

Ráðstefnurit Netlu: Rannsóknir – Nýbreytni – Þróun Menntavísindasvið Háskóla Íslands



Ráðstefnugrein birt 15. desember 2009

Arna H. Jónsdóttir

Kvenlægur arfur og karllægur valdapíramídi Sérstaða leikskólans og hin eilífu átök

Í greininni er fjallað um rannsókn frá 2008 sem er hluti af doktorsnámi höfundar við Institute of Education, University of London. Þar var míkropólítísk nálgun notuð við að varpa ljósi á þau vandamál sem upp koma í starfsmannahópi leikskóla. Athugað var hvernig hin míkropólítíska vídd birtist í samskiptum leikskólastjóra og starfsfólks og leikskólakennara og samstarfsfólks, og hvort hún væri með einhverjum hætti kynjuð. Jafnframt var skoðað hvaða aðferðir leikskólastjóri notaði til að takast á við hina míkropólítísku vídd í leikskólastarfinu.

Rannsóknarniðurstöður gefa til kynna að innan leikskólans séu viðvarandi átök á milli ólíkra menningaraflla og stjórnunaraðferða þeim tengdum og að þau átök valdi nokkurs konar menningarárekstri (e. culture clash). Annars vegar er um að ræða kvenlæga umhyggju- og samskiptastjórnun (arfinn) en hins vegar karllæga píramída- og skrifræðisstjórnun, og á stundum yfirráðamiðaða forystu sem segja má að hafi verið „flutt inn“ í leikskólann. Báðum aðferðum fylgir stýring (e. manipulation); þeim umhyggju- og samskiptamiðaða fylgir þöggun umræðna og bæling átaka og þeim karllæga vannýting á sérfræðipækkingu og upplifun á valdleysi. Hvorugur stjórnunarstillinn er góður einn og sér, og notaðir saman virðast þeir kalla fram átök og viðvarandi vandamál í starfsmannahópnum. Gerð er nánari grein fyrir þessum niðurstöðum og varpað fram þeirri spurningu hvort ekki sé ástæða til að þróa forystustjórnun innan leikskóla sem tekur mið af sérstöðu hans. Arna H. Jónsdóttir er lektor við Menntavísindasvið Háskóla Íslands.

Inngangur

Í rannsóknnum mínum og kennslu hef ég frá árinu 1999 beint sjónum að forystu í leikskólum og þeim áhrifum sem stjórnunaráherslur hafa á samstarf, samskipti og starfshætti leikskólakennara og annars starfsfólks. Í verkefni í doktorsnámi mínu tók ég viðtöl við tvo leikskólastjóra um árangur og andstreymi í starfi tengt lífssögu þeirra (Arna H. Jónsdóttir, 2006). Það sem vakti athygli mína var að þótt sjá mætti tengsl á milli lífssögu þeirra og árangurs í starfi lýstu þeir andstreyminu með svipuðum hætti. Erfiðustu málin voru átök og baktal meðal starfsmanna leikskólanna. Annar leikskólastjórinn lýsti því svo:

Ég held að það viti það allir sem eru í þessari stöðu, það eru starfsmannamálin sem eru erfiðasti parturinn af starfinu, það er bara svoleiðis, átök í starfsmannahópnum eru alltaf erfið og leiðinleg og svo bara þessi mannskipti ... ef þetta væru bara foreldrar og börn þá væri þetta blíðalagn.

Í kjölfar þessa verkefnis ákvað ég að gera tilviksrannsókn í einum leikskóla og reyna að öðlast aukinn skilning á því hvers vegna starfsmannamálin í leikskólanum eru svona erfið og hvernig leikskólastjórinn tekur á þeim vandamálum sem upp koma. Til að varpa ljósi á stöðu stjórnenda í leikskólum var m.a. notað kynjafræðilegt sjónarhorn og míkropólítísk nálgun (Ball, 1987; Blase, 1991; Blase og Anderson, 1995; Hoyle, 1986; Pillay, 2004) var beitt við að skoða þau samskipti sem áttu sér stað í leikskólanum milli stjórnenda og starfsfólks og leikskólakennara og leiðbeinenda (ófaglærðra starfsmanna). Nánar verður fjallað um míkropólítík síðar í greininni en skilgreining Blase (1991) á hugtakinu tel ég að lýsi því nokkuð vel:

Míkropólítík snýst um vald og hvernig fólk notar það til að hafa áhrif á aðra og til að verja sjálft sig. Það snýst um átök og hvernig fólk keppir hvert við annað í því skyni að ná sínu fram. Það er

um samstarf og hvernig fólk styður hvert annað til að ná markmiðum sínum. Míkrópólítík er um það sem fólk á öllum sviðum samfélagsins hugsar um og hefur sterkar meiningar um, en er oft óyrt og erfitt að fanga (Blase, 1991, bls. 1–2).

Kvenstjórnendur á kvennavinnustað

Starf með ungum börnum er kvennastarf. Konur bera ábyrgðina og kynjaðar væntingar, skilgreindar af konum, sitja í veggjum viðkomandi stofnana (Cameron o.fl., 1999; Cameron, 2006). Niðurstöður nýlegrar rannsóknar meðal breskra kennslukvenna sýna að leikskólakennarar og kennarar á yngsta stigi grunnskóla líta á kennarastarfið sem kven- og fjölskylduvænt sem er skírskotun til kvenna sem umönnunaraðila fremur en starfsmanna á vinnumarkaði (Moreau o.fl., 2005). Moss (2006) heldur því fram að viðhorfin í samfélaginu, skólakerfið og starfsvettvangur leikskólakennara endurskapi stöðugt kynjaðan starfskraft. Það þurfi því áttak bæði innan og utan leikskólanna ef þar á að verða breyting á.

