



Þjónandi forysta og starfsánægja í framhaldsskólum

Sigrún Gunnarsdóttir og Sandra Borg Gunnarsdóttir

► Abstract ► Um höfundana ► About the authors ► Heimildir

Það er mikilvægt að stjórnun og forysta innan framhaldsskóla stuðli að árangri og vellíðan starfsfólks og nemenda. Þjónandi forysta er hugmyndafræði um samskipti, stjórnun og forystu með áherslu á sameiginlega ábyrgðarskyldu, sjálfsþekkingu og gagnkvæman stuðning. Margar vísbendingar eru um gagnsemi þjónandi forystu í tengslum við til dæmis starfsánægju og árangur teyma. Fáar rannsóknir liggja fyrir um þjónandi forystu innan menntastofnana hér á landi, en í ljósi vísbendinga í fyrri rannsóknum um gagnsemi þjónandi forystu var ákveðið að kanna vægi þjónandi forystu í framhaldsskólum og tengsl hennar við starfsánægju. Gerð var könnun meðal starfsmanna í sjö framhaldsskólum með spurningalistanum *Organizational Leadership Assessment* (OLA), sem mælir vægi þjónandi forystu á nokkrum sviðum skipulagsheildar, og jafnframt var starfsánægja metin. Könnunin tók til alls starfsfólks skólanna og voru þátttakendur 219. Flestir svarendur voru kennarar (80%), almennir starfsmenn voru 11% og stjórnendur 8%. Niðurstöður sýna að þátttakendur meta vægi undirþátta þjónandi forystu á bilinu 3,25 til 3,72 á kvarðanum 1 til 5, þannig að þeir telja að ýmis einkenni þjónandi forystu sé að finna í framhaldsskólunum. Skólastjórnendur mátu vægið mest og kennarar minnst. Starfsmenn framhaldsskólanna virðast almennt vera ánægðir í starfi (85,1%). Sterk jákvæð og marktæk tengsl mældust milli heildarvægis þjónandi forystu og starfsánægju og einnig milli allra undirþátta þjónandi forystu og starfsánægju. Niðurstöður staðfesta niðurstöður fyrri rannsókna og gefa vísbendingar um að eftir því sem vægi þjónandi forystu sé meira innan framhaldsskóla megi búast við meiri starfsánægju. Niðurstöðurnar eru framlag til þróunar þekkingar á þjónandi forystu og umræðu um árangursríkar leiðir til að styrkja framhaldsskóla og stuðla að ánægju starfsfólks.

Efnisorð: Framhaldsskólar, þjónandi forysta, starfsánægja, starfsumhverfi

Inngangur

Fáar rannsóknir hafa verið gerðar á starfsumhverfi og -ánægju starfsmanna í framhaldsskólum þar sem litið er til allrar skipulagsheildarinnar. Árið 2006 var gerð rannsókn meðal starfsmanna ríkisins sem leiddi í ljós að um 80% þátttakenda væru ánægð í starfi (Ómar H. Kristmundsson, 2007a) og að 88% framhaldsskólakennara væru ánægð í starfi (Ómar H. Kristmundsson, 2007b). Vísbendingar eru um að starfsumhverfi í framhaldsskólum hafi breyst undanfarin ár og að álag hafi aukist, bæði meðal starfsfólks (Guðrún Ragnarsdóttir, Ásrún Matthíasdóttir og Jón Friðrik Sigurðsson, 2010) og meðal nemenda (Helena Halldórsdóttir, 2014). Það er mikilvægt að stjórnun og forysta innan framhaldsskólanna stuðli að árangri og vellíðan starfsfólks, ekki síst í ljósi þess mikilvæga hlutverks framhaldsskólanna að stuðla að virkri þátttöku nemenda í lýðræðisþjóðfélagi og alhliða þroska þeirra (lög um framhaldsskóla nr. 92/2008). Allt skólasamfélagið þarf að vera meðvitað um það að velferð nemenda er í fyrirrúmi (Mennta- og menningarmálaráðuneyti, 2011). Því er afar mikilvægt að framhaldsskólar viðhafi vandaða starfshætti þar sem samskipta-

og stjórnunarhættir eru uppbyggilegir og styðji þannig kjarnastarfseminna, sem er að uppfylla ákvæði laga og reglugerða, nemendum til hagsbóta. Þessar áherslur koma skýrt fram í rannsókn Guðmundar Inga Guðmundssonar og Guðbjargar Lindu Rafnsdóttur (2010), sem sýnir að jákvæð samskipti við nemendur byggð á virðingu, umhyggju og sanngirni tengjast starfsánægju framhaldsskólakennara. Jafnframt töldu þátttakendur í rannsókninni að innri þættir eins og ábyrgð, fagmennska og sjálfræði kennara skiptu máli. Sambærilegar áherslur framhaldsskólakennara komu fram í niðurstöðum eigindlegar rannsóknar Hrafnhildar Haraldsdóttur (2013) sem sýndu að velvild, samvinna, agi, árangur og þjónusta einkenndu áherslur kennaranna, en þetta eru lykilþættir í hugmyndafræði þjónandi forystu. Því er mikilvægt að framhaldsskólar stuðli að árangri og vellíðan starfsfólks.

Þjónandi forysta er hugmyndafræði um samskipti, stjórnun og forystu þar sem áhersla er á sameiginlega sýn og sameiginlega ábyrðarskyldu starfsfólks og stjórnenda. Auk þess er í þjónandi forystu lögð sérstök rækt við sjálfsvitund og sjálfþekkingu og að starfsfólk sýni hvert öðru skilning og stuðning (Sigrún Gunnarsdóttir, 2011). Margar vísbendingar eru um að þjónandi forysta bæti árangur og auki starfsánægju. Til dæmis hafa rannsóknir erlendis (Coetzer, Bussin og Geldenhuys, 2017) og hérlendis (Sigrún Gunnarsdóttir og Birna Gerður Jónsdóttir, 2013) sýnt mjög skýr tengsl á milli þjónandi forystu hjá næsta yfirmanni og ánægju meðal starfsfólks. Þá hafa nýjar rannsóknir varpað ljósi á tengsl árangurs og ánægju starfsfólks við ýmsa grunnþætti hugmyndafræðinnar eins og upphafsmaður hennar, Robert K. Greenleaf, lýsir þeim í ritum sínum um þjónandi forystu (2018). Má hér til dæmis nefna rannsókn um einstakt samspil þjónustu og forystu í áherslum þjónandi leiðtoga þar sem fram kemur að auðmýkt leiðtogans í samspili við aðgerðir (e. *action*) hans tengist brennandi áhuga starfsfólks og árangri skipulagsheildarinnar (Sousa og van Dierendonck, 2015). Þá hefur verið sýnt fram á að þegar hæfileikaríkt starfsfólk tekst á við erfið verkefni í starfi myndast jákvæð tengsl milli eflandi þátta þjónandi forystu og hollustu starfsfólks (Asag-Gau og van Dierendonck, 2011). Þá sýnir ný rannsókn að þjónandi forysta í teyimum eykur virkni starfsfólks, minnkar starfsleiða og eykur líkur á að starfsfólk finni árangursríkar leiðir til að mæta kröfum starfsins (Harju, Schaufeli og Hakanen, 2018).

Þjónandi forysta á margt sameiginlegt með ýmsum kenningum um forystu og má þar helst nefna umbreytandi forystu (e. *transformational leadership*), valdeflandi forystu (e. *empowering leadership*), forystu byggða á siðferðilegum grunni (e. *ethical leadership*) og sanna forystu (e. *authentic leadership*) (van Dierendonck, 2011). Það sem helst greinir þjónandi forystu frá þessum kenningum er að þar er áhersla á þarfir og hagsmuni einstaklinganna forgangsmál (Greenleaf, 2018; van Dierendonck, 2011). Til dæmis er bæði í þjónandi forystu og umbreytandi forystu lögð áhersla á að starfsfólk sé hvatt og stutt til að blómstra í starfi en munur þessara tveggja hugmynda liggur í því að útgangspunktur í umbreytandi forystu er markmið skipulagsheildarinnar en útgangspunktur í þjónandi forystu er þarfir starfsfólksins (van Dierendonck, Stam, Boersma, de Windt og Alkema, 2014).

Fáar rannsóknir liggja fyrir um þjónandi forystu innan menntastofnana hér á landi. Í ljósi breytinga á starfsumhverfi framhaldsskóla og vísbendinga um gagnsemi þjónandi forystu fyrir skipulagsheildir er því áhugavert að kanna vægi þjónandi forystu meðal starfsmanna í framhaldsskólum og tengsl hennar við starfsánægju.

Tilgangur rannsóknarinnar sem fjallað er um hér var að kanna vægi þjónandi forystu meðal allra starfsmanna í framhaldsskólunum sem rannsóknin tók til, þ.e. stjórnenda, kennara og almennra starfsmanna, ásamt því að skoða tengsl hennar við starfsánægju og hvort það væri munur á vægi þjónandi forystu eftir stöðu innan skólans. Rannsóknarspurningarnar sem lagt var upp með voru eftirfarandi:

1. *Hvert er vægi þjónandi forystu í framhaldsskólum á höfuðborgarsvæðinu samkvæmt mati starfsmannanna sjálfra?*
2. *Er munur á vægi þjónandi forystu eftir starfi þátttakenda innan skólanna?*
3. *Eru tengsl milli starfsánægju þátttakenda og vægis þjónandi forystu?*

