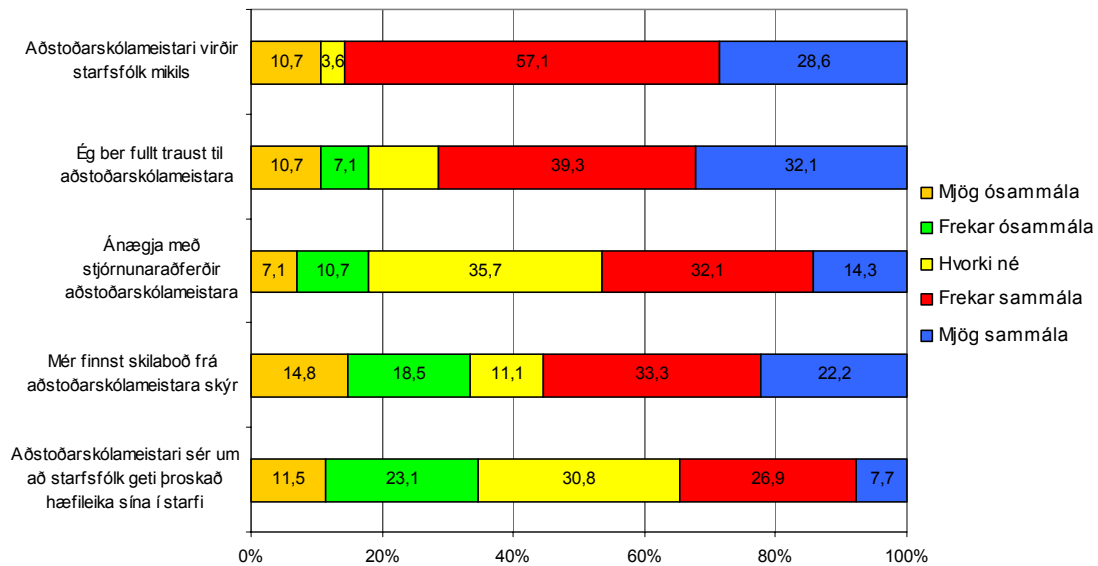
| | Fjöldi | Meðal- tal | Staðal- frávik | Lægsta gildi | Hæsta gildi | Vik- mörk | Neðri mörk | Efri mörk | Svarhlutfall spurningar af þýði |
|--|--------|---------------|-------------------|-----------------|----------------|--------------|---------------|--------------|---------------------------------------|
| Skólameistari hefur lagt sig fram um að hafa í boði fjölbreytt námsframboð | 27 | 3,74 | 1,23 | 1 | 5 | +/- 0,04 | 3,70 | 3,78 | 71% |
| Skólameistari hefur staðið sig vel við að fá aukið fjármagn til skólans | 28 | 3,61 | 1,10 | 1 | 5 | +/- 0,04 | 3,57 | 3,65 | 74% |
| Skólameistari hefur mótað skólanum skýra stefnu | 28 | 3,43 | 1,23 | 1 | 5 | +/- 0,05 | 3,38 | 3,47 | 74% |
| Skólameistari framfylgir stefnu skólans með markvissum hætti | 27 | 3,41 | 1,34 | 1 | 5 | +/- 0,05 | 3,36 | 3,46 | 71% |
| Skólameistari hefur leitast við að efla faglegt innra starf skólans | 27 | 3,00 | 1,66 | 1 | 5 | +/- 0,06 | 2,94 | 3,06 | 71% |
| Skólameistari hefur styrkt tengsl skólans við aðrar stofnanir nægilega vel | 26 | 2,92 | 1,23 | 1 | 5 | +/- 0,04 | 2,88 | 2,97 | 68% |
| Skólameistari gætir réttinda starfsfólks nægilega vel | 26 | 2,85 | 1,54 | 1 | 5 | +/- 0,05 | 2,79 | 2,90 | 68% |
| Skólameistari hefur staðið faglega að ráðningum starfsfólks | 27 | 2,52 | 1,28 | 1 | 5 | +/- 0,05 | 2,47 | 2,56 | 71% |