Rosener (1990) bendir á að margir menningarfemínistar hafi ýtt undir þá orðræðu að konur noti að jafnaði annan stjórnunarstíl en karlar. Talið var að konur legðu áherslu á samskipti og samvinnu, hvatningu, lýðræði og þátttöku (Shakeshaft, 1989), valdveitingu fremur en valdbeitingu (Hall, 1996), væru tengsla- og teymismiðaðar og styddust ekki við hefðbundinn valdapírámíða (Strachan, 1993). Stjórnunarstíll karla var á hinn bóginn talinn yfirráðamiðaður, skrifræðislegur og kerfisbundinn (Ferguson, 1984; Helgesen, 1990). Nýlegar rannsóknir hafa á hinn bóginn sýnt að bæði kven- og karlkyns skólustjórar í grunn- og framhaldsskólum telja sig hafa kvenlægan stjórnunarstíl (Anna G. Edvarðsdóttir, 2004; Coleman, 2002). Jafnframt geta kröfur um skilvirkni og árangur unnið gegn kvenlægum stjórnunaráherslum og eins líklegt er að konur stjórni með hreinræktuðum karllægum hætti við þær aðstæður (Gewirtz o.fl., 1995; Reay og Ball, 2000).

Mikill skortur er á rannsóknum á stjórnun og forystu innan leikskóla og nauðsynlegt talið að skilgreina árangursríka stjórnun á sviðinu (Muijs o.fl., 2004). Rannsóknarniðurstöður benda þó til þess að starfsfólk leikskóla kjósi áherslur sem falla að staðalmyndum um kvenlægan stjórnunarstíl (Arna H. Jónsdóttir, 1999, 2001; Carter, 2000; Rodd, 2006). Niðurstöður rannsóknar Hard (2008) benda til þess að starfsfólk leikskóla kjósi öðru fremur teymis- eða þátttökumiðaðar stjórnunaráherslur. Jafnframt virðast vera öfl í menningu leikskólanna sem krefjast hlýðni og fylgispektar og tengjast orðræðu um vingjarnleika og væntumþykju (e. discourse of niceness). Hard (2006, 2008) dregur þá ályktun að hér sé um að ræða svonefnt lárétt ofbeldi (e. horizontal violence) sem hefur verið rannsakað töluvert meðal hjúkrunarfræðinga. Einnig er hægt að horfa til krabbafötunnar (e. crab-bucket mentality) í þessu samhengi. Ef einhver krabbinn vill yfirgefa fötuna og leggur á brattann þá toga aðrir hann umsvifalaust niður aftur (sjá Duke, 1994). Þessi viðhorf virkuðu hamlandi á getu þeirra sem tóku að sér forystu og stjórnun í leikskólum.

Míkrópólítísk vídd

Í stuttu máli má segja að míkrópólítík snúist um þær aðferðir sem einstaklingar og hópar beita í þágu eigin hagsmuna. Þeir sem rannsakað hafa míkrópólítík í skólastarfi (Ball, 1987; Blase, 1991; Blase og Anderson, 1995; Hoyle, 1986) tengja hana fyrst og fremst við hinn formlega stjórnanda og hvernig hann nýtir vald sitt til að fá kennara til fylgilags við eigin sannfæringu og markmið. Pillay (2004) heldur því á hinn bóginn fram að formleg stjórnun og míkrópólítík séu ekki alltaf tengd og ýmsir innan stofnana taki sér vald, t.d. með því að dreifa upplýsingum og sögusögnum. Ball (1987) sér skóla sem baráttuvettvang (e. arena of struggle) og telur að ágreiningur og átök stuðli að vexti og framförum. Aðrir rannsakendur, m.a. Wamsey og Zald (1973), komust að því að míkrópólítík var ekki síður að finna í hlýðni og aðlögun. Míkrópólítísk samskipti geta því verið dulín, þögul og fyrirferðarlítill (Marshall, 1991) og falist í því að forðast ágreining og átök. Valdbeiting stjórnanda birtist ekki síður í þögn og aðgerðaleysi en beinum aðgerðum (Pillay, 2004).

Leikskólakennarar virðast ekki hafa áhuga á umræðu um vald enda eigi það ekki við þar sem unnið er með börnum og foreldrum. Skilningur á hugtakinu tengist yfirráðamiðaðri valdbeitingu áhrifamikils karlmanns og „... leikskólakennarar sem eru yfirleitt „góðar konur“ eiga ekkert að vera að vasast í slíku“ (Ebbeck og Waniganayake, 2003, bls. 27). Þrátt fyrir þennan skilning á hugtakinu virðist vera stöðug barátta innan leikskóla, m.a. um óformlegar valdastöður en sú barátta er oft óbein og óformleg (Solberg, 1995). Rannsókn Brunner (2005) bendir til þess að konur sem beita valdi í anda staðalmynda um kvenlæga stjórnunarhætti séu álitnar líklegar til að ná árangri. Þegar konur nota vald í anda karllægra stjórnunarháttá finnst samstarfsfólki það mjög óþægilegt, talar um þær sem „tæfur“ (e.

bitches) og telur aðferðir þeirra ekki árangursríkar.

