



Gagnsemi handleiðslu fyrir leikskólastjóra

Guðrún Jóna Thorarensen

Lokaverkefni til M.Ed.-prófs
Háskóli Íslands
Menntavísindasvið



HÁSKÓLI ÍSLANDS

Gagnsemi handleiðslu fyrir leikskólastjóra

Guðrún Jóna Thorarensen

Lokaverkefni til M.Ed.-prófs í stjórnunarfræði menntastofnana

Leiðbeinandi: Dr. Arna H. Jónsdóttir

Uppeldis- og menntunarfræðideild

Menntavísindasvið Háskóla Íslands

Júní 2012

Gagnsemi handleiðslu fyrir leikskólastjóra

Ritgerð þessi er 20 eininga lokaverkefni til meistaraprófs við uppeldis- og menntunarfræðideild, Menntavísindasviði Háskóla Íslands.

© 2012 Guðrún Jóna Thorarensen

Ritgerðina má ekki afrita nema með leyfi höfundar.

Prentun: Háskólaprent

Reykjavík, 2012

Formáli

Gagnsemi handleiðslu fyrir leikskólastjóra er meistararitgerð til fullnaðar M.Ed.-gráðu í stjórnun menntastofnana við Menntavísindasvið Háskóla Íslands. Vægi verkefnisins er 20 ECTS einingar. Hér er um að ræða eigindlega rannsókn þar sem skoðað var hvort og þá með hvaða hætti handleiðsla væri gagnleg fyrir leikskólastjórnendur. Verkefnið var unnið á tímabilinu janúar 2011 til ágúst 2012.

Leiðbeinandi minn var Dr. Arna H. Jónsdóttir lektor við menntavísindasvið, sérfræðingur var Dr. Hafdís Ingvarsdóttir prófessor.

Þeim leikskólastjórum sem tóku þátt í rannsókninni þakka ég fyrir þátttökuna. Ég vonast til að niðurstöðurnar gefi vísbendingar um hvernig handleiðsla getir styrkt leikskólastjórnendur í þeirra störfum. Ég vona einnig að niðurstöðurnar geti gagnast öðrum starfsmönnum er starfa í skólum.

Ég vill þakka fjölskyldu minni fyrir hvatninguna meðan á verkefninu stóð og sérstaklega sambýlismanni mínum Ragnari Þór Hilmarssyni. Ég vill einnig þakka Jens Ívari Jóhönnu- og Albertssyni, Gyðu Guðmundsdóttur, Höllu Sverrisdóttur og Ester Þorsteinsdóttur fyrir góðar ábendingar og stuðning.

Leiðsögukennara mínum Örnun H. Jónsdóttur, sem ég kynntist í grunnámi mínu í Fósturskólanum, vil ég þakka fyrir góðan stuðning í gegnum tíðina og fyrst og fremst fyrir þá hvatningu sem ég hef fengið frá henni.

Reykjavík, 13. júlí 2012

Guðrún Jóna Thorarensen

Ágrip

Markmið rannsóknarinnar er að skoða hversu gagnleg handleiðsla er fyrir leikskólastjórnendur og greina upplifun þeirra á handleiðslu. Rannsóknarspurningin sem unnið er út frá hljóðaði svo: Hversu gagnleg er handleiðsla fyrir leikskólastjórnendur?

Hér er um eigindlega rannsókn að ræða. Gögnum er safnað með viðtölum og eru þátttakendur valdir eftir því hvort þeir hafa verið í handleiðslu. Leikskólastjórnarnir sem tekin eru viðtöl við eru þrír, starfa allir í sama bæjarfélagi og hafa reynslu af handleiðslu.

Niðurstöður rannsóknarinnar eru að handleiðslan hafi haft jákvæð áhrif á störf þeirra og þá sjálfa. Það komu fram tvö form handleiðslu, jafningja- og einstaklingshandleiðsla. Niðurstaðan var að leikskólastjórnarnir upplifðu gagnsemi af báðum handleiðsluformunum. Þeir hafi fundið þann stuðning sem þeir leituðu í gegnum handleiðsluna, náði betur fram markmiðum sínum í vinnu sinni og séu skilvirkari í störfum sínum. Þessir þættir leiða til þess að þeir eru sáttari við sjálfan sig og störf sín og telja að þeir hafi styrkst sem fagmenn. Það kom fram að þátttakendur telja að handleiðsla sé gagnleg fyrir leikskólastjórnendur og ætti að vera hluti af kjararéttindum leikskólastjóra.