Þjónandi forysta

Upphafsmáður hugmyndanna um þjónandi forystu er Robert K. Greenleaf (2018) sem kynnti hugmyndafræðina árið 1970 í ritinu *The servant as leader*, sem lítið er á sem grundvallarrit um þjónandi forystu og var grunnur fjölda rita sem Greenleaf birti síðar (Sigrún Gunnarsdóttir, 2011). Kjarninn í hugmyndafræðinni er að þjónn verður leiðtogi og megináherslan er á samspil þjónustu og forystu þar sem leiðtoginn er í fyrsta lagi þjónn og sækist síðan eftir því að vera í forystu (Greenleaf, 2018). Framsýni leiðtogans er forsenda forystunnar, sem hann þróar og mótar í samráði við starfsfólk. Framsýnin tengist tilgangi starfa og sameiginlegri ábyrgðarskyldu starfsfólks og stjórnenda. Með sameiginlegri ábyrgðarskyldu er undirstrikað að þjónandi forysta tekur til allra starfsmanna, sem eru reiðubúnir að taka forystu þegar þörf krefur og í takt við færni og ábyrgð hvers og eins. Hlustun er lykilþáttur í þjónandi forystu og endurspeglar einlægan áhuga leiðtogans á þörfum og hagsmunum starfsmanna, sem er grunnur að gagnkvæmum stuðningi og trausti. Í þjónandi forystu er jafningjagrundvöllur mikilvægt atriði. Þjónandi leiðtogi er fremstur meðal jafningja og nálgast samskipti með öryggi og auðmýkt (Greenleaf, 2018; Sigrún Gunnarsdóttir, 2011). Lítið er á þjónandi forystu sem hugmyndafræði fremur en forystukenningu enda sýna rannsóknir að þjónandi leiðtogar nýta sér ýmsa forystustíla eftir aðstæðum hverju sinni. Megináherslur eru þó alltaf þær sömu, þ.e. að mæta mikilvægum þörfum starfsmanna og að hafa skýra sýn á tilgang og stefnu (Prosser, 2010; Blanchard og Broadwell, 2018). Samkvæmt Blanchard og Broadwell (2018) felst þjónandi forysta í því að flétta saman tvær víddir hugmyndafræðinnar, þ.e. annars vegar stefnumiðað hlutverk leiðtogans (e. strategic role), sem er forystuvídd þjónandi forystu, og hins vegar framkvæmdamiðað hlutverk leiðtogans (e. operational role), sem er þjónustuvídd þjónandi forystu. Þessu samspili þjónustu og forystu má líkja við fléttu gagnstæðra póla þar sem þjónninn verður leiðtogi í öllum verkefnum (Greenleaf, 2018).

Þrjár fræðilegar samantektir um þjónandi forystu (Coetzer o.fl., 2017; Parris og Peachy, 2013; van Dierendonck, 2011) varpa ljósi á mikilvæga þætti sem rannsóknir á þjónandi forystu hafa leitt í ljós. Samkvæmt niðurstöðum þessara yfirlita er valdefling, skýr sýn, þjónusta við aðra, góð samskipti og falsleysi mikilvæg einkenni þjónandi leiðtoga. Þá leiða fyrrgreind yfirlit í ljós að árangur þjónandi forystu samkvæmt fyrri rannsóknnum felst í árangri skipulagsheilda og teymisvinnu og í tryggð og vellíðan starfsfólks og starfsánægju þess (Coetzer o.fl., 2017; Parris og Peachy, 2013; van Dierendonck, 2011).

Fræðimenn hafa sett fram líkön um megineinkenni þjónandi forystu sem eru byggð á rannsóknnum þeirra á hugmyndafræði Roberts K. Greenleaf (2018). Út frá líkönunum hafa nokkrir fræðimenn þróað mælitæki til að mæla vægi þjónandi forystu. Líkan Larry Spears (2010) er meðal þekktari líkana á þessu sviði og er byggt á tíu lykiltríðum í kenningu Greenleaf (2018). Efnisatriði Spears eru 1) hlustun (e. listening), 2) hluttekning (e. empathy), 3) heilun (e. healing), 4) vitund (e. awareness), 5) sannfæring (e. persuasion). 6) hugmyndaauðgi (e. conceptualization), 7) framsýni (e. foresight), 8) samfélagsleg ábyrgð (e. stewardship), 9) stuðningur við framfarir annarra (e. commitment to the growth of people) og 10) myndun samfélags (e. building community).

Russel og Stone (2002) settu fram níu aðaleinkenni (e. functional attributes) þjónandi forystu sem byggð eru á víðtækum rannsóknnum þeirra á hugmyndafræðinni. Þessi aðaleinkenni eru: 1) sýn (e. vision), 2) heiðarleiki (e. honesty), 3) traust (e. trust), 4) heilindi (e. integrity), 5) fyrirmynd (e. modeling), 6) þjónusta (e. service), 7) að vera í forgöngu (e. pioneering), 8) að meta aðra (e. appreciation of others), 9) efling (e. empowerment). Þá hafa Dirk van Dierendonck og Inga Nuijten (2011) rannsakað megineinkenni þjónandi forystu og sett fram niðurstöður sem felast í átta lykilþáttum þjónandi forystu sem mynda grunninn að mælitæki þeirra, Servant leadership survey (SLS). Þættir þeirra eru: 1) efling (e. empowerment), 2) ábyrgðarskylda (e. accountability), 3) að halda sig til hlés (e. standing back), 4) auðmýkt (e. humility), 5) falsleysi (e. authenticity), 6) hugrekki (e. courage), 7) að taka öðrum eins og þeir eru og 8) samfélagsleg ábyrgð. Þriggja þátta líkan Sigrúnar Gunnarsdóttur (2011) byggist á rannsóknnum hennar á ritum Greenleaf um

þjónandi forystu og eru þættir hennar: 1) einlægur áhugi á högum og hugmyndum annarra, 2) innri styrkur, vitund og sjálfsþekking og 3) framsýni, yfirsýn og tilgangur.

Jim Laub (1999) setti fram kjarna þjónandi forystu sem er grundvöllur mælitækis hans á þjónandi forystu, Organizational Leadership Assessment (OLA), og felst í sex þáttum sem taka til skipulagsheildarinnar allrar, stjórnenda og starfsfólks: 1) metur fólk (e. values people) 2) þroskar fólk (e. develops people) 3) byggir upp samfélag (e. builds community) 4) sýnir falsleysi (e. displays authenticity) 5) veitir forystu (e. provides leadership) og 6) deilir forystu (e. shares leadership). OLA-mælitækið metur vægi þjónandi forystu í skipulagsheildum og með því að skoða skipulagsheildina alla fæst góð mynd af upplifun starfsmanna á einkennum þjónandi forystu sem koma fram í vinnustaðarmenningu, hjá stjórnendum og hjá öðrum starfsmönnum.

Mynd 1 sýnir samantekt á þáttum þjónandi forystu samkvæmt fræðimönnunum sem fjallað er um hér að framan. Á myndinni hefur þáttum höfundanna verið skipt í tvo flokka, annars vegar þætti sem snúa að þjónustuvídd þjónandi forystu, sem eru einlægur áhugi, efling, að deila forystu, sjálfsvitund, sjálfsþekking, innri styrkur, falsleysi, heiðarleiki, heilindi, hluttekning og auðmýkt. Hins vegar eru þættir sem snúa að forystuvídd þjónandi forystu, þ.e. framsýni, hugsjón, tilgangur, uppbygging samfélags, traust, hugrekki, að hafa frumkvæði og samfélagsleg ábyrgð. Þessi flokkun þátta sem einkenna þjónandi forystu endurspeglar hugmyndir Roberts Greenleaf um þjón sem verður leiðtogi (2018) og endurspeglast einnig í sýn Blanchard og Broadwell (2018) á tvö meginhlutverk þjónandi leiðtoga, þ.e. þjónustuhlutverk og forystuhlutverki.

Laub (1999)	Russel og Stone (2002)	Spears (2010)	van Dierendonck og Nujiten (2011)	Sigrún Gunnarsdóttir (2011)
Þjónustuvídd þjónandi forystu				
Metur starfsfólk	Þjónusta	Hlustun	Efling	Einlægur áhugi á hugmyndum annarra
Þroskar	Meta aðra	Hluttekning	Halda sig til hlés	á hugmyndum og hagsmunum annarra
	Efling	Heilun	Að taka öðrum eins og þeir eru	Sjálfsvitund
Falsleysi	Heiðarleiki	Vitund	Auðmýkt	Sjálfsþekking
Deilir forystu	Heilindi	Stuðningur við framfarir annarra	Falsleysi	Innri styrkur
Forystuvídd þjónandi forystu				
Veitir forystu	Traust	Sannfæring	Ábyrgðarskylda	Hugsjón
	Fyrirmynd	Hugmyndaauðgi	Hugrekki	Framsýni
Byggir upp samfélag	Sýn	Framsýni	Samfélagsleg ábyrgð	Tilgangur
	Að hafa frumkvæði	Samfélagsleg ábyrgð	Uppbygging samfélags	

Mynd 1. Kjarni þjónandi forystu að mati fræðimanna (Laub, 1999; Russel og Stone, 2002; Sigrún Gunnarsdóttir, 2011; Spears, 2010; van Dierendonck og Nujiten, 2011); lykilþættir og skipting lykilþátta í tvær víddir þjónandi forystu; þjónustuvídd og forystuvídd.

Í þessari rannsókn er notað OLA-mælitæki Jim Laub (1999). Mælitækið var valið þar sem það gefur mynd af vægi þjónandi forystu samkvæmt mati þátttakenda á þremur víddum innan viðkomandi skipulagsheildar, þ.e. þjónandi forystu eins og hún birtist 1) meðal alls starfsmannahópsins, 2) meðal stjórnenda og 3) hjá viðkomandi þátttakanda sjálfum. Mælitæki sem hingað til hafa verið notuð á Íslandi taka til viðhorfa starfsfólks til þjónandi forystu eins og hún birtist hjá næsta yfirmanni (Sigrún Gunnarsdóttir og Birna Gerður Jónsdóttir, 2013). OLA-mælitækið hefur ekki áður verið notað í birtum rannsóknum hér á landi, en það var þýtt, forprófað og notað við gagnaöflum í tveimur rannsóknarverkefnum undir leiðsögn annars höfundar þessarar greinar og kom í ljós að mælitækið í íslensku þýðingunni var áreiðanlegt og réttmætt (Eydís Ósk Sigurðardóttir, 2017; Sandra Borg Gunnarsdóttir, 2017).