Mynd II.2. Stjórnunarstíll stjórnanda

Tafla II.4. Traust til aðstoðarskólameistara MÍ

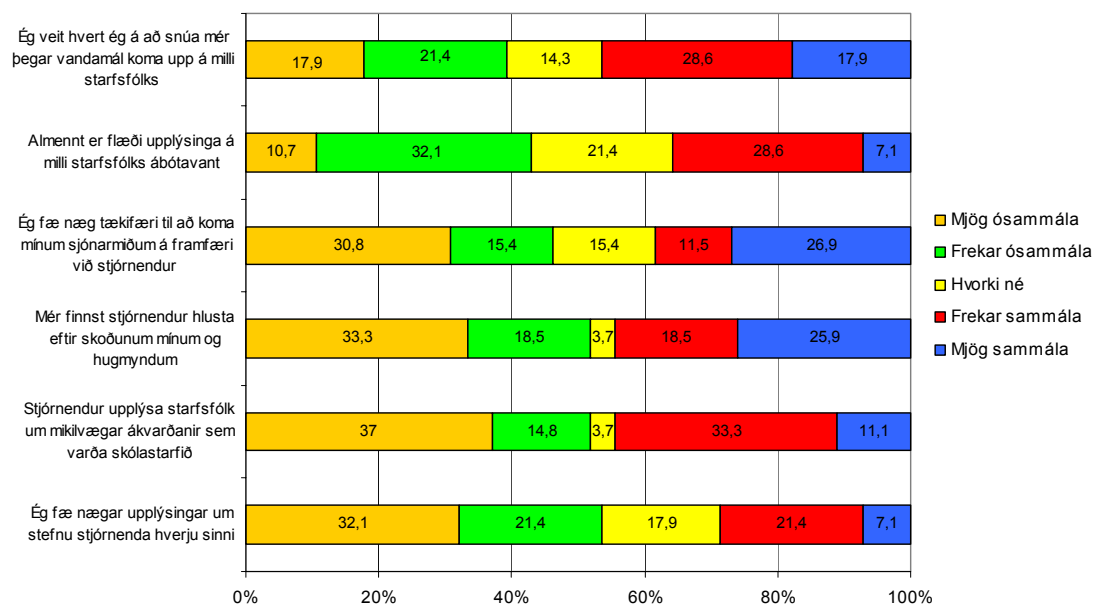
| | Fjöldi | Meðal- tal | Staðal- frávik | Lægsta gildi | Hæsta gildi | Vik- mörk | Neðri mörk | Efri mörk | Svarhlutfall spurningar af þýði |
|---|--------|---------------|-------------------|-----------------|----------------|--------------|---------------|--------------|---------------------------------------|
| Aðstoðarskólameistari virðir starfsfólk mikils | 28 | 3,93 | 1,15 | 1 | 5 | +/- 0,04 | 3,89 | 3,97 | 74% |
| Ég ber fullt traust til aðstoðarskólameistara | 28 | 3,75 | 1,29 | 1 | 5 | +/- 0,05 | 3,70 | 3,80 | 74% |
| Ánægja með stjórnunaraðferðir aðstoðarskólameistara | 28 | 3,36 | 1,10 | 1 | 5 | +/- 0,04 | 3,32 | 3,40 | 74% |
| Mér finnst skilaboð frá aðstoðarskólameistara misvísandi | 27 | 3,30 | 1,41 | 1 | 5 | +/- 0,05 | 3,25 | 3,35 | 71% |
| Aðstoðarskólameistari sér um að starfsfólk geti þroskað hæfileika sína í starfi | 26 | 2,96 | 1,15 | 1 | 5 | +/- 0,04 | 2,92 | 3,00 | 68% |