Oft verða valdaátök þegar hópur með formlegt vald reynir að yfirfæra hugmyndafræði sína og gildi yfir á annan hóp sem telur sig eiga hagsmuna að gæta (Bacharach og Mundell, 1993). Þetta getur átt við um samskipti leikskólakennara og leiðbeinenda innan leikskóla. Í umræðum rýnihóps um fagmennsku leikskólakennara (Arna H. Jónsdóttir, 2005) kom fram að erfitt er að vera eini fagmaðurinn á leikskóladeildinni. Nálægðin í starfsmannahópnum er mikil og deildarstjórar kjósa því oft að vera meðvirkir, læðast á tánum, þykjast ekki sjá eða gera hreinlega hlutina sjálfir til að forðast ágreining og átök. Þeir hika einnig við að gefa samstarfsfólki beinar fyrirskipanir.

Leikskólastjórinn og míkropólítíkin

Nokkrir míkropólítískir stjórnunarstílar skólastjórna hafa verið skilgreindir í kjölfar rannsókna þar sem vald er notað með ólíkum hætti og viðbrögð kennara við þessum aðferðum eru að sama skapi mismunandi (Ball, 1987; Blase og Anderson, 1995; Hoyle, 1986). Hoyle (1986) segir „viðskipti“ (e. exchange) í ýmsu formi einkenna samskipti skólastjóra og kennara þegar míkropólítískum stjórnunaraðferðum er beitt. Hér á eftir verður gerð örstutt grein fyrir samskipta-, skrifræðis- og yfirráðastíl en auk þess skilgreindu rannsakendurnir andstöðustíl og míkropólítíska menningarstjórnun.

Í samskiptastílnum (e. interpersonal) leggur skólastjórinn áherslu á persónuleg samskipti, umhyggju, tengsl og nálægð við starfsfólkið og að „dyrnar á skrifstofunni séu alltaf opnar“ (Ball, 1987). Gegn stuðningi, hvatningu og undanlátssemi gerir hann ráð fyrir hlýðni og tryggð. Lítil áhersla er á að mynda skýr formleg verkferli í samræmi við hefðbundið stjórnskipulag og vald er því oft notað með óformlegum og lítt sýnilegum hætti.

Samkvæmt skrifræðisstílnum (e. managerial) er skólastjórinn óumdeildur yfirmaður, efstur í hinum Weberíska (Weber, 1947) valdapíramíða og styðst við teymi millistjórna við stjórnun skólans. Ákvarðanir eru teknar á formlegum fundum, boðskiptaleiðirnar eru lóðréttar og millistjórnendum er ætlað að sjá um að skólastjórinn geti einbeitt sér að verkefnum við skrifborðið. Fjarlægð getur því myndast á milli skólastjóra og þeirra sem eru í neðri lögum píramídans. Stjórnunarteymið getur auðveldlega einangrast sem nokkurs konar „leynifélag“ (e. secret sessions) og þeir sem ekki sækja þessa teymisfundi kvarta oft yfir upplýsinga- og áhrifaleysi (Ball, 1987).

Í yfirráðamiðaða stílnum (e. authoritarian) er lögð áhersla á að dylja hin pólitísku samskipti. Andstöðu er forðað og tækifæri til að rökræða andstæð sjónarmið eru fá. Samningar þar sem ávinningurinn er bæði stjórnanda og starfsmanns fara gjarnan fram á bak við luktur dyr. Blase og Anderson (1995) segja stjórnandann nota ýmis ráð til að fá sitt fram og míkropólítíkin felist í að undirmenn skynja að þeir eru neðar í píramídanum (e. subordination). Kennarar bregðast oft við þessum aðferðum með reiði, ótta, spennu, hlýðni eða vantrausti og dregið getur úr faglegum vinnubrögðum.

Rannsókn á „undirheimum“ leikskóla

Tilgangur rannsóknarinnar sem hér er fjallað um var að skoða „undirheimana“ (Hoyle, 1986) eða míkropólítíkina innan leikskóla og varpa þannig ljósi á vandamálin í starfsmannahópnum. Settar voru fram eftirfarandi rannsóknarspurningar:

1. Hvernig birtist míkropólítíska víddin í samskiptum leikskólastjóra og starfsfólks og í samskiptum faglærðra og ófaglærðra?
2. Er hin míkropólítíska vídd með einhverjum hætti kynjuð?
3. Hvaða aðferðir notar leikskólastjóri til að takast á við hina míkropólítísku vídd?

Gerð var rannsókn í einum leikskóla á höfuðborgarsvæðinu. Fyrir valinu varð lýsandi tilviksrannsókn þar sem dregin er upp mynd af umræddum leikskóla (e. picture drawing case study) (Bassegy, 1999). Rannsóknin er jafnframt gerð frá femínískum sjónarhóli þar sem konum er ljáð rödd sem byggir á sameiginlegri reynslu þeirra (Alvesson og Skjöldberg, 2000). Einnig er haft í huga að aldur kvenna, persónuleiki, lífsstíll og bakgrunnur, m.a. menntun, er margbreytilegur og á það við í leikskólanum líkt og í lífinu almennt.

Valinn var leikskóli þar sem hlutfall leikskólakennara var heldur hærra en á landsvísu eða 40% og unnið