Fyrri rannsóknir um þjónandi forystu

Mælitæki Jim Laub (1999), OLA, hefur verið notað í erlendum rannsóknum á til dæmis starfsánægju, skuldbindingu við vinnustað, menningu skipulagsheildar, trausti og teymisvinnu. Í rannsókn Johnson (2008) meðal starfsmanna í hátæknigeiranum komu fram marktæk tengsl allra undirþátta OLA-mælitækisins og starfsánægju og Das, Rao og Reddy (2014) komust að sömu niðurstöðu með samanburðarrannsókn sinni meðal starfsmanna í opinbera og einkageiranum á Indlandi. Rannsókn Irving og Longbotham (2007) meðal rúmlega 700 starfsmanna alþjóðlegrar stofnunar sýndi sterk tengsl allra þátta OLA við skilvirka teymisvinnu þar sem sterkustu tengslin voru við þáttinn ábyrgðarskyldu. Þá hafa rannsóknir sýnt tengsl þjónandi forystu og trausts milli starfsmanna, til stofnunarinnar og stjórnenda (Joseph og Winston, 2005).

Rannsókn Thompson (2002) í bandarískum háskóla sýndi að um 70% svarenda töldu að vægi þjónandi forystu meðal allra starfsmanna í skólanum, óháð stöðu, væri fremur lítið en fram kom marktæk fylgni milli þjónandi forystu samkvæmt undirþáttum OLA og starfsánægju. Rannsókn Drury (2004) meðal starfsmanna í háskóla sýndi hins vegar nokkuð hátt mat á vægi þjónandi forystu meðal allra starfsmanna, óháð stöðu. Þar var meðaltalið hæst meðal kennara og fram kom jákvæð fylgni þjónandi forystu við starfsánægju hjá öllum starfsmönnum, sem og við trúnað við vinnustaðinn. Cerit (2010) gerði rannsókn meðal grunnskólakennara í Tyrklandi sem sýndi að vægi þátta þjónandi forystu var fyrir ofan meðaltal og aðhvarfsgreining sýndi marktæka fylgni starfsánægju og OLA-þáttanna *að meta starfsfólk, að byggja samfélag og að sýna falsleysi*, sem er í samræmi við rannsókn Drury (2004).

Mikið vægi þjónandi forystu í skólum samkvæmt rannsóknum Cerit (2010) og Drury (2004) er í takt við niðurstöður eigindlegrar rannsóknar Crippen og Wallen (2008) sem sýndu að einkenni þjónandi forystu væru áberandi meðal kanadískra skólastjóra. Rannsókn Crippen og Wallen gefur einnig innsýn í hversu mikilvægt er fyrir leiðtogahæfni stjórnenda í skólum að hafa þekkingu og færni í þjónandi forystu og þar með einnig að hafa leikni í að leiðbeina. Niðurstöður erlendu rannsókna sem hér voru nefndar um vægi þjónandi forystu í skólum eru í takt við niðurstöður óbirtrar eigindlegrar rannsóknar Hrafnhildar Haraldsdóttur meðal kennara í einum íslenskum framhaldsskóla (2013), sem gáfu til kynna að viðhorf kennaranna endurspegluðu þjónandi forystu.

Hér á landi hafa viðhorf starfsfólks til þjónandi forystu stjórnenda verið könnuð með SLS-mælitæki van Dierendonck og Nuijten (2011), en það metur þjónandi forystu hjá næsta yfirmanni. Í rannsóknunum hér hafa komið fram marktæk jákvæð tengsl þjónandi forystu við starfsánægju (Sigrún Gunnarsdóttir og Birna Gerður Jónsdóttir, 2013). Þessar rannsóknir taka til starfsfólks meðal annars á heilbrigðisstofnunum, í þjónustufyrirtækjum, sveitarstjórnunum, grunnskólum og háskóla. Niðurstöður sýna að þættirnir *efling, auðmýkt, fyrirgefning og ábyrgðarskylda* í fari næsta yfirmanns hafa mest vægi af þáttum þjónandi forystu samkvæmt mati þátttakenda (Sigrún Gunnarsdóttir og Birna Gerður Jónsdóttir, 2013; Gunnarsdóttir, 2014; Sólveig Reynisdóttir og Sigrún Gunnarsdóttir, 2015). Fyrri rannsóknir á þjónandi forystu í grunnskólum og háskólum hérlendis og erlendis varpa mikilvægu ljósi á tengsl þjónandi forystu við jákvæða þætti

starfsumhverfis. Skortur er á rannsóknum á þessu innan framhaldsskóla og OLA-mælitæki Jim Laub (1999) hefur ekki verið notað í rannsóknum innan framhaldsskóla svo kunnugt sé.

Starfsánægja

Starfsánægja er almennt talin mikilvæg fyrir starfsmannahópinn og hafa jákvæð áhrif á starfsemi stofnana (Ómar H. Kristmundsson, 1999). Skilgreiningar á hugtakinu vísa til afstöðu einstaklings til eigin starfs, þess hversu sáttur starfsmaður er í starfi (Ómar H. Kristmundsson 1999) og hvernig starfið kemur til móts við þarfir starfsmannsins (Ganguli, 1994) sem getur leitt til jákvæðs tilfinningalegs ástands (Locke, 1976; Kalleberg, 1977). Rannsóknir á starfsánægju hafa sýnt fram á að hún tengist hvatningu, minni starfsmannaveltu, betri líkamlegri heilsu, góðu vinnuumhverfi og því að geta nýtt hæfileika í starfi (Rainey, 2009). Herzberg (2003) gerir greinarmun á viðhalds- og hvatningarþáttum í starfsumhverfi. Í tvíþáttakenningu hans (e. motivation-hygiene theory) kemur fram að ákveðnir þættir í starfsumhverfi hvetji og veiki ánægju meðan aðrir þættir geti dregið úr ánægju. Hvatningarþættir eru innri þættir sem líklegir eru til að kalla fram ánægju. Meðal þeirra eru árangur, viðurkenning, vinnan sjálf, ábyrgð og framfarir. Viðhaldsþættir eru ytri þættir eins og til dæmis laun, stefnumótun, staða, öryggi, vinnuaðstæður og stjórnun. Samkvæmt Herzberg hafa ytri þættir ekki bein áhrif á starfsánægju en ef á þá skortir getur það valdið óánægju.

Forystuhættir þar sem leiðtogar og fylgjendur hafa gagnkvæm áhrif hverjir á aðra sýna sterka fylgni við innri þætti sem tengjast starfsánægju (Yang og Islam, 2012) og er það í takt við niðurstöður rannsókna um tengsl þjónandi forystu og starfsánægju sem fjallað var um hér að framan. Í rannsókn Ómars H. Kristmundssonar (2007a) meðal ríkisstarfsmanna hér á landi kom í ljós sterk fylgni milli starfsánægju og tækifæra til að vaxa í starfi (innri þættir) en aftur á móti var veik fylgni milli starfsánægju og ánægju með laun (ytri þættir). Chang og Lee (2007) halda því fram að forysta innan skipulagsheilda hafi jákvæð áhrif á innri og ytri þætti sem og heildarstarfsánægju fylgjenda. Starfsánægja innan skipulagsheilda er eftirsóknarverð og er einn af lykilorðum í velgengni þeirra (Toker, 2011). Rannsóknir hafa sýnt fram á að forystuhættir hafa áhrif á vinnustaðarmenningu (e. organizational culture), skilvirkni skipulagsheilda, frammistöðu og frumkvæði starfsmanna (e. employee effectiveness), hvatningu, flæði (e. retention) og starfsánægju (Alonderiene og Majauskaite, 2016; Shaw og Newton, 2014; Yang, 2014). Í rannsókn Guðmundar Inga Guðmundssonar og Guðbjargar Lindu Rafnsdóttur (2010) kom fram að helstu áhrifaþættir starfsánægju hjá framhaldsskólakennurum voru samskipti við nemendur, það að viðhalda jákvæðum tengslum sem byggðu á virðingu og sjálfræði, ábyrgð og fagmennska, og má flokka alla þessa þætti sem innri hvata. Mikilvægt er að auka þekkingu á áhrifaþáttum starfsánægju innan framhaldsskóla, og sérstaklega í tengslum við forystu innan skólanna. Því var ákveðið að kanna vægi þjónandi forystu og starfsánægju í nokkrum framhaldsskólum hér á landi og hugsanleg tengsl þar á milli.

Aðferð

Öllum framhaldsskólum á höfuðborgarsvæðinu sem útskrifa nemendur með stúdentspróf var boðið að taka þátt í spurningalistakönnun og sjö skólar þáðu boðið, eða helmingur framhaldsskólanna, með alls 762 starfsmenn. Þátttakendur voru allir starfsmenn skólanna, þ.e. kennarar, stjórnendur og aðrir starfsmenn.

Notað var mælitækið *Organizational Leadership Assessment* (OLA) sem var þróað af Jim Laub (1999) og mælir vægi þjónandi forystu innan skipulagsheilda. OLA er byggt á hugmyndafræði þjónandi forystu um að forystan taki til allra starfsmanna og spurningarnar varða mat þátttakenda á einkennum þjónandi forystu hjá starfsmannahópnum, stjórnendum og þátttakanda sjálfum (Laub, 1999, 2010). Mælitækið er byggt á sex þáttum sem Laub (1999) telur einkenna þjónandi leiðtoga; *kann að meta fólk, þroskar fólk, byggir upp samfélag, sýnir einlægni / falsleysi, veitir forystu og deilir forystu*. Fyrri rannsóknir sýna að undirþættirnir reynast áreiðanlegir (Laub, 1999). Sjá nánar mynd 2 um meginþætti OLA.