Þótt ekki verði alhæft um gagnsemi handleiðslu fyrir leikskólastjórnendur út frá þessari rannsókn gefur hún ákveðnar vísbendingar, og það væri áhugavert að gera frekari rannsóknir meðal þeirra leikskólastjóra sem hafa nýtt sér handleiðslu til að auka umræðuna um gildi og gagnsemi hennar.

Abstract

The aim of this study is to investigate how helpful coaching is for preschool principals and to analyze their experience of supervision. The investigative question on which the study is based is: How helpful can supervision be for preschool principals?

This is a qualitative research. Data is collected with interviews and the participants are chosen on the basis of whether or not they had had supervision. Three preschool principals were interviewed, all of whom work in the same community and had experienced supervision.

The main findings are that supervision has had a positive effect on their work performance and on the participants as individuals. There were two different types of supervision, peer- and individual supervision. The findings showed that both types had positive effect on the participants. Through supervision, they have obtained the support they had aimed for, subsequently they are more able to achieve their professional goals and work more effectively. This has given them more self-confidence, professionally and personally, and they feel more satisfied with themselves as individuals and as professionals. The interviews showed that the participants think supervision is helpful for preschool principals and that it should be an inherent part of their work and training experience.

No general conclusions can be drawn regarding supervision for principals based on this particular study; the results show, however, that preschool principals feel they have benefitted from supervision as leaders. It would be very interesting to conduct further research among those principals which have used supervision, in order to further the discussion on the value and usefulness of supervision.

Efnisyfirlit

Formáli	3
Ágrip	5
Abstract	6
Efnisyfirlit.....	7
1 Inngangur	9
1.1 Val á viðfangsefni	10
1.2 Tilgangur og markmið.....	10
1.3 Uppbygging ritgerðar	11
2 Fræðilegur bakgrunnur.....	13
2.1 Handleiðsla	13
2.1.1 Markmið handleiðslu.....	14
2.1.2 Rannsóknir á handleiðslu	16
2.1.3 Vinnustreita	18
2.1.4 Gagnsemi handleiðslu fyrir leikskólastjóra.....	20
2.1.5 Umhverfi leikskólastjórans	21
2.2 Starfslýsing og hlutverk leikskólastjórans.....	22
2.3 Samantekt.....	23
3 Aðferðafræði	25
3.1 Rannsóknarsnið	25
3.2 Gagnaöflun	25
3.3 Val á þátttakendum	25
3.4 Viðtöl	26
3.5 Siðferðileg atriði	27
4 Niðurstöður	29
4.1 Viðmælendur.....	29
4.2 Viðtöl	31
4.2.1 Verkefni leikskólastjóra	31
4.2.2 Hvers vegna einstaklingshandleiðsla?	34

4.2.3	Gagnsemi handleiðslu	35
4.2.3.1	Form handleiðslunnar	35
4.2.3.2	Stuðningur	38
4.2.3.3	Skilvirkni	40
4.2.3.4	Markmið leikskólastjórans	41
4.2.4	Samantekt.....	42
5	Umræður	43
5.1	Verkefni leikskólastjóra	43
5.2	Mismunandi form handleiðslu	45
5.3	Gagnsemi handleiðslu fyrir leikskólastjórnendur.....	47
5.4	Vinnustreita	50
5.5	Frekari rannsóknir/lærdómur.....	51
6	Lokaorð.....	53
	Heimildaskrá.....	55