var í samræmi við **Aðalnámskrá leikskóla** (Menntamálaráðuneytið, 1999). Fastur kjarni leikskólakennara og leiðbeinenda hafði töluverða starfsreynslu. Einn leiðbeinandi var karlkyns, aðrir starfsmenn leikskólans voru konur. Með því að leggja þessar forsendur til grundvallar vali á leikskóla var leitast við að ná því markmiði að framkvæma rannsóknina í „hefðbundnum“ íslenskum leikskóla, þótt deila megi um hvernig skilgreina eigi slíkan leikskóla. Gagnasöfnun tók um tvo mánuði; ég kom í leikskólann á ýmsum tímum dagsins, var inni á deildum, í kaffistofu, spjallaði við starfsfólkið, sat þrjá deildarstjórafundir, fór inn á deildarfundir og sat einn starfsmannafund. Ég fylgdist sérstaklega með samskiptum leikskólalækjara við samstarfsfólkið, hversu miklum tíma hún eyddi á skrifstofunni, hvort dyrnar voru opnar eða lokaðar, hver verkefni voru, hvernig hún og aðstoðarleikskólalækjari unnu saman, hversu oft hún fór inn á deildir og í hvaða tilgangi. Á tímabilinu var ákveðið að fara í töluverðar endurbætur á húsnæði leikskólans og tók starfið mið af því. Tekin voru einstaklingsviðtöl við þrettán starfsmenn; leikskólalækjara, aðstoðarleikskólalækjara, fjóra deildarstjóra, tvo leikskólakennara í verkefnastjórastöðum og fimm leiðbeinendur, eða um það bil 70% af starfsmannahópnum. Viðtölin voru afrituð og flokkuð í tölvu eftir rannsóknar- og viðtalsspurningum. Stöðugur samanburður fór fram, þráðum var fylgt eftir og smám saman birtist ákveðin mynd sem gerð er grein fyrir í niðurstöðum.

Niðurstöður

Leikskólakennarar og leiðbeinendur töldu að í starfinu væri lögð áhersla á fjölskylduvæn gildi, sveigjanleika, umhyggju og væntumþykju gagnvart starfsfólki. Í skipulagi vinnudagsins væri komið til móts við persónulegar þarfir starfsfólks og jafnvægi væri á milli vinnu og fjölskyldulífs. Nánast allir viðmælendur nefndu að starfsandinn væri mjög góður, talað var um samstarfsfólkið sem vini og þegar spurt var hvort einhver átök eða ágreiningur ætti sér stað kannaðist fólk ekki við það. Lögð var áhersla á að starfsfólk liti á sig sem jafningja innan leikskólans og að hlustað væri á alla. Leikskólalækjari sagði:

Margir hverjir hafa unnið mjög lengi og upplifa sig ekkert minni en hinir sem eru faglærðir. ... Hér vinna allir saman og það er kannski það sem manni hefur fundist jákvætt við þennan skóla. ... Það líta allir á sig sem svolitla jafningja og jafnaldra héra líka.

Stjórnunaráherslur

Aðstoðarleikskólalækjari sagði að breytingar tækju yfirleitt langan tíma og reynt væri „að lauma þeim inn bakdyramegin til að hafa alla ánægða“. Leikskólalækjari taldi sig hafa náð árangri með því að fara rólega í hlutina þannig að fólk myndi að t.d. breytingar væru þeirra hugmynd:

... að fá fólk til þess að vera með sömu skoðanir með þessu spjalli. ... Ég er ekki ... þú veist, ég ræð og þetta er svona og þið bara gerið það. En auðvitað, oft þarf maður að gera það þannig og þá ... finn ég að ég á erfitt með það. Ég á erfitt með það að hafa marga uppi á móti mér.

Hún sagði ákveðnar stjórnunaráherslur hafa ríkt innan leikskólans þegar hún tók við en nú þyrfti hún aðeins „að fara að sparka í sjálfa sig“:

Það er ég sem ræð ... stjórninn sem var á undan mér, þetta var allt samvinnuverkefni. Það réðu allir. ... Og einhvern veginn finn ég að ég er nákvæmlega eins og hún. ... Kannski af því að ég er svolítið eftirgefanleg ...

Deildarstjórnarnir lýstu sínum stjórnunaráherslum með nokkuð ólíkum hætti og virtust hafa ólíka sýn á það hvernig stjórnunarhætti þær teldu árangursríkasta á deildunum. Ein sagði:

Ég segi alltaf að kennari og kennari sé ekki það sama ... ég meina stundum getur ófaglærð manneskja verið betri en kennarinn. ... Ég vil ekki alltaf „þú átt að gera þetta og þú að gera þetta“. Frekar að fylgjast með og ... fólk bara svolítið beri ábyrgð.

Önnur lagði mun meiri áherslu á forystustjórnun og formlegt vald deildarstjórnans:

Ég legg voða mikið upp úr því að það sé unnið skipulega. ... Ég lít líka þannig á að ef fólk er ekki tilbúið að vinna út frá faglegum sjónarmiðum ... það hefur ekkert að gera inni á leikskóla. ... Mér finnst að stjórnandinn þurfi að standa fast á sínu líka og þora að gera kröfur til þeirra sem eru að vinna.

Leiðbeinendurnir kusu samskipta- og samvinnumiðaða stjórnun þar sem lítið var á fólk sem jafningja. Þeir voru ekki hrifnir þegar deildarstjórinn beitti formlegu valdi og töluðu um hroka í því sambandi. Góðum deildarstjóra var lýst með eftirfarandi hætti:

Ég myndi segja að hún metur okkur allar svona jafnar ... við fáum að hafa ... frumkvæði og ... ég t.d. sé um mitt hópastarf. ... Hún er ekki með puttana ofan í öllu sem maður gerir.

Samskipti leikskólastjóra og starfsfólks

Samskipti leikskólastjóra, aðstoðarleikskólastjóra og deildarstjóra voru sýnilegust á deildarstjórafundum þar sem umræður fóru fram um stefnu, námskrá og starfsaðferðir. Leikskólastjórinn hafði m.a. áhuga á að breyta stefnu leikskólans, hún þyrfti að vera skýrari, ekki síst fyrir foreldrana. Deildarstjórnir lýstu flestir ánægju með fundina. Þeir töldu að leikskólastjóri og aðstoðarleikskólastjóri hefðu mesta valdið í leikskólanum en voru ánægðir með áhrif sín engu að síður. Leikskólakennari sem var undirmaður á deild var ekki á deildarstjórafundunum. Henni fannst hún ekki fá nægilegar upplýsingar um hvað fram færi í leikskólanum. Þegar hún vildi hafa áhrif fór hún beint til leikskólastjórans og fékk úrlausn sinna mála.