Meginþættir OLA um þjónandi forystu	Inntak hvers undirþáttar OLA
Metur fólk (e. values people)	Með því að treysta og trúá á fólk Með því að þjóna hagsmunum annarra á undan sínum eigin Er móttækilegur hlustandi og dæmir ekki
Þroskar fólk (e. develops people)	Með því að veita tækifæri til lærdóms og þroska Með því að sýna viðeigandi hegðun Byggir fólk upp með hvatningu og staðfestu
Byggir upp samfélag (e. builds community)	Með því að byggja upp sterk persónuleg sambönd Með samvinnu við aðra Kann að meta menningarlegan fjölbreytileika
Sýnir einlægni/falsleysi (e. displays authenticity)	Með því að vera opinn og ábyrgur gagnvart öðrum Með því að vera fús til að læra af öðrum Með því að viðhalda heiðarleika og trausti
Veitir forystu (e. provides leadership)	Með skýrri framtíðarsýn Með því að taka frumkvæði Með skýrum markmiðum
Deilir forystu (e. shares leadership)	Með því að greiða fyrir sameiginlegri sýn Með því að deila valdi og láta af stjórnun Deilir stöðu sinni, upphefur aðra

Mynd 2. Meginþættir OLA-mælitækisins og inntak hvers þáttar (Laub, 1999, bls. 25)

OLA-mælitækið samanstendur af alls 66 fullyrðingum um þjónandi forystu og starfsánægju sem eru byggðar á sex þáttum Laub (1999) og snúa að skipulagsheildinni allri, þ.e. öllum einstaklingum á vinnustaðnum (21), stjórnendum (33) og viðhorfum til eigin starfs (12). Auk þess eru sex fullyrðingar um starfsánægju. Svörin eru á fimm punkta Likert-kvarða (Laub, 2010). Í þessari rannsókn var bætt við spurningu um heildarstarfsánægju sem hefur verið notuð í rannsóknnum hér á landi (Gunnarsdóttir, 2006).

Þýðing og forprófun

Með góðfúslegu leyfi höfundarins, Jim Laub, var OLA-mælitækið þýtt yfir á íslensku í samvinnu leiðbeinanda og höfunda tveggja meistararannsóknna (Sandra Borg Gunnarsdóttir, 2017; Eydís Ósk Sigurðardóttir, 2017). Við þýðinguna var sérstaklega hugað að blæbrigðum textans og því að staðfærsla hans gæfi sömu eða sambærilegar upplýsingar og frumútgáfan (Sigurgrímur Skúlason, 2005). Að þýðingu lokinni var mælitækið bakþýtt af óháðum sérfræðingi. Það leiddi til smávægilegra breytinga á þýðingunni. Til að bæta enn gæði íslensku útgáfunnar var mælitækið forprófað af tíu einstaklingum með mismunandi bakgrunn og leiddi forprófunin til örfárra breytinga á orðalagi.

Framkvæmd

Sjö skólameistarar/rektorar af þeim fjórtán skólum sem eru á höfuðborgarsvæðinu samþykktu að taka þátt í rannsókninni. Boð um þátttöku var sent í tölvupósti með tengli á könnunina. Þá fylgdi kynningarbréf þar sem efni og innihald spurningalistans kom fram og því var lýst hvernig niðurstöður yrðu nýttar og birtar. Áminningarpóstur var sendur á þátttakendur að tveim vikum liðnum til að hvetja til svörunar. Notað var forritið Lime Survey við fyrirlögn spurningalistans, en þar getur rannsakandi ekki séð hvaða upplýsingar tengjast hverjum þátttakanda.

Úrvinnsla gagna

Við úrvinnslu gagna var notað *Statistical Package for Social Science* (SPSS). Notuð var lýsandi tölfræði og tengsl milli breyta sett fram samkvæmt fylgniprófum. Áreiðanleiki undirþátta OLA var mældur samkvæmt Cronbach's alpha-stuðli og miðað við að viðunandi áreiðanleiki væri 0,7 (Field, 2009). Meðaltal og staðalfrávik var reiknað fyrir alla undirþættina og ein heildarmæling fyrir alla starfsmenn framhaldsskólanna. Meðaltal og staðalfrávik fyrir hvern þátt var reiknað eftir stöðu innan stofnunar, þ.e. stjórnandi, kennari eða almennur starfsmaður. Fyrir mat þátttakenda á starfsánægju var reiknað meðaltal og staðalfrávik bæði eftir stöðu innan stofnunar og ein heildarmæling. Fylgni heildarvægis þjónandi forystu og fylgni undirþátta við starfsánægju var könnuð með Pearson r-fylgnigreiningu. Dreifigreining (e. analysis of variance), ANOVA, var notuð til kanna mun milli vægis undirþátta þjónandi forystu eftir stöðu innan framhaldsskólanna. Miðað var við tölfræðilega marktækni $p < 0,05$ (Field, 2009).

Síðferðileg álitamál

Þess var gætt til hins ýtrasta að upplýsingar væru ekki persónugreinanlegar og til að draga enn frekar úr líkum á rekjanleika voru bakgrunnsspurningar einungis tvær og niðurstöður eingöngu greindar fyrir starfsmenn allra framhaldsskólanna í einu. Litið var á þátttöku sem upplýst samþykki og þátttakendur upplýstir um markmið rannsóknarinnar og meðferð upplýsinga í kynningarbréfi. Rannsóknin var tilkynnt Persónuvernd (S8226/2017).

Niðurstöður

Þátttakendur

Af 762 starfsmönnum sjö framhaldsskóla svöruðu alls 219 könnuninni, þannig að svarhlutfallið var 28,7%. Flestir svarendur eru kennarar, eða 80%, stjórnendur eru 8% og almennir starfsmenn 11%, sjá *töflu 1*.

Tafla 1. Bakgrunnur þátttakenda, fjöldi (N) og hlutfall (%)

Staða innan skóla	Fjöldi (N)	%
Stjórnandi við skólann	18	8%
Kennari við skólann	176	80%
Almennur starfsmaður við skólann	25	11%
Samtals	219	100%

Vægi þjónandi forystu

Vægi þjónandi forystu var reiknað út frá þáttum OLA-mælitækisins. Breyturnar voru á kvarðanum 1–5 þar sem 1 er *mjög ósammála*, 2 er *frekar ósammála*, 3 er *hvorki sammála né ósammála*, 4 er *frekar sammála* og 5 er *mjög sammála*. Cronbach's alpha-áreiðanleikastuðull mælitækisins var í heild 0,987 og áreiðanleikastuðlar fyrir þættina voru á bilinu 0,913–0,950. Allir þættir mælitækisins voru yfir viðmiði um áreiðanleika þegar miðað er við Cronbach's alpha-stuðul 0,7 (Ary, Jacobs og Sorensen, 2013; Field, 2009). Vægi hvers þáttar þjónandi forystu var reiknað, sem og heildarmeðaltal, en það var 3,48 sem er mitt á milli *hvorki sammála né ósammála* og *frekar sammála*. Þátturinn *metur fólk* mældist hæstur, með 3,72, og þátturinn *þroskar fólk* mældist lægstur, með 3,25. Aðrir þættir voru á bilinu 3,38–3,72 á kvarðanum 1–5, þar sem 5 er hæsta gildi. Sjá *töflu 2*.

Tafla 2. Áreiðanleiki undirþátta og heildarmælingar OLA, fjöldi svarenda, meðaltal, staðalfrávik og spönn.

Þættir þjónandi forystu (fjöldi atriða)	Fjöldi svara (N)	Cronbachs alpha	Meðaltal (M)	Staðalfrávik (sf)	Spönn (s)
Metur fólk (10)	210	0,916	3,72	0,77	4
Þroskar fólk (9)	218	0,950	3,25	0,99	4
Byggir upp samfélag (10)	219	0,913	3,58	0,74	3,8
Sýnir falsleysi (12)	219	0,950	3,48	0,87	4
Veitir forystu (9)	218	0,913	3,46	0,8	3,78
Deilir forystu (10)	219	0,941	3,38	0,93	4
Heildarvægi þjónandi forystu (60)	219	0,987	3,48	0,8	3,87

Í *töflu 3* má sjá að vægi þjónandi forystu mælist mest hjá stjórnendum á öllum þáttum mælitækisins, heildarvægi þjónandi forystu hjá þeim er að meðaltali 4,11 og lendar því á bilinu frekar sammála og mjög sammála. Kennarar skora lægst á öllum þáttum þjónandi forystu, heildarmeðaltal þeirra er 3,4 og lendar því á bilinu hvorki *sammála* né *ósammála* til *frekar sammála*.

Tafla 3. Lýsandi tölfræði fyrir mælingu á undirþáttum þjónandi forystu og heildarmælingu eftir stöðu innan skóla, fjöldi svara (N), meðaltal (M) (kvarði: 1–5), staðalfrávik (sf) og spönn (s).

Þættir þjónandi forystu	Stjórnendur				Kennarar				Almennir starfsmenn			
	(N)	(M)	(sf)	(s)	(N)	(M)	(sf)	(s)	(N)	(M)	(sf)	(s)
Metur fólk	17	4,24	0,57	2,2	169	3,65	0,8	4,00	24	3,82	0,68	2,6
Þroskar fólk	18	4,07	0,61	2,9	175	3,14	1,0	4,00	25	3,45	0,79	3,22
Byggir upp samfélag	18	4,08	0,49	1,5	176	3,52	0,8	3,80	25	3,68	0,53	2,00
Sýnir einlægni/ falsleysi	18	4,07	0,62	2,4	176	3,42	0,9	4,00	25	3,51	0,74	3,00
Veitir forystu	18	4,10	0,47	1,6	175	3,36	0,8	3,78	25	3,68	0,53	2,44
Deilir forystu	18	4,15	0,59	2,1	176	3,31	0,9	4,00	25	3,39	0,88	3,90
Heildarvægi þjónandi forystu	18	4,11	0,52	2,1	176	3,4	0,8	3,87	25	3,58	0,66	2,87

Dreifigreining (ANOVA) sem sýnd er í *töflu 4* leiddi í ljós að tölfræðilega marktækur munur, $p < 0,05$, var á heildarmeðaltali vægis þjónandi forystu milli hópa, $F(2,216) = 7,00$, $p = 0,001$. Jafnframt var tölfræðilega marktækur munur á öllum undirþáttum OLA-mælitækisins.