Mynd II.3. Traust til aðstoðarskólameistara MÍ

Tafla II.5. Samskipti stjórnenda og kennara MÍ

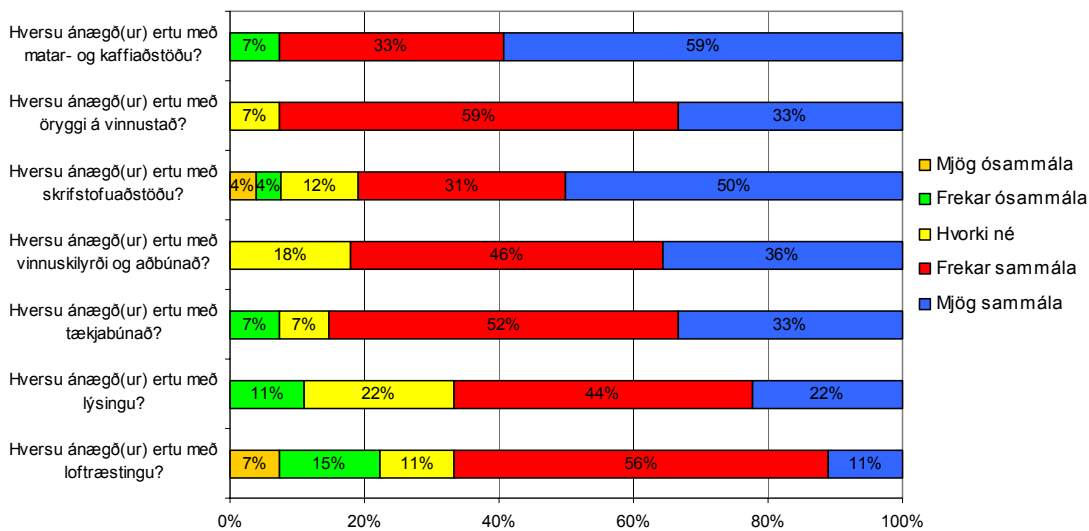
| | Fjöldi | Meðal- tal | Staðal- frávik | Lægsta gildi | Hæsta gildi | Vik- mörk | Neðri mörk | Efri mörk | Svarhlutfall spurningar af þýði |
|--|--------|---------------|-------------------|-----------------|----------------|--------------|---------------|--------------|---------------------------------------|
| Ég veit hvert ég á að snúa mér þegar vandamál koma upp á milli starfsfólks | 28 | 3,07 | 1,41 | 1 | 5 | +/- 0,05 | 3,02 | 3,12 | 74% |
| Almennt er flæði upplýsinga á milli starfsfólks ábótavant | 28 | 2,89 | 1,17 | 1 | 5 | +/- 0,04 | 2,85 | 2,94 | 74% |
| Ég fæ næg tækifæri til að koma mínum sjónarmiðum á framfæri við stjórnendur | 26 | 2,88 | 1,63 | 1 | 5 | +/- 0,06 | 2,83 | 2,94 | 68% |
| Mér finnst stjórnendur hlusta eftir skoðunum mínum og hugmyndum | 27 | 2,85 | 1,68 | 1 | 5 | +/- 0,06 | 2,79 | 2,91 | 71% |
| Stjórnendur upplýsa starfsfólk um mikilvægar ákvarðanir sem varða skólastarfið | 27 | 2,67 | 1,54 | 1 | 5 | +/- 0,06 | 2,61 | 2,72 | 71% |
| Ég fæ litlar upplýsingar um stefnu stjórnenda hverju sinni | 28 | 2,50 | 1,35 | 1 | 5 | +/- 0,05 | 2,45 | 2,55 | 74% |