Leikskólastjórinn hafði lagt drög að því að einn leikskólakennarinn tæki alfarið að sér starf með elstu börnunum í leikskólanum. Í viðtölunum við deildarstjórana kom fram að fleiri gátu hugsað sér að taka að sér þessa verkefnisstjórstöðu. Deildarstjóri sagði:

Þannig að ég er nú ekki alveg sátt við ... að henni hafi verið boðin þessi staða. ... Ég hef yfirleitt verið með elstu börnin ... þannig að mér finnst svolítið skrytið að hún á að fá að koma og ... bara velja sér einhver gæluverkefni.

Tilvonandi verkefnisstjóra leið heldur ekki vel og hafði beðið leikskólastjóran um fund með honum og deildarstjórunum því þeir væru ekki með á hreinu til hvers leikskólastjórinn ætlaðist. Ekkert hafði orðið úr því og hún var ósátt við það. Deildarstjóri sagðist vera óörugg því hún vissi ekkert um hvernig skipulagið yrði á deildunum næsta skólaár með elstu börnin. Deildarstjórnir tóku málið ekki upp á fundi en ætluðu að ræða við leikskólastjóran í starfsviðtali. Í þessu máli tók leikskólastjórinn af skarið og beitti sínu formlega valdi:

Í upphafi var þetta rætt á deildarstjórafundum. ... Svo ákvað ég þetta bara. Ég sá að þetta var eiginlega ekkert hægt að allir væru að skipta sér af og ákveða þetta. ... Það myndi aldrei koma ákvörðun um það. Þannig að ég settist bara yfir þetta og setti dagskipulag fyrir verkefnisstjóran og talaði svo bara við hana og henni leist bara mjög vel á þetta.

Stjórnendur leikskólans voru almennt sammála um að ákvörðunum sem teknar væru á deildarstjórafundum væri ekki alltaf framfylgt. Aðstoðarleikskólastjórinn sagði að stundum gleymdist hvað hefði verið ákveðið og það væri „svona líbó ástand“. Leikskólastjórinn sagði að hún ætti einhvern þátt í því að ákvörðunum væri ekki fylgt eftir en hún nefndi þó sérstaklega ábyrgð deildarstjórana:

... ókei, ég ræð hérna og ég sé um ákveðna hluti og mér finnst sumir deildarstjórnir mínir vera svo stikkfrí. ... Ef það er einhver ágreiningur þá á ég alltaf að koma inn í. Það er ekki leyst innan deildarinnar. ... Það sem er óþægilegt er bara ekki rætt!

Þetta átti þó ekki við um alla deildarstjóra og hún nefndi að þar sem deildarstjórinn beitti sínu formlega valdi með ákveðnari hætti væri þetta ekki vandamál.

Samskipti leikskólastjóra og leiðbeinenda virtust fyrst og fremst vera óformleg, í kaffistofunni, á deildum og göngum. Leikskólastjórinn var með formleg starfsviðtöl við leiðbeinendur einu sinni á ári og þar ræddu þeir um starf sitt á deildunum og fengu jafnframt að heyra hvernig þeir stóðu sig. Sumir leiðbeinendur sögðust einnig ræða sín persónulegu vandamál og fengu góðar viðtökur og stuðning. Leikskólastjórinn fékk stundum að heyra um mál í viðtölunum sem hún hefði viljað vita um mun fyrr og var óánægð með að leiðbeinendur virtust ekki taka málin upp innan deildanna eða við deildarstjóra:

... Að það komi aldrei upp eitthvað á þessum deildarfundum, að það sé enginn sem þorir að segja neitt. ... Fólk er frekar pirrað og fúlt og tuðar einhvers staðar annars staðar ...

Leiðbeinendur lýstu ekki afdráttarlausum skoðunum á stefnu leikskólans, námskránni eða

starfsaðferðum. Þeir höfðu á hinn bóginn ákveðnar skoðanir á stjórnun deildanna, framkomu og samskiptum innan þeirra og t.d. hönnun og notagildi útivistarsvæðisins. Þegar ég spurði um hvar ákvarðanir væru teknar um leikskólastarfið sagði einn leiðbeinandinn:

Þetta er náttúrulega allt voðalega svona, æ, þú veist, ákveðið fyrir fram. Maður hefur ekkert um það að segja. ... Það er náttúrulega bara mundi ég halda mest á þessum fundum, sko, sem að þær eru á deildarstjórnun ... ég hugsa það ... ég held ég upplifi það þannig.

Samskipti leikskólakennara og leiðbeinenda

Í rannsókninni komu fram vísbendingar um að átök og togstreita á milli leikskólakennara og leiðbeinenda hefðu staðið yfir í langan tíma. Leikskólakennari sem tók að sér deildarstjórarstarf á fyrstu árum leikskólans lýsti líðan sinni:

Ég varð deildarstjóri og það var rosalega erfitt. ... Það var eins og allir færu í svo mikla vörn og það var mjög erfitt að koma á nokkrum breytingum. ... Ég upplifði ... að þetta væri bara hræðsla, óöryggi. ... Fólk var búið að koma sér upp ákveðnu vinnulagi sem manni fannst ekki passa inni í leikskóla ...