Tafla 4. Dreifigreining (ANOVA) á þáttum þjónandi forystu eftir starfi, fjöldi svara (N), meðaltal (M), staðalfrávik (sf), F-gildi (F), marktækt P gildi(p) og Post hoc-samanburður

Kvarði	Hópur	(N)	(M)	(sf)	F	p gildi	Post hoc
Metur fólk	1 Stjórnandi við skólann	17	4,24	0,57	4,922	0,008*	1>2
	2 Kennari við skólann	169	3,65	0,8			
	3 Almennur starfsmaður	24	3,82	0,68			
Þroskar fólk	1 Stjórnandi við skólann	18	4,07	0,61	8,417	0,000*	1>2
	2 Kennari við skólann	175	3,14	1			
	3 Almennur starfsmaður	25	3,45	0,79			
Byggir upp samfélag	1 Stjórnandi við skólann	18	4,08	0,49	5,092	0,007*	1>2
	2 Kennari við skólann	176	3,52	0,8			
	3 Almennur starfsmaður	25	3,68	0,53			
Sýnir falsleysi	1 Stjórnandi við skólann	18	4,07	0,62	4,865	0,009*	1>2
	2 Kennari við skólann	176	3,42	0,9			
	3 Almennur starfsmaður	25	3,51	0,74			
Veitir forystu	1 Stjórnandi við skólann	18	4,1	0,47	8,737	0,000*	1>2
	2 Kennari við skólann	176	3,36	0,8			
	3 Almennur starfsmaður	25	3,68	3,68			
Deilir forystu	1 Stjórnandi við skólann	18	4,15	0,59	7,14	0,001*	1>2
	2 Kennari við skólann	176	3,31	0,9			1>3
	3 Almennur starfsmaður	25	3,39	0,88			
Heildarvægi þjónandi forystu	1 Stjórnandi við skólann	18	4,11	0,52	7,004	0,001*	1>2
	2 Kennari við skólann	176	3,4	0,8			
	3 Almennur starfsmaður	25	3,58	0,66			

*Munur er marktækur miðað við $p < 0,05$

Post hoc-samanburður sýndi að heildarmeðaltal kennara á vægi þjónandi forystu var marktækt lægra en heildarmeðaltal stjórnenda miðað við $p < 0,05$, en ekki var marktækur munur á meðaltali annarra hópa. Marktækur munur, $p < 0,05$, reyndist vera á milli kennara og stjórnenda á þáttunum *metur fólk*, *þroskar fólk*, *byggir upp samfélag*, *sýnir einlægni / falsleysi* og *veitir forystu* þar sem stjórnendur voru með hærra meðaltal í öllum tilvikum. Ekki var marktækur munur á milli annarra hópa. Á þættinum *deilir forystu* voru stjórnendur með marktækt hærra meðaltal, $p < 0,05$, en bæði kennarar og almennir starfsmenn, ekki var marktækur munur á meðaltali almennra starfsmanna og kennara á þessum þætti þar sem $p > 0,05$.

Starfsánægja

Starfsánægja var mæld annars vegar með sex spurningum sem fylgja OLA-mælitækinu og hins vegar með heildarmælingu. Svarmöguleikar OLA-mælitækisins voru á kvarðanum 1–5 þar sem 1 var *mjög ósammála*, 2 var *frekar ósammála*, 3 var *hvorki sammála né ósammála*, 4 var *frekar sammála* og 5 var *mjög sammála*. Starfsánægja er almennt mjög mikil hjá starfsmönnum framhaldsskólanna. Stjórnendur við skólana eru með hæsta meðaltal starfsánægju, eða 4,49 sem er nokkuð fyrir ofan starfsánægju í heild, en kennarar eru með lægsta meðaltalið, 4,28. Dreifigreining (ANOVA) sýndi að það var ekki marktækur munur á meðaltali starfsánægju meðal starfsmanna í framhaldsskólunum; $F(2,207)=1,36$, $p=0,268$ þar sem $p > 0,05$. Cronbach's alpha-áreiðanleikastuðull starfsánægjuspurninganna var 0,786 sem er yfir viðmiði um áreiðanleika þegar miðað er við Cronbach's alpha stuðul 0,7 (Ary, Jacobs og Sorensen, 2013; Field, 2009). Sjá töflu 5.

Tafla 5. Starfsánægja eftir stöðu skv. OLA–starfsánægjuspurningum, fjöldi (N), meðaltal starfsánægju (M) (á kvarðanum 1–5), staðalfrávik (sf) og spönn (s).

Staða	Fjöldi (N)	Meðaltal		
		starfsánægju (M)	Staðalfrávik (s)	Spönn (s)
Stjórnandi við skólann	17	4,49	0,34	1,17
Kennari við skólann	169	4,28	0,57	3,33
Almennur starfsmaður	24	4,38	0,47	2
Heildarstarfsánægja	210	4,31	0,55	3,33

Heildarstarfsánægja var mæld með einni spurningu: Almennt séð, hversu ánægð(ur) ert þú í núverandi starfi? Svarmöguleikar í þessari spurningu voru á kvarðanum 1–5 þar sem 1 var *mjög óánægð(ur)*, 2 var *nokkuð óánægð(ur)*, 3 var *hvorki ánægð(ur) né óánægð(ur)* 4 var *nokkuð ánægð(ur)* og 5 var *mjög ánægð(ur)*. Alls sögðust 85,1% vera *nokkuð ánægð(ur)* og *mjög ánægð(ur)*. Heildarmeðaltal (M) starfsánægju var 4,177, staðalfrávik (sf) var 0,967 og spönnin (s) 1–5. Ekki var marktækur munur á heildarmælingu starfsánægju eftir stöðu innan stofnunarinnar þar sem $p > 0,05$.

Samband vægis þjónandi forystu og starfsánægju

Fylgni heildarvægis og undirþátta þjónandi forystu og starfsánægju samkvæmt OLA var reiknuð með *fylgnistuðli Pearsons*. Í ljós kom jákvæð marktæk ($p < 0,05$) fylgni milli starfsánægju og heildarvægis þjónandi forystu, sem og allra undirþátta þjónandi forystu. Eftir því sem heildarvægi þjónandi forystu er meira má búast við meiri starfsánægju. Sjá *töflu 6*.

Tafla 6. Fylgni (Pearson r) milli starfsánægju og heildarmælingar á vægi þjónandi forystu og undirþátta

Þættir þjónandi forystu (OLA)	Starfsánægja (Pearson r)
Metur fólk	0,592**
Þroskar fólk	0,504**
Byggir upp samfélag	0,524**
Sýnir falsleysi	0,542**
Veitir forystu	0,552**
Deilir forystu	0,515**
Heildarvægi þjónandi forystu	0,564**

** $p < 0,01$

Umræða

Heildarvægi þjónandi forystu meðal starfsmanna framhaldsskólanna var 3,48 (á kvarðanum 1–5). Það er í samræmi við fyrri rannsóknir þar sem meðaltal heildarvægis hefur í flestum tilvikum verið á milli 3 og 4 (Laub, 1999; Thompson, 2002; Cerit, 2009; Johnson, 2008). Miðað við þessar niðurstöður er ekki hægt að segja að framhaldsskólarnir séu afgerandi þjónandi skipulagsheildir en hins hins vegar gefur meðaltalið til kynna að þeir séu þar nokkuð í áttina (Laub, 2003).

Í niðurstöðunum komu fram jákvæð marktæk tengsl milli þjónandi forystu og starfsánægju þar sem aukið vægi þjónandi forystu tengist meiri starfsánægju. Samræmast þessar niðurstöður fyrri rannsóknum (Sigrún Gunnarsdóttir og Birna Gerður Jónsdóttir, 2013).

Það vekur athygli að marktækur munur er á mati starfsmanna skólanna á vægi þjónandi forystu þar sem stjórnendur mátu heildarvægið mest (4,11), þarnaest komu almennir starfsmenn (3,58)

en kennarar mátu vægi þjónandi forystu minnst (3,4). Mat stjórnenda á þættinum *deilir forystu* var marktækt hærra en mat almennra starfsmanna en í þessum þætti felst að deila valdi, greiða fyrir sameiginlegri sýn og upphefja aðra. Samkvæmt þessu virðast stjórnendur framhaldsskólanna fremur líta á stofnunina sem þjónandi skipulagsheild en aðrir starfsmenn skólans. Sú niðurstaða er í takt við þær niðurstöður Chung, Jung, Kyle og Petrick (2010) að yfirmenn séu líklegri til að upplifa meira vægi þjónandi forystu innan skipulagsheilda en aðrir starfsmenn. Möguleg skýring á mun á mati stjórnenda og annarra starfsmanna á vægi þjónandi forystu í þessari rannsókn og fyrri rannsókn blasir ekki við en gæti legið í því að stjórnendur skóla hafi annað sjónarhorn á það sem varðar forystu og samskipti innan skólanna.

Sá undirþáttur þjónandi forystu sem mældist með hæsta heildarmeðaltalið hjá öllum hópum (stjórnendum, kennurum og almennum starfsmönnum) var þátturinn *metur fólk*, en í honum felst að treysta og trú á fólk, setja hagsmuni annarra í forgang, dæma ekki aðra og vera móttækilegur hlustandi (Laub, 1999). Það gefur til kynna að þessar áherslur séu almennt ríkjandi innan framhaldsskólanna að mati stjórnenda jafnt sem starfsmanna.

Undirþátturinn *þroskar fólk* var með áberandi lægsta heildarmeðaltalið en í þessum þætti felst að byggja fólk upp með hvatningu og staðfestu, sýna viðeigandi hegðun og veita fólk tækifæri til þroska og lærdóms. Auk þess metur þátturinn hvernig stjórnendur veita starfsmönnum þau bjargráð sem þeir þurfa til að ná markmiðum starfsins (Irving og Longbotham, 2007; Laub, 1999). Þessi niðurstaða er vísbending um að þörf sé fyrir enn frekari hvatningu innan framhaldsskólanna sem rannsóknin tók til. Sú ályktun er í takt við mat forstöðumanna ríkisstofnana hér á landi samkvæmt niðurstöðum rannsóknar á stjórnun og starfsmannamálum ríkisstofnana. Þar kom fram að meirihluti þátttakenda (63%) telur mikilvægt að öðlast meiri færni í aðferðum til að virkja fólk í starfi, svo sem með hvatningu og hrósi (Ágústa H. Gústafsdóttir, Ásta Möller og Ómar H. Kristmundsson, 2012). Í þessu sambandi má benda á tækifæri sem felast í þjónandi forystu þar sem alúð við hlustun, hvatning og stuðningur við að þroskast í starfi eru helstu þættir hugmyndafræðinnar og miða að því að gera starfsfólki kleift að blómstra í starfi (Greenleaf, 2018).