Mynd II.4. Samskipti stjórnenda og kennara MÍ

Tafla II.6. Vinnuskilyrði

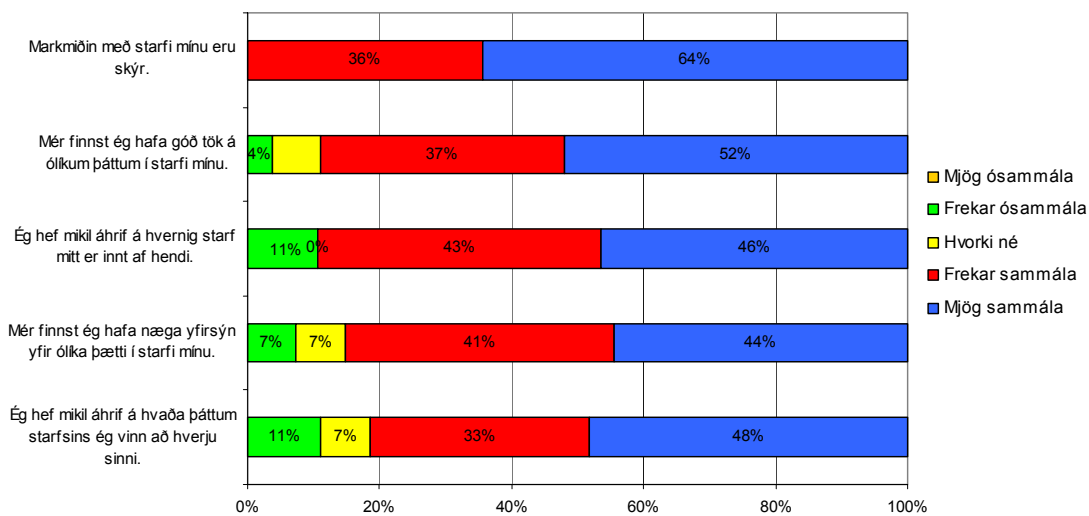
| Vinnuskilyrði | Fjöldi | Meðal- tal MÍ | Staðal- frávik | Lægsta gildi | Hæsta gildi | Svarhlutfall spurningar af þýði | Vik- mörk | Neðri mörk | Efri mörk |
|---|--------|------------------|-------------------|-----------------|----------------|---------------------------------------|--------------|---------------|--------------|
| Heildarskor þáttarins Vinnuskilyrði | 27 | 4,07 | 0,50 | 3,00 | 4,8571 | 71% | +/- 0,04 | 4,04 | 4,11 |
| Hversu ánægð(ur) ertu með matar- og kaffiaðstöðu? | 27 | 4,44 | 0,85 | 2 | 5 | 71% | +/- 0,06 | 4,39 | 4,50 |
| Hversu ánægð(ur) ertu með öryggi á vinnustað? | 27 | 4,26 | 0,59 | 3 | 5 | 71% | +/- 0,04 | 4,22 | 4,30 |
| Hversu ánægð(ur) ertu með skrifstofuaðstöðu? | 26 | 4,19 | 1,06 | 1 | 5 | 68% | +/- 0,07 | 4,12 | 4,26 |
| Hversu ánægð(ur) ertu með vinnuskilyrði og aðbúnað? | 28 | 4,18 | 0,72 | 3 | 5 | 74% | +/- 0,05 | 4,13 | 4,23 |
| Hversu ánægð(ur) ertu með tækjabúnað? | 27 | 4,11 | 0,85 | 2 | 5 | 71% | +/- 0,06 | 4,05 | 4,17 |
| Hversu ánægð(ur) ertu með lýsingu? | 27 | 3,78 | 0,93 | 2 | 5 | 71% | +/- 0,07 | 3,71 | 3,84 |
| Hversu ánægð(ur) ertu með loftræstingu? | 27 | 3,48 | 1,12 | 1 | 5 | 71% | +/- 0,08 | 3,40 | 3,56 |



Mynd II.5. Vinnuskilyrði

Tafla II.7. Sjálfstæði í starfi

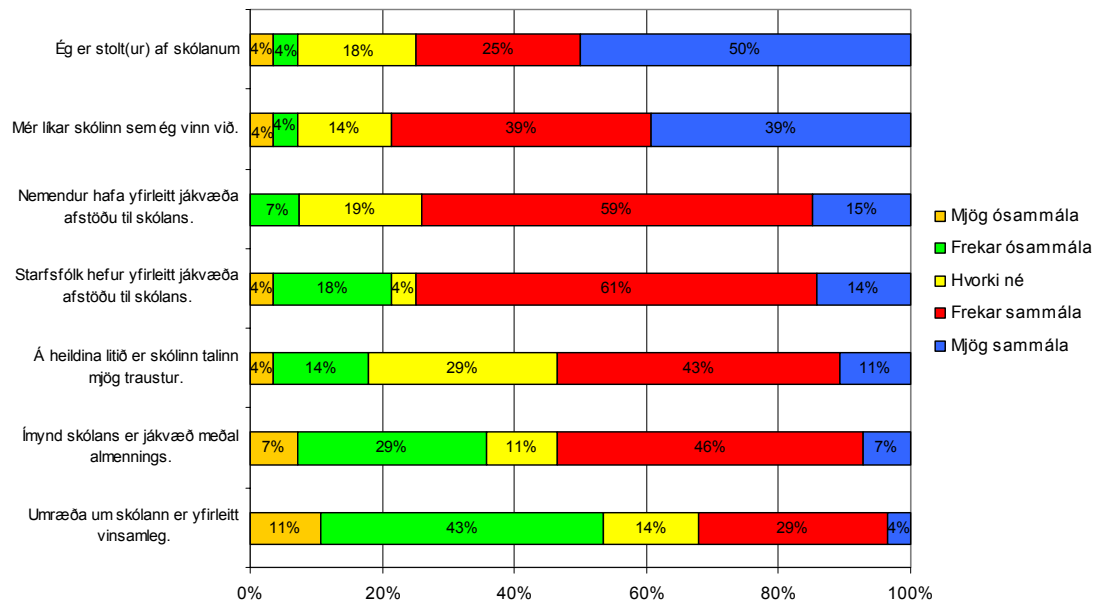
| Sjálfstæði í starfi | Fjöldi | Meðal- tal MI | Staðal - frávik | Lægsta gildi | Hæsta gildi | Svarhlutfall spurningar af þýði | Vik- mörk | Neðri mörk | Efri mörk |
|--|--------|------------------|--------------------|-----------------|----------------|---------------------------------------|--------------|---------------|--------------|
| Heildarskor þáttarins Sjálfstæði í starfi | 27 | 4,33 | 0,58 | 2,40 | 5 | 71% | +/- 0,04 | 4,29 | 4,37 |
| Mér finnst ég hafa góð tök á ólíkum þáttum í starfi mínu. | 27 | 4,37 | 0,79 | 2 | 5 | 71% | +/- 0,06 | 4,31 | 4,43 |
| Mér finnst ég hafa næga yfirsýn yfir ólíka þætti í starfi mínu. | 27 | 4,22 | 0,89 | 2 | 5 | 71% | +/- 0,06 | 4,16 | 4,28 |
| Ég hef mikil áhrif á hvernig starf mitt er innt af hendi. | 28 | 4,25 | 0,93 | 2 | 5 | 74% | +/- 0,07 | 4,18 | 4,32 |
| Markmiðin með starfi mínu eru skýr. | 28 | 4,64 | 0,49 | 4 | 5 | 74% | +/- 0,03 | 4,61 | 4,68 |
| Ég hef mikil áhrif á hvaða þáttum starfsins ég vinn að hverju sinni. | 27 | 4,19 | 1,00 | 2 | 5 | 71% | +/- 0,07 | 4,12 | 4,26 |