Deildarstjóri sem var með mun styttri starfsreynslu í leikskólanum en sú fyrrnefnda sagði það hafa verið upplifun þegar hann hóf störf og skynjaði hversu mikið vald leiðbeinendur með langa starfsreynslu höfðu og hvernig þeir beittu sér á starfsmannafundum:

Ein varð svo æst að hún stóð bara upp og sagði: „Ég ætla bara ekkert að gera þetta.“ Ég bara, „... váá hvað þær eru frekar“. ... Ég hugsa að þær fái að hafa svolítill áhrif. Finnst það samt ekki eins áberandi og fyrst. ... Annað hvort hefur þetta breyst eða ég vona það, vona að ég sé ekki bara orðin vörn því.

Reyndur leiðbeinandi sagði um þátttöku sína í umræðum á starfsmannafundum:

Maður gerði það meira þegar það var minna um leikskólakennara, sko ... ég var náttúrulega með deildina eftir hádegi á tímabili. Þá var maður auðvitað að segja sínar skoðanir og svona. Svo eftir það, jú, blandar maður sér stundum í umræðurnar en ekki mikið.

Dæmi um átök og togstreitu leikskólakennara og leiðbeinenda voru mörg þó að þeim fylgdi oft ekki mikill hávaði. Sum átakaefnin snertu allan leikskólann, önnur eina eða fleiri deildir. Fram kom t.d. hjá deildarstjórum og leikskólakennurum á tveimur deildum að þeir hefðu látið undan og hætt við að stytta kaffitímamann vegna þess að málið var mjög viðkvæmt, sérstaklega meðal leiðbeinenda. Leikskólakennari sagði:

Þetta er bara þannig að þessir kaffitímamenn eru náttúrulega að stýra starfinu, þeir eru dálítið langir hérna. ... Ég fattaði það fljótt að þetta er eitthvað sem að þau eru búin að hliðra til. ... Ef maður hugsar um þá sem eiga að fá þjónustuna að við séum tvö með tuttugu börn í heilan klukkutíma ...

Leikskólakennari hafði heyrt umræðu í kaffistofunni þar sem leiðbeinandi lýsti óánægju sinni með að leiðbeinendur fengu ekki undirbúningstíma „... á meðan við erum að gera það sama og leikskólakennaramenn“. Leiðbeinandi nefndi einnig að óánægja væri meðal þeirra með fundarhöld deildarstjóranna og annar hafði heyrt á námskeiði að leiðbeinendur væru almennt ekki virtir sem skyldi af leikskólakennurum í leikskólum. Aðspurð um hvort þetta hefði ekki slæm áhrif á starfsandann í húsínu sagði hún:

Við látum það kannski ekki hafa áhrif á okkur inni í kaffistofu og svoleiðis. Förum út að skemmta okkur og svona. Maður leggur það bara til hliðar.

Umræða

Niðurstöður þessarar rannsóknar sem hér hefur verið fjallað um gefa til kynna að innan leikskólans hafi átt sér stað viðvarandi átök á milli ólíkra menningaraflla og stjórnunaraðferða þeim tengdum og við það hafi orðið nokkurs konar menningaráræktur (e. culture clash). Annars vegar var um að ræða viðhorf, gildi og viðmið *eldri* menningar umhyggju og tengsla, ásamt kvenlægum samskiptamiðuðum

stjórnunaraðferðum (Ball, 1987; Carter, 2000; Arna H. Jónsdóttir, 1999, 2001; Hall, 1996; Rodd, 2006; Shakeshaft, 1989; Strachan, 1993). Rekja má þau viðhorf og gildi til þess tíma er leiðbeinendur voru fjölmennari í starfsmannahópi leikskólans en þeir eru nú. Þessi viðhorf voru jafnframt fyrir hendi meðal hluta stjórnenda og leikskólakennara. Hins vegar var til staðar *yngra* hefðbundið stigskipt valdakerfi, eða valdapíramídi, ásamt karllægri skrifræðisstjórnun, og á stundum, yfirráðamiðaðri forystu (Ball, 1987; Blase og Anderson, 1995; Ferguson, 1984; Helgesen, 1990). Tilkoma deildarstjóra svo og auknar kröfur um gæði og markaðsmiðaðri áherslur (Reay og Ball, 2000) hafa stuðlað að þessari stjórnunarnálgun. Báðum forystuaðferðunum fylgdi stýring (e. manipulation), þeim umhyggju- og samskiptamiðuðu fylgdi þöggun umræðna og bæling átaka og þeim skrifræðismiðaða auk þess vannýting mannauðs og upplifun á valdaleysi. Hvorugar stjórnunaraðferðirnar voru árangursríkar einar og sér, og notaðar saman virtust þær kalla fram átök og viðvarandi vandamál í starfsmannahópnum.

Míkrópólítísk stýring á grundvelli fyrrnefndu viðhorfanna birtist m.a. í orðræðunni innan leikskólans og aðferðum leikskóla- og aðstoðarleikskólastjóra við að koma í gegn breytingum m.a. með því að „fá fólk til þess að vera með sömu skoðanir með þessu spjalli“ og „að lauma þeim inn bakdyramegin til að hafa alla ánægða“. Slíkar aðferðir fela fremur í sér valdbeitingu en valdveitingu, eru með ákveðnum hætti duldar og til þess fallnar að draga úr andstöðu og opinni rökræðu um þá kosti sem eru í stöðunni (Ball, 1987; Blase og Anderson, 1995).