Meirihluti þátttakenda var nokkuð eða mjög ánægður í vinnunni þegar litið er á heildarmælingu (85,1%), en það er heldur hærra en starfsánægja meðal ríkisstarfsmanna (80%) (Ómar H. Kristmundsson, 2007a). Munur á starfsánægju eftir stöðu innan framhaldsskólanna reyndist ekki vera marktækur en samkvæmt þessari rannsókn virðast almennir starfsmenn ánægðastir í vinnunni, 95,8% nokkuð eða mjög ánægðir, og því næst stjórnendur, 94%. Þegar starfsánægja kennara er skoðuð sérstaklega er hún 82,8%, sem er nokkuð lægra en kom fram í fyrri rannsókn á högum ríkisstarfsmanna (Ómar H. Kristmundsson, 2007b) og í rannsókn Guðrúnar Ragnarsdóttur, Ásrúnar Matthíasdóttur og Jóns Friðriks Sigurðssonar (2010) á starfsánægju og starfsumhverfi framhaldsskólakennara. Starfsánægja er almennt mikil hjá starfsmönnum framhaldsskólanna en þó vekur niðurstaðan upp spurningar um það hvað geti skýrt minni starfsánægju hjá kennurum en öðrum starfsmönnum og hvað valdi því að hún er minni en í rannsókn árið 2006. Í þessu samhengi má velta fyrir sér hvort framhaldsskólakennarar upplifi hugsanlega aukið álag vegna nýrrar Aðalnámskrár framhaldsskólanna (Mennta- og menningarmálaráðuneyti, 2011) og þeirra breytinga sem hún hafði í för með sér, þ.e. styttingu námstíma til stúdentsprófs. Einnig er hugsanlegt að nýtt vinnumat sem tekið var upp 2015 í framhaldsskólum hafi hér einhver áhrif.

Jákvæð marktæk tengsl komu fram milli allra undirþátta þjónandi forystu og heildarvægis þjónandi forystu við starfsánægju. Því má gera ráð fyrir að því sterkari einkenni þjónandi forystu sem starfsmenn innan framhaldsskólanna upplifa, þeim mun líklegra sé að þeir séu ánægðir í starfi. Niðurstöður þessarar rannsóknar eru í samræmi við niðurstöður fyrri rannsókna sem hafa verið gerðar erlendis með OLA-mælitækinu (Laub, 1999; Thompson, 2002; Drury, 2004; Cerit, 2009; Das o.fl., 2014). Niðurstöðurnar eru einnig í takt við rannsóknir erlendis með öðrum mælitækjum á þjónandi forystu (sjá t.d. Alonderiene og Majauskaite, 2016; Chung o.fl., 2010; Jenkins og Stewart, 2010; Mayer, Bardes og Piccolo, 2008; Zhang, Lee og Wong, 2016). Þá eru niðurstöður rannsóknarinnar í takt við fyrri rannsóknir hér landi (Sigrún Gunnarsdóttir og Birna Gerður Jónsdóttir, 2013; Gunnarsdóttir, 2014; Sólveig Reynisdóttir og Sigrún Gunnarsdóttir,

2015; Hulda Rafnsdóttir, Ragnheiður Harpa Arnardóttir og Sigrún Gunnarsdóttir, 2015). Í fyrri rannsóknum hér á landi hefur SLS-mælitækið verið notað og þar hefur þátturinn *efling* yfirleitt fengið mikið eða mesta vægið og haft jákvæð marktæk tengsl við starfsánægju (Sigrún Gunnarsdóttir og Birna Gerður Jónsdóttir, 2013). Niðurstöður hér eru ekki í takt við þessar fyrri niðurstöður um eflingu, eflitið er svo á að þátturinn efling í SLS-mælitækinu samsvari þættinum *þroskar fólk* í OLA-mælitækinu. Sá þáttur fékk hér lítið vægi en tengslin við starfsánægju voru þó marktæk og jákvæð.

Þegar niðurstöður hér eru skoðaðar í ljósi niðurstaðna fyrri rannsókna má líta svo á að aukin áhersla á þjónandi forystu væri til bóta fyrir ýmsa þætti í starfi framhaldsskóla, svo sem til að efla traust (Joseph og Winston, 2005; Drury, 2004; Irving og Longbotham, 2007; Sendjaya og Pekerti, 2010; Jaiswal og Dhar, 2017), styrkja helgun starfsmanna gagnvart vinnustað (Drury, 2004; Cerit, 2010, van Dierendonck og Nuijten, 2011), styrkja teymis- og hópavinnu (Irving og Longbotham, 2007; Song, Park og Kang, 2015), styrkja vinnustaðamenningu (Russel og Stone, 2002; Black, 2010), efla áherslur á vinnustað án aðgreiningar (Gotsis og Grimani, 2016) og styðja sköpun í vinnu (Jaiswal og Dhar, 2017; Williams, Brandon, Hayek og Atinc, 2017).

Niðurstöðurnar spegla viðhorf blandaðs hóps starfsmanna þar sem kennarar voru í miklum meirihluta. Þátttakendur í rannsókninni voru alls 762 og var svörun 28,7%, sem er fremur lágt svarhlutfall, en hafa ber í huga að allt þýðið var í úrtakinu. Leitast var við að fá þátttakendur til að svara með skýrum upplýsingum um rannsóknina og hvatningu til að svara, en mögulegar skýringar á lágu svarhlutfalli geta verið þær að starfsmenn skólanna sjö hafi ekki allir fengið listann í hendur eða hafi einfaldlega ekki viljað taka þátt. Þá má ef til vill skýra dræma svörun að einhverju leyti með veikindum starfsmanna, námsorlofi eða fjarveru af öðrum ástæðum, en því miður voru slíkar upplýsingar ekki aðgengilegar. Niðurstöður þessarar rannsóknar veita innsýn í viðhorf starfsmanna þeirra sjö framhaldsskóla sem tóku þátt í rannsókninni og endurspeglar mat þeirra á vinnutengdum þáttum á þeim tíma sem rannsóknin var gerð en ekki er hægt að yfirfæra niðurstöður hennar á alla framhaldsskóla hér á landi. Það telst vera styrkleiki rannsóknarinnar að fyrir mælitækið (OLA) og undirþætti þess í íslensku þýðingu mældist áreiðanleikastuðull hár, og er það í takt við áreiðanleikamælingar mælitækisins í erlendum rannsóknum (Laub, 1999).

Ályktanir og lokaorð

Heildarniðurstöður rannsóknarinnar benda til þess að með því að hlúa að þjónandi forystu megi auka starfsánægju innan framhaldsskólanna og niðurstöður benda einnig til þess að allir þættir þjónandi forystu séu mikilvægir fyrir ánægju starfsmanna. Greenleaf (2018), sem er leiðandi höfundur á þessu sviði, bendir á að allir geti tileinkað sér þjónandi forystu og samkvæmt niðurstöðum hér og úr fyrri rannsóknum gæti það verið framhaldsskólunum til hagsbóta að allir starfsmenn, stjórnendur kennarar og almennir starfsmenn, notuðu enn meira hugmyndafræði þjónandi forystu. Niðurstöðurnar eru hvatning fyrir starfsmenn framhaldsskólanna til að huga sérstaklega að áherslum sem tilheyra undirþættinum sem fékk minnst vægi í rannsókninni, *þroskar fólk*, með því að veita tækifæri til lærdóms og þroska og byggja fólk upp með hvatningu og stuðningi (Laub, 1999). Fræðsla, samtal og ígrundun um þjónandi forystu er algengasta leiðin til að styrkja þjónandi forystu á vinnustöðum. Frumkvæði að slíku starfi getur komið frá stjórnendum eða frá starfsmannahópnum og góður árangur er líklegastur þegar leiðtogar styðja það (McGee-Cooper og Trammel, 2010; Patranchak, 2015). Hafi starfsmenn og stjórnendur framhaldsskóla áhuga á að auka áherslur þjónandi forystu í skólunum er vænleg leið að stofna til umræðu um áherslur og aðferðir þjónandi forystu, til dæmis í leshópum, námskeiðum eða málstofum.

Niðurstöður rannsóknarinnar gefa tilefni til að skoða nánar starfsánægju framhaldsskólakennara vegna vísbendinga um að hún fari minnkandi. Fáar rannsóknir eru til um starfsumhverfi framhaldsskólanna og geta niðurstöður þessarar rannsóknar verið grunnur frekari rannsókna, til dæmis meðal fleiri framhaldsskóla, og einnig væri áhugavert að skoða viðhorf nemenda til þjónandi forystu innan framhaldsskóla. Rannsóknin er mikilvægt framlag til aukinnar þekkingar

á þjónandi forystu hér á landi og getur nýst í umræðu um mannauðsmál hjá stofnunum ríkisins. Í ljósi niðurstaðna rannsóknarinnar og þess að samhljómur er með áherslum þjónandi forystu og áherslum ríkisins í mannauðsmálum (Stjórnarráð Íslands, e.d.) mætti nýta þætti þjónandi forystu til að auka starfsánægju í framhaldsskólum, sérstaklega meðal kennara.

Þjónandi forysta er hugmyndafræði forystu, stjórnunar og samskipta og snýst um að styðja einstaklinga til að ná sameiginlegum markmiðum með því að greiða fyrir því að fólk vaxi í starfi þar sem sameiginleg ábyrgðarskylda, þarfir einstaklinga og velferð er í fyrirrúmi (Greenleaf, 2018; Prosser, 2010; Sigrún Gunnarsdóttir, 2011). Segja má að þjónandi forysta sé nátengd því hlutverki framhaldsskóla að stuðla að alhliða þroska nemenda og virkri þátttöku þeirra í lýðræðisþjóðfélagi. Ætla má að efling þjónandi forystu innan framhaldsskólanna myndi bæta starfsumhverfi og auka starfsánægju og styrkja enn betur kjarnastarfsemina, sem snýst fyrst og fremst um velferð nemenda.