Mynd II.6. Sjálfstæði í starfi

Tafla II.8. Stolt af starfi og fyrirtæki

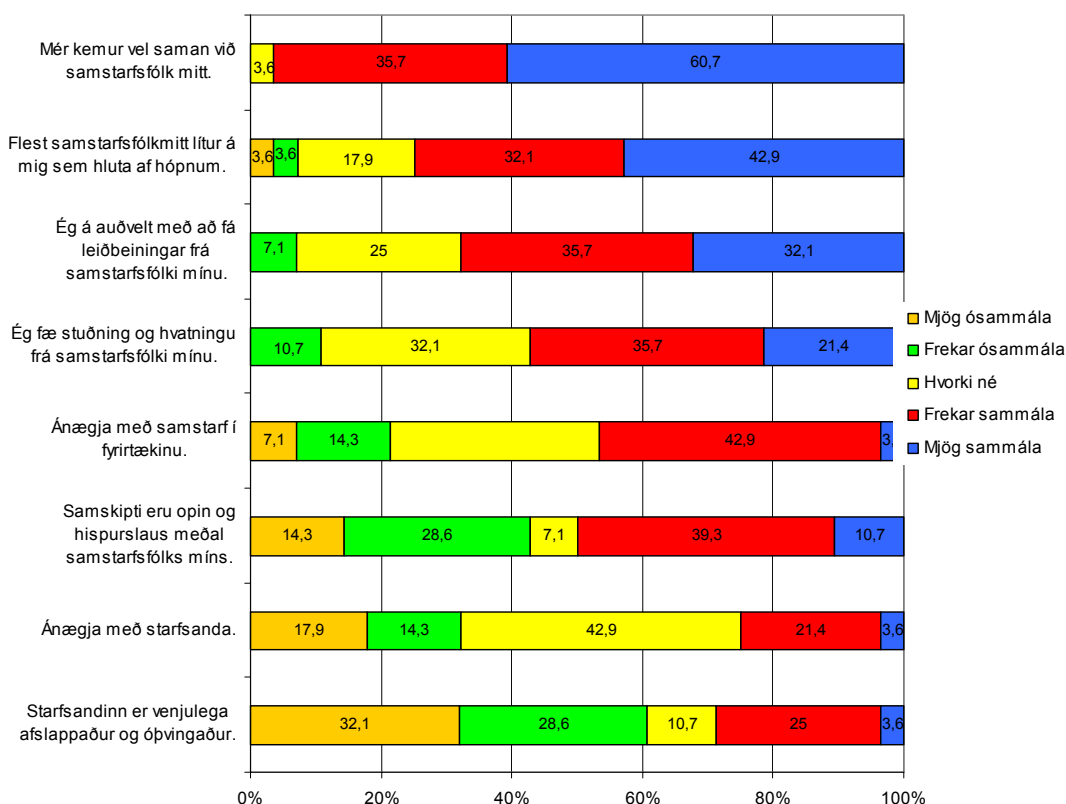
| Stolt af starfi og fyrirtæki | Fjöldi | Meðal- tal Mí | Staðal- frávik | Lægsta gildi | Hæsta gildi | Svarhlutfall spurningar af þyði | Vik- mörk | Neðri mörk | Efri mörk |
|--|--------|------------------|-------------------|-----------------|----------------|---------------------------------------|--------------|---------------|--------------|
| Heildarskor þáttarins Stolt af starfi og fyrirtæki | 28 | 3,57 | 0,80 | 1,14 | 5 | 74% | +/- 0,06 | 3,52 | 3,63 |
| Ímynd skólans er jákvæð meðal almennings. | 28 | 3,18 | 1,16 | 1 | 5 | 74% | +/- 0,08 | 3,10 | 3,26 |
| Umræða um skólann er yfirleitt vinsamleg. | 28 | 2,71 | 1,12 | 1 | 5 | 74% | +/- 0,08 | 2,63 | 2,79 |
| Viðskiptavinir hafa yfirleitt jákvæða afstöðu til skólans. | 27 | 3,81 | 0,79 | 2 | 5 | 71% | +/- 0,06 | 3,76 | 3,87 |
| Á heildina titið er skólinn talinn mjög traustur. | 28 | 3,43 | 1,00 | 1 | 5 | 74% | +/- 0,07 | 3,36 | 3,50 |
| Ég er stolt(ur) af skólanum sem ég vinn hjá. | 28 | 4,14 | 1,08 | 1 | 5 | 74% | +/- 0,08 | 4,07 | 4,22 |
| Starfsfólk hefur yfirleitt jákvæða afstöðu til skólans. | 28 | 3,64 | 1,06 | 1 | 5 | 74% | +/- 0,08 | 3,57 | 3,72 |
| Mér líkar fyrirtækið sem ég vinn hjá. | 28 | 4,07 | 1,02 | 1 | 5 | 74% | +/- 0,07 | 4,00 | 4,14 |