Á hinn bóginn var hinn formlegi Weberíski valdapíramídi og hinn karllægi skrifræðisstíll til staðar þar sem umræður um helstu mál fóru fram á deildarstjórafundum og ákvarðanir teknar. Deildarstjórunum var því næst ætlað að framfylgja ákvörðunum á deildunum og taka þannig álagið af leikskólastjóranum. Það gekk þó ekki eftir, að mati leikskólastjóra öxluðu sumir deildarstjórnarnir ekki stjórnunarlega ábyrgð sína og píramídinn virkaði því ekki. Deildarstjórafundunum mátti einnig líkja við „leynifundi“ (e. secret sessions) Balls (1987) því þeir leikskólakennarar sem ekki sóttu fundina upplifðu sig utangarðs og valdalitla. Þeir notuðu því óformlegar leiðir og sneru sér beint til leikskólastjóra þegar þeir vildu hafa áhrif. Píramídinn hélt því ekki að þessu leyti heldur og sérfræðipækning leikskólakennara var ekki nýtt sem skyldi.

Í verkefnisstjóramálinu, sem lýst var hér að framan, virtist leikskólastjórinn hafa „sparkað í sjálfa sig“, eins og hún orðaði það, með því að beita formlegu yfirráðavaldi og ganga frá málum í samningaviðræðum „á bak við luktar dyr“ (Ball, 1987). Deildarstjórnarnir fóru ekki í opin átök um málið, virtust vera fremur óruggir um stöðu sína og upplifa valdaleysi (Blase og Anderson, 1995). Þeir höfðu þó áætlanir um að ræða verkefnisstjóramálið í starfsviðtölum, í samræmi við formlegar reglur. Með því að beita formlegu valdi með þessum hætti virtist leikskólastjórinn þagga hugmyndafræðilegar og hagsmunatengdar rökræður, forða átökum og andstöðu og gera ráð fyrir hlýðni og aðgerðaleyfi (Ball, 1987; Blase og Anderson, 1995; Hard, 2006, 2008; Wamsey og Zald, 1973). Þarna virtust áhrif bæði hinnar eldri umhyggjumenningar og yngri yfirráðastjórnunar haldast í hendur.

Það voru leiðbeinendurnir sem voru færastir í míkrópólítískum stjórnunaraðferðum. Deildin var nokkurs konar baráttuvöllur þeirra (e. arena of struggle) (Ball, 1987), þar fór þeirra barátta fram því annars staðar höfðu þeir lítil völd. Á þann hátt reyndu þeir að viðhalda ríkjandi ástandi. Það geta því fleiri en formlegir stjórnendur beitt míkrópólítískum stjórnunaraðferðum (Pillay, 2004). Leiðbeinendur voru uppteknir af stöðu sinni og sjálfræði innan deildanna og samskiptum og framkomu deildarstjóranna og álitu þá hrokafulla sem meðal annars birtist í því hvernig þeir beittu formlegu valdi (Brunner, 2005). Dæmi um míkrópólítískar aðferðir leiðbeinenda tengdust m.a. framkvæmd kaffitíma, undirbúningstíma, fundum deildarstjóra og almennu umtali leiðbeinenda í leikskólum. Stundum voru átökin sýnileg en oftast voru þau dulin og óformleg (Marshall, 1991; Pillay, 2004; Solberg, 1995).

Deildarstjórnarnir voru í miðpunkti menningarárekstranna og staða þeirra var fremur flókin. Þegar þeir beittu formlegu karllægu valdi (Brunner, 2005) mættu þeir andstöðu og míkrópólítískum aðferðum leiðbeinenda (Arna H. Jónsdóttir, 2005; Bacharach og Mundell, 1993) og með því að nota kvenlægari jafningjastíll áttu þeir á hættu að ákvarðanir dögðu uppi og „líbó“ ástand ríkti sem erfitt er að tengja við hugtökin gæði og árangur. Aðgerðaleyfi deildarstjóranna varðandi lengd kaffitímanna má raunar tengja við hugtakið lárétt ofbeldi (e. horizontal violence) sem Hard (2006, 2008) benti á í niðurstöðum sinnar rannsóknar. Þannig hafði orðræða um vingjarnleika og væntumþykju hamlandi áhrif á getu og áhuga þeirra sem tóku að sér forystustarf og stjórnun í leikskólum. Þrátt fyrir þá togstreitu sem hér hefur verið lýst voru hugtökin átök og vald ekki hluti af ríkjandi orðræðu leikskólans (Ebbeck og Waniganayake, 2003).

Rannsóknin staðfestir að kynjaðar væntingar, skilgreindar af konum, sitji í veggjum leikskólanna (Cameron, o.fl. 1999; Cameron, 2006) og endurskapi kynjaðan starfskraft (Moss, 2006). Þessum öflum er þó veitt samkeppni með yngri karllægum skrifræðisáherslum. Konur virðast því geta beitt bæði kvenlægum og karllægum stjórnunaráherslum í samræmi við það sem þær telja að aðstæðurnar krefjist.

Rannsóknarniðurstöðurnar gefa tilefni til þess að velta fyrir sér hvort ekki sé nauðsynlegt að þróa forystustjórnun í leikskólum sem tekur tillit til þeirra viðhorfa og gilda sem einkenna hina eldri umhyggjumenningu en tryggir jafnhliða valdveitingu, lýðræði, opinskáar hugmyndafræðilegar rökræður og nýtingu sérfræðipækningar og reynslu.

Heimildir

Alvesson, M. og Skjöldberg, K. (2000). **Reflexive methodology: New vistas for qualitative research**. London: SAGE.

Anna G. Edvardsdóttir. (2004). Er gildismat íslenskra skólastjóra ólíkt eftir kynferði? **Tímarit um menntarannsóknir**, 1(1), 71–82.

Anna H. Jónsdóttir. (1999). **Starfsánægja og stjórnun í leikskólum**. Óbirt meistaraþrófsritgerð, Kennaraháskóli Íslands.