Servant leadership and job satisfaction in upper secondary schools

It is important that management and leadership of upper secondary schools facilitate the success and wellbeing of staff members as well as that of students. Servant leadership is a philosophy of communication, management and leadership first presented by Robert K. Greenleaf in 1970. Servant leadership is considered a philosophy rather than a leadership style or a leadership theory as the servant leader is, in principle, a focused leader practicing different leadership methods given the situation and context. Servant leadership focuses on shared accountability, self-knowledge and mutual support and is practiced by a balance of being a servant and a leader. Open communication and trust are cornerstones of servant leadership where shared responsibility and consensus are essential for successful strategy and decision making. The servant leader is first among equals and he or she is trained in balancing being a servant and a leader demonstrated by, for example, humility in communication and clear accountability. There are many indications from previous research in various international settings that point to the usefulness of servant leadership. Focus on servant leadership in organizations has been linked to job satisfaction, successful teamwork, trust and the prevention of burnout among staff. Previous research concerning servant leadership in education has shown significant links between servant leadership among school managers and job satisfaction among staff. Servant leadership of school managers has also been linked to intrinsic motivation among teachers. Few studies are available about servant leadership in the Icelandic educational system. Based on evidence from previous studies suggesting the advantages of servant leadership it was decided to investigate the level of servant leadership among upper secondary school staff and the link to job satisfaction. A questionnaire survey was conducted in seven Icelandic upper secondary schools. A new Icelandic version of Jim Laub's instrument, the Organizational Leadership Assessment (OLA), was used to measure the level of servant leadership within different areas of the organizations and to assess job satisfaction. The questionnaire includes questions on attitudes towards servant leadership as demonstrated and experienced by school management, general staff and the individual participant. Participants were all staff members; the total number of participants being 219. The majority of participants were teachers (80%), general staff, 11% and managers, 8%. Findings show that participants report the level of servant leadership being 3.25 – 3.72 on the scale of 1 to 5 which reflects that they think the characteristics of servant leadership exist to some degree within the schools. School managers reported the highest scores but teachers the lowest. Among OLA subscales receiving highest scores by all participants were the scales: *values people and builds community*. Lowest scores were received for the subscales: *develops people* and *shares*

leadership. Participants are in general satisfied at work (85.1%). A strong positive and significant link was observed between total servant leadership scores and job satisfaction and between all servant leadership subscales and job satisfaction. Study findings are in line with previous research and provide indications that with higher levels of servant leadership within upper secondary school job satisfaction is likely to be higher. The findings provide important clues as to schools' potential to strengthen the focus of servant leadership in some areas, namely regarding developing staff and sharing leadership. The subscale *develops people* is for example related to providing opportunities for people to develop to their full potential and to grow professionally, creating an environment that encourages learning and building people up through encouragement and affirmation. The subscale *shares leadership* covers questions referring to the leader being humble and not promoting him or herself, leading on the basis of personal influence rather than positional authority and not seeking special status or perks of leadership. According to the findings, increased focus on these two areas would strengthen servant leadership within the schools and thus be beneficial for job satisfaction among staff. The study contributes to the development of knowledge regarding servant leadership and to the discussion about successful ways to support upper secondary schools and stimulate job satisfaction among staff.

Key words: Upper secondary schools, servant leadership, job satisfaction, work environment

Um höfundana

Sigrún Gunnarsdóttir (sigrungu@hi.is/sigrungu@bifrost.is) er hjúkrunarfræðingur og dósent við Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands og Viðskiptafræðideild Háskólans á Bifröst. Sigrún lauk doktorsprófi frá London School of Hygiene & Tropical Medicine með áherslu á lýðheilsu, stefnumótun og starfsumhverfi. Rannsóknir Sigrúnar snúa að starfsumhverfi, vellíðan starfsfólks og forystu, með sérstaka áherslu á þjónandi forystu. Sigrún leiðir Þekkingarsetur um þjónandi forystu.

Sandra Borg Gunnarsdóttir (sandra@flensborg.is) er kennari við Flensborgarskólann í Hafnarfirði. Hún hefur lokið prófi í myndlist frá MHÍ, diplómanámi í kennslu og uppeldisfræðum og er með leyfisbréf til leik-, grunn- og framhaldsskólakennslu. Þá hefur hún lokið diplómanámi í stjórnun menntastofnana og MPA-námi frá Háskóla Íslands.

About the authors

Dr. Sigrún Gunnarsdóttir (sigrungu@hi.is/sigrungu@bifrost.is), RN is an associate professor at the Faculty of Business, University of Iceland and Faculty of Business, Bifröst University. She completed her PhD at London School of Hygiene & Tropical Medicine, focusing on public health, policy and work environment. Sigrún's area of research is work environment, wellbeing at work and leadership with special focus of servant leadership. Sigrún chairs the Greenleaf Center for Servant Leadership, Iceland.

Sandra Borg Gunnarsdóttir (sandra@flensborg.is) is an upper secondary teacher at Flensborgarskólinn in Hafnarfjörður. She completed art education at Iceland University of the Arts, a postgraduate diploma in pedagogy and is licensed to teach in kindergarten, elementary- and upper secondary schools. Sandra has a postgraduate diploma in educational administration and an MPA degree from The University of Iceland.

Heimildir

- Alonderiene, R. og Majauskaite, M. (2016). Leadership style and job satisfaction in higher education institutions. *International Journal of Educational Management*, 30(1), 140–164. 10.1108/IJEM-08-2014-0106
- Ary, D., Jacobs, L. C. og Sorensen, C. K. (2013). *Introduction to research in education* (8. útgáfa). California: Cengage Learning.
- Asag-Gau, L. og van Dierendonck, D. (2011). The impact of servant leadership on organisational commitment among the highly talented: The role of challenging work conditions and psychological empowerment. *European Journal of International Management*, 5(5), 463–483. doi:10.1504/EJIM.2011.042174
- Ágústa H. Gústafsdóttir, Ásta Möller og Ómar H. Kristmundsson. (2012). *Stjórnun og starfsmannamál ríkisstofnana – Niðurstöður könnunar á viðhorfum forstöðumanna ríkisstofnana 2011. Fyrri hluti*. Sótt af http://stjornsyslustofnun.hi.is/sites/stjornsyslustofnun.hi.is/files/gudruney/forstodumenn_april_I_2012.pdf
- Black, G. L. (2010). Correlational analysis of servant leadership and school climate. *Catholic Education: A Journal of Inquiry and Practice*, 13(4), 437–466. Sótt af <http://search.proquest.com/docview/1690505006?accountid=28822>
- Blanchard, K. og Broadwell, R. (ritstjórar). (2018). *Servant leadership in action: How you can achieve great relationships and results*. California: Berrett-Koehler Publishers.
- Cerit, Y. (2009). The effects of servant leadership behaviours of school principals on teachers' job satisfaction. *Educational Management Administration & Leadership*, 37(5), 600–623. doi:10.1177/1741143209339650
- Cerit, Y. (2010). The effects of servant leadership on teachers' organizational commitment in primary schools in Turkey. *International Journal of Leadership in Education*, 13(3), 301–317. Sótt af <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13603124.2010.496933>
- Chang, S. C. og Lee, M. S. (2007). A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction. *The Learning Organization*, 14(2), 155–185.
- Chung, J. Y., Jung, C. S., Kyle, G. T. og Petrick, J. F. (2010). Justice in the US National Park Service: The antecedents of job satisfaction. *Journal of Park and Recreation Administration*, 28(3), 1–15.
- Coetzer, M. F., Bussin, M. og Geldenhuys, M. (2017). The functions of a servant leader. *Administrative Sciences*, 7(1), 5. doi:10.3390/admsci7010005
- Crippen, C. og Wallen, D. (2008). Manitoba superintendents. Mentoring and leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 36(4), 547–566.
- Das, V. T., Rao, R. S. og Reddy, S. A. (2014). Servant leadership: A comparative study of private and public sector companies. *Sumedha Journal of Management*, 3(4), 126–139.
- Drury, S. (2004). *Employee perceptions of servant leadership: Comparisons by level and with job satisfaction and organizational commitment* (doktorsritgerð, Regent University, Virginia). Sótt af <http://olagroup.com/Images/mmDocument/Drury%20Dissertation%20Spring%202004.pdf>
- Eydís Ósk Sigurðardóttir. (2017). *Viðhorf starfsfólks í velferðarþjónustu til starfsumhverfis, forystu og stjórnunar* (óútgefin meistara-ritgerð). Sótt af <http://hdl.handle.net/1946/29128>
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS* (3. útgáfa). London: SAGE Publication.
- Ganguli, H. C. (1994). *Job satisfaction scales for effective management: Manual for managers and social scientists*. New Delhi: Concept Publishing Company.
- Gotsis, G. og Grimani, K. (2016). The role of servant leadership in fostering inclusive organizations. *Journal of Management Development*, 35(8), 985–1010.
- Greenleaf, R. K. (2018). *Þjónn verður leiðtogi* (Robert Jack þýddi). Reykjavík: Þekkingasetur um þjónandi forystu / IÐNÚ útgáfa.
- Guðmundur Ingi Guðmundsson og Guðbjörg Linda Rafnsdóttir. (2010). Starfsánægja framhaldsskólakennara: Innri og ytri áhrifaþættir. *Uppeldi og menntun*, 19(1-2), 113–127.
- Guðrún Ragnarsdóttir, Ásrún Matthíasdóttir og Jón Friðrik Sigurðsson. (2010). Velferð er lykillinn að öflugum framhaldsskóla – rannsókn á starfsánægju og starfsumhverfi framhaldsskólakennara. *Netla – Vefþimarit um uppleði og menntun*. Sótt af <http://netla.hi.is/greinar/2010/008/>