Mynd II.7. Stolt af starfi og fyrirtæki

Tafla II.9. Starfsandi

| Starfsandi | Fjöldi | Meðal- tal MÍ | Staðal- frávik | Lægsta gildi | Hæsta gildi | Svarhlutfall spurningar af þýði | Vik- mörk | Neðri mörk | Efri mörk |
|--|-----------|------------------|-------------------|-----------------|----------------|---------------------------------------|-----------------|---------------|--------------|
| Heildarskor þáttarins Starfsandi | 28 | 3,46 | 0,74 | 2,13 | 4,63 | 74% | +/- 0,05 | 3,41 | 3,51 |
| 1. Mér kemur vel saman við samstarfsfólk mitt. | 28 | 4,57 | 0,57 | 3 | 5 | 74% | +/- 0,04 | 4,53 | 4,61 |
| 2. Flest samstarfsfólk mitt lítur á mig sem hluta af hópnunum. | 28 | 4,07 | 1,05 | 1 | 5 | 74% | +/- 0,08 | 4,00 | 4,15 |
| 3. Samskipti eru opin og hispurslaus meðal samstarfsfólks míns. | 28 | 3,04 | 1,32 | 1 | 5 | 74% | +/- 0,09 | 2,94 | 3,13 |
| 4. Starfsandinn er venjulega afslappaður og óþvingaður. | 28 | 2,39 | 1,29 | 1 | 5 | 74% | +/- 0,09 | 2,30 | 2,49 |
| 5. Ánægja með starfsanda. | 28 | 2,79 | 1,10 | 1 | 5 | 74% | +/- 0,08 | 2,71 | 2,86 |
| 6. Ég fæ stuðning og hvatningu frá samstarfsfólki mínu. | 28 | 3,68 | 0,94 | 2 | 5 | 74% | +/- 0,07 | 3,61 | 3,75 |
| 7. Ég á auðvelt með að fá leiðbeiningar frá samstarfsfólki mínu. | 28 | 3,93 | 0,94 | 2 | 5 | 74% | +/- 0,07 | 3,86 | 4,00 |
| 8. Ánægja með samstarf í fyrirtækinu. | 28 | 3,21 | 0,99 | 1 | 5 | 74% | +/- 0,07 | 3,14 | 3,28 |



Mynd II.8. Starfsandi