Anna H. Jónsdóttir. (2001). Starfsánægja og stjórnun í leikskólum. **Uppeldi og menntun** 10, 45–59.

Anna H. Jónsdóttir. (2005). Fagþróun leikskólakennara. Í Anna H. Jónsdóttir, Steinunn Helga Lárusdóttir og Þórdís Þórðardóttir (ritstjórar), **Kynjamyndir í skólastarfi** (bls. 125–149). Reykjavík: Rannsóknarstofnun Kennaraháskóla Íslands.

Anna H. Jónsdóttir. (2006). **Árangur og andstreymi leikskólastjóra: Tengsl við lífssögu**. Sótt af <http://sjonvarp.khi.is/eldra2006.htm> 30. september 2009.

Bacharach, S. B. og Mundell, B. (1993). Organizational politics in schools: Micro, macro, and logics of actions. **Educational Administration Quarterly**, 29(4), 423–452.

Ball, S. J. (1987). **The micro-politics of the school: Towards a theory of school organization**. London: Methuen.

Bassey, M. (1999). **Case study research in educational settings**. Buckingham: Open University Press.

Blase, J. (1991). The micropolitical perspective. Í J. Blase (ritstjóri), **The politics of life in schools: Power, conflicts and cooperation** (bls. 1–18). Newbury Park, CA: SAGE.

Blase, J. og Anderson, G. L. (1995). **The micropolitics of educational leadership: From control to empowerment**. London: Casell.

Brunner, C. (2005). Women performing the superintendency: Problematizing the normative alignment of conceptions of power and constructions of gender. Í J. Collard og C. Reynolds (ritstjórar), **Leadership, gender and culture in education: Male and female perspectives** (bls. 121–135). Maidenhead: Open University Press.

Cameron, C. (2006). Men in the nursery revisited: Issues of male workers and professionalism. **Contemporary Issues in Early Childhood**, 7(1), 68–79.

Cameron, C., Moss, P. og Owen, C. (1999). **Men in the nursery**. London: Paul Chapman.

Carter, M. (2000). What do teachers need from their directors? **Child Care Information Exchange** 136, 98–101.

Coleman, M. (2002). **Women as head teachers: Striking the balance**. Stoke on Trent: Trentham Books.

Duke, D. (1994). Teacher leadership: A failure to conceptualize. Í D. Walling (ritstjóri), **Teachers as Leaders: Perspectives on the professional development of teachers** (bls. 255–273). Bloomington:

Phi Delta Gamma Educational Foundation.

Ebbeck, M. og Waniganayake, M. (2003). **Early childhood professionals: Leading today and tomorrow**. Sydney: MacLennan and Pitty.

Ferguson, K. E. (1984). **The feminist case against bureaucracy**. Philadelphia: Temple University Press.

Gewirtz, S., Ball, S. J. og Bowe, R. (1995). **Markets, choice and equity in education**. Buckingham: University Press.

Hall, V. (1996). **Dancing on the ceiling: A study of women managers in education**. London: Paul Chapman.

Hard, L. (2006). Horizontal violence in early childhood education and care: Implications for leadership enactment. **Australian Journal of Early Childhood**, 31, 40–47.

Hard, L. (2008). **Understanding leadership enactment in early childhood education and care**. Saarbrücken: VDM.

Helgesen, S. (1990). **The female advantage**. New York: Doubleday.

Hoyle, E. (1986). **The politics of school management**. London: Hodder and Stoughton.

Marshall, C. (1991). The chasm between administrator and teacher cultures: A micropolitical puzzle. Í J. Blase (ritstjóri), **The politics of life in schools: Power, conflicts and cooperation** (bls. 139–160). Newbury Park, CA: SAGE.

Menntamálaráðuneytið. (1999). **Aðalnámskrá leikskóla**. Reykjavík: Menntamálaráðuneytið.

Moreau, M.-P., Osgood, J. og Halsall, A. (2005). **The Career Progression of Women Teachers in England: A Study of Barriers to Promotion and Career Development. Final Report of the Women Teachers' Careers and Progression project**. London: Ipse, London Metropolitan University. Sótt 25. febrúar 2008 af http://www.londonmet.ac.uk/londonmet/library/c51886_3.pdf.

Moss, P. (2006). Structures, understandings and discourses: Possibilities for re-envisioning the early childhood worker. **Contemporary Issues in Early Childhood**, 7(1), 30–41.

Muijs, D., Aubrey, C., Harris, A. og Briggs, M. (2004). How do they manage? A review of the research on leadership in early childhood. **Journal of Early Childhood Research**, 2(2), 157–169.

Pillay, V. (2004). Towards a broader understanding of the micropolitics of educational change. **Perspectives in Education**, 23(4), 129–138.

Reay, D. og Ball, S. J. (2000). Essentials of female management: Women's ways of working in educational market place? **Educational Management and Administration**, 28(2), 145–159.

Rodd, J. 2006. **Leadership in early childhood** (3. útg.). Maidenhead: Open University Press.

Rosener, J. B. (1990). Ways women lead. **Harvard Business Review**, 68(6), 119–125.

Shakeshaft, C. (1989). **Women in educational administration**. Newbury Park, CA: SAGE.

Solberg, A. K. (1995). **Ledelse-på kvinners vis?** Oslo: Kommuneforlaget.

Strachan, J. (1993). Including the personal and the professional: Researching women in educational leadership. **Gender and education**, 5(1), 71–80.

Wamsey, G. L. og Zald, M. N. (1973). **The political economy of public organizations: A critique and approach to the study of public organizations**. Lexington, MA: Lexington Books.

Weber, M. (1947). **The theory of social and economic organization**. New York: Free Press.