- Gunnarsdóttir, S. (2006). *Quality of working life and quality of care in Icelandic hospital nursing* (doktorsritgerð, London School of Hygiene & Tropical Medicine, London). Sótt af <http://researchonline.lshtm.ac.uk/682349/>
- Gunnarsdóttir, S. (2014). Is servant leadership useful for sustainable Nordic health care? *Nordic Journal of Nursing Research*, 34(2), 53–55. doi:10.1177/010740831403400211
- Harju, L. K., Schaufeli, W. B. og Hakanen, J. J. (2018). A multilevel study on servant leadership, job boredom and job crafting. *Journal of Managerial Psychology*, 33(1), 2–14. doi: 10.1108/JMP-08-2016-0237
- Helena Halldórsdóttir. (2014). *Líðan og viðhorf framhaldsskólanema. Athyglisbrestur, þunglyndi eða kvíði – er það nokkuð að hrjá nemendur í blóma lífsins?* (óútgefin meistara ritgerð). Sótt af <http://hdl.handle.net/1946/19556>
- Herzberg, F. (2003). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 81(1), 87–96.
- Hrafnhildur Haraldsdóttir. (2013). *Viðhorf framhaldsskólakennara til samskipta og samvinnu við nemendur og starfsfólk: Manneskja sem lætur sig aðra manneskju varða* (óútgefin meistara ritgerð). Sótt af <http://hdl.handle.net/1946/17013>
- Hulda Rafnsdóttir, Ragnheiður Harpa Arnardóttir og Sigrún Gunnarsdóttir. (2015). Árangur og forysta í hjúkrun: Viðhorf til þjónandi forystu, starfsánægju, starfstengdra þátta og gæða þjónustu á sjúkrahúsinu á Akureyri. *Tímarit hjúkrunarfræðinga*. 91(4), 8–16. Sótt af <http://hjukrun.is/library/Skrar/Timarit/Timarit-2015/4-tbl-2015/ArangurOgForysta.pdf>
- Irving, J. A. og Longbotham, G. J. (2007). Team effectiveness and six essential servant leadership themes: A regression model based on items in the organizational leadership assessment. *International Journal of Leadership Studies*, 2(2), 98–113. Sótt af <http://www.regent.edu/acad/global/publications/ijls/new/vol2iss2/IrvingLongbotham/IrvingLongbothamV2Is2.pdf>
- Jaiswal, N. K. og Dhar, R. L. (2017). The influence of servant leadership, trust in leader and thriving on employee creativity. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(1), 2–21.
- Jenkins, M. og Stewart, A. C. (2010). The importance of a servant leader orientation. *Health Care Management Review*, 35(1), 46–54. doi:10.1097/HMR.0b013e3181c22bb8
- Johnson, L. R. (2008). *An exploratory study of servant leadership, emotional intelligence, and job satisfaction among high-tech employees* (doktorsritgerð, University of Phoenix, Phoenix). Sótt af <https://search.proquest.com/docview/304329967?pq-origsite=gscholar>
- Joseph, E. E. og Winston, B. E. (2005). A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(1), 6–22. Sótt af <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/01437730510575552>
- Kalleberg, A. (1977). Work values and job rewards: A theory of job satisfaction. *American Sociological Review*, 42(1), 124–143. Sótt af <http://www.jstor.org/stable/2117735>
- Laub, J. (1999). *Assessing the servant leadership organization: Development of the organizational leadership assessment (OLA) instrument* (doktorsritgerð, Florida Atlantic University, Flórída). Sótt af <http://www.olagroup.org/documents/development.pdf>
- Laub, J. (2010). The servant organization. Í D. van Dierendonck og K. Patterson (ritstjórar), *Servant leadership. Developments in theory and research* (bls. 105–117). Hondmills: Palgrave Macmillan.
- Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. Í M. Dunnette (ritstjóri), *Handbook of industrial and organizational psychology* (bls. 1297–1349). Chicago: Rand McNally.
- Lög um framhaldsskóla nr. 92/2008.
- Mayer, D. M., Bardes, M. og Piccolo, R. F. (2008). Do servant-leaders help satisfy follower needs? An organizational justice perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(2), 180–197.
- McGee-Cooper, A. og Trammell, D. (2010). Servant leadership learning communities: Incubators for great places to work. Í D. van Dierendonck og K. Patterson (ritstjórar), *Servant leadership. Developments in theory and research* (bls. 130–144). New York: Palgrave.
- Mennta- og menningarmálaráðuneyti. (2011). *Aðalnámskrá framhaldsskóla*. Sótt af <https://www.stjornarradid.is/verkefni/menntamal/namskrar/#Tab1>
- Ómar H. Kristmundsson. (1999). *Starfsumhverfi ríkisstarfsmanna við aldahvörf: Rannsóknarniðurstöður*. Sótt af <https://rafhladan.is/bitstream/handle/10802/3910/starfsumhverfi-1.pdf?sequence=1>

- Ómar H. Kristmundsson. (2007a). *Könnun á starfsumhverfi ríkisstarfsmanna 2006 – Niðurstöður*. Reykjavík: Fjármálaráðuneytið.
- Ómar H. Kristmundsson. (2007b). *Vinnuumhverfi framhaldsskóla. Könnun á starfsumhverfi ríkisstarfsmanna 2006 – Niðurstöður* [fyrirlestur fluttur í tilefni formannafundar Félags framhaldsskólakennara 14. september 2007].
- Parris, D. L. og Peachey, J. W. (2013). A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts. *Journal of Business Ethics*, 113(3), 377–393. doi:10.1007/s10551-012-1322-6
- Patrnchak, J. M. (2015). Implementing servant leadership at Cleveland Clinic: A case study in organizational change. *Servant Leadership: Theory and Practice*, 2(1), 36–48.
- Prosser, S. (2010). *Servant leadership: More philosophy, less theory*. Westfield: The Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Rainey, H. G. (2009). *Understanding and managing public organizations* (4. útgáfa). San Francisco: Jossey-Bass.
- Russel, R. F. og Stone, A. G. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3–4), 145–157.
- Sandra Borg Gunnarsdóttir. (2017). *Þjónandi forysta og starfsánægja í framhaldsskólum* (óútgefin meistararitgerð). Sótt af <http://hdl.handle.net/1946/28948>
- Sendjaya, S. og Pekerti, A. (2010). Servant leadership as antecedent of trust in organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(7), 643–663. doi:10.1108/01437731011079673
- Shaw, J. og Newton, J. (2014). Teacher retention and satisfaction with a servant leader as principal. *Education*, 135(1), 101–106.
- Sigrún Gunnarsdóttir. (2011). *Þjónandi forysta: fyrri hluti. Glíman: Óháð tímarit um um guðfræði og samfélag*, 8, 245–262. Sótt af <http://thjonandiforysta.is/wp-content/uploads/2015/01/Sigrun-Gunnarsdottir-Grein-Gliman-2011-1.pdf>
- Sigrún Gunnarsdóttir og Birna Gerður Jónsdóttir. (2013). Þjónandi forysta og rannsóknir hér á landi. *Stjórnmal og stjórnsýsla*, 9(2), 415–438. doi:10.13177/irpa.a.2013.9.2.8
- Sigurgrímur Skúlason. (2005). Hvernig mæla á hugsmíðar með erlendum mælitækjum: Þýðing og staðfærsla á spurningalistum og prófum. *Tímarit um menntarannsóknir*, 2(1), 69–81. Sótt af http://fum.is/wp-content/uploads/2010/09/5_sigurgrimur1.pdf
- Song, C., Park, K. R. og Kang, S. W. (2015). Servant leadership and team performance: The mediating role of knowledge-sharing climate. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 43(10), 1749–1760. doi: 10.2224/sbp.2015.43.10.1749
- Sousa, M. og van Dierendonck, D. (2015). Servant leadership and the effect of the interaction between humility, action, and hierarchical power on follower engagement. *Journal of Business Ethics*, 141(1), 13–25. doi:10.2224/sbp.2015.43.10.1749
- Sólveig Reynisdóttir og Sigrún Gunnarsdóttir. (2015). Líðan þjónustustarfsmanna upplýsingatæknifyrirtækja og þjónandi forysta. Í Lára Jóhannsdóttir, Snjólfur Ólafsson og Sveinn Agnarsson (ritstjórar), *Vorráðstefna viðskiptafræðistofnunar Háskóla Íslands* (bls. 60–72). Reykjavík: Háskóli Íslands.
- Spears, L. (2010). Servant leadership and Robert K. Greenleaf's legacy. Í D. van Dierendonck og K. Patterson (ritstjórar), *Servant leadership; Developments in theory and research* (bls. 11–24). Houndmills: Palgrave Macmillan.
- Stjórnarráð Íslands. (e.d.). *Starfsumhverfi*. Sótt af <https://www.stjornarradid.is/verkefni/mannaudsmal-rikisins/starfsumhverfi/>
- Thompson, R. S. (2002). *The perception of servant leadership characteristics and job satisfaction in a church-related college* (doktorsritgerð, Indiana State University, Indiana). Sótt af <http://scholars.indstate.edu/bitstream/handle/10484/8123/Perception%20of%20Servant%20Leadership%20Characteristics%20and%20Job%20Satisfaction%20in%20a%20Church-related%20College%20%20%20Thompson%2c%20Robert%20S.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Toker, B. (2011). Job satisfaction of academic staff: An empirical study on Turkey. *Quality Assurance in Education*, 19(2), 156–169. doi:10.1108/09684881111125050
- van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261.

- van Dierendonck, D. og Nuijten, I. (2011). The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 249–267. doi:10.1007/s10869-010-9194-1
- van Dierendonck, D., Stam, D., Boersma, P., de Windt, N. og Alkema, J. (2014). Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 544–562. doi: 10.1016/j.leaqua.2013.11.014
- Williams, W. A., Jr., Brandon, R. S., Hayek, M. og Atinc, G. (2017). Servant leadership and followership creativity: The influence of workplace spirituality and political skill. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(2), 178–193.
- Yang, Y. F. (2014). Studies of transformational leadership: Evaluating two alternative models of trust and satisfaction. *Psychological Reports*, 114(3), 740–757. doi:10.2466/01.04.PR0.114k27w2
- Yang, Y. F. og Islam, M. (2012). The influence of transformational leadership on job satisfaction: The balanced scorecard perspective. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 8(3), 386–402. doi:10.1108/18325911211258353
- Zhang, Z., Lee, J. C. K. og Wong, P. H. (2016). Multilevel structural equation modeling analysis of the servant leadership construct and its relation to job satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(8), 1147–1167. Sótt af <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/LODJ-07-2015-0159>



Sigrún Gunnarsdóttir og Sandra Borg Gunnarsdóttir. (2018).

Þjónandi forysta og starfsánægja í framhaldsskólum

Netla – vef tímarit um uppeldi og menntun. Sérriit 2018 – Menntakvíka 2018. Menntavísindasvið Háskóla Íslands.

Sótt af http://netla.hi.is/serrit/2018/menntakvika_2018/04.pdf

DOI: <https://doi.org/10.24270/serritnetla.2019.28>