1 Inngangur

Undanfarin ár hafa orðið talsverðar breytingar á vinnumarkaði og hafa þær breytingar einnig náð til starfa leikskólastjóra. Störfin eru orðin talsvert flóknari og erfiðara er að undirbúa fólk nægilega vel til að takast á við þau verkefni sem kunna að bíða þess. Í dag á einstaklingurinn að vera fær um að geta tekist á við síbreytileg og ný verkefni. Áður fyrr var lögð áhersla á að búa yfir ákveðinni þekkingu á ákveðnu sviði en í dag úreldist afmörkuð kunnátta fljótt (Morch, 2003). Þessar samfélagsbreytingar hafa haft áhrif á leikskólann, ekki hvað síst hefur aukin atvinnuþátttaka kvenna aukið eftirspurn eftir leikskóladvöl og lengt leikskóladaginn. Þetta hefur haft þau áhrif að hlutverk leikskólans er orðið enn stærra en áður var í samfélaginu. Leikskólum hefur fjölgað og byggðir hafa verið stærrí leikskólar með fleiri deildum til að nýta húsnæðið enn betur. Einnig er byrjað að sameina leikskóla og leik- og grunnskóla, þannig að leikskólastjórar geta stýrt tveimur skólum eða skólum á tveimur skólastigum. Þessi þróun hefur óhjákvæmilega haft í för með sér breytingar á starfi leikskólastjóra. Starfinu fylgir ákveðin einangrun og oft þarf að taka erfiðar ákvarðanir. Stöðunni fylgir talsvert álag og í raun er vinnudagur leikskólastjórans alltaf ófyrirsjáanlegur. Verkefnin sem þarf að leysa eru mjög fjölbreytt og tengjast bæði innra og ytra starfi skólans. Á Íslandi er leikskólum nánast undantekningalaust stýrt af konum og í einni úttekt kom leikskólastigið best út miðað við önnur skólastig hvað varðar ánægju foreldra og barna (Ingólfur Ármannsson og Trausti Þorsteinsson, 2004). Hlutverk leikskólastjórans er að vera faglegur leiðtogi leikskólans og vera í forystu fyrir þróun leikskólastarfsins. Það er ætlast til að hann hafi vald á að leiða saman ólíka hópa með lýðræðislegum stjórnarháttum þar sem hann hefur jafnrétti og uppbyggileg samskipti að leiðarljósi (Menntamálaráðuneytið, 2011).

Ábyrgðin á starfi skólans hvílir á herðum stjórnandans og honum ber að vinna eftir þeim reglugerðum sem skólanum eru settar. Konur hafa yfirleitt aðhyllst lýðræðislega stjórnunarhætti og rannsóknir hafa sýnt að konur vilja dreifa verkefnum meðal starfsmannahópsins og leggja áherslu á samvinnu frekar en samkeppni (Steinunn Helga Lárusdóttir, 2005). Þegar kemur að kennslu yngri barna eru konur í miklum meirihluta og má því draga þá ályktun að forystustíll þeirra byggist á samvinnu, samskiptum og dreifingu verkefna (Kagan og Bowmann, 1997). Þær áskoranir sem stjórnendur standa frammi fyrir eru af ýmsum toga. Til að takast á við verkefni þarf leikskólastjórinn að vera staðfastur, hugrakkur og skapandi svo og þarf hann að handleiða nýja stjórnendur og starfsfólk. Þar sem störf þeirra eru krefjandi eru þeir í áhættu er varðar streitu og kulnun í starfi. Því er handleiðslan mikilvæg til að viðkomandi

upplifi sig ekki varnarlausan, heldur geti komist á stað þar sem hann getur farið yfir sín mál og fundið árangursríkar lausnir til að vinna með (John, 2008). Handleiðsla er aðferð sem sumir leikskólastjórar hafa nýtt sér til að leita stuðnings og efla sig í störfum sínum sem leikskólastjórar. Handleiðsla er tæki til að hjálpa leikskólastjórum til að þroska sig í starfi sínu. Með handleiðslu getur viðkomandi náð að nýta betur þá hæfni sem hann býr yfir og beita henni í störfum sínum, sem skilar sér í enn betri þjónustu fyrir leikskólann. Margrét Vallý Jóhannsdóttir (1999) bendir á að með handleiðslu þurfum við að læra að takast á við okkur sjálf, gera okkur grein fyrir því hvað við leggjum til grundvallar í vinnu okkar, gera okkur grein fyrir skoðunum okkar og geta rökstutt þær.

Margrét Vallý Jóhannsdóttir (1999) benti á gildi handleiðslu í leikskólakerfinu og hvernig mætti nýta hana til að styrkja fagstarf leikskólans. Hún kynnti sér hugmyndafræði sem Gunnar Handal og Per Lauvås stóðu fyrir í Noregi, svokallaða starfsfélagahandleiðslu. Viðfangsefni þessa verkefnis er að skoða hversu gagnleg handleiðsla er fyrir leikskólastjórnendur og hvort þeim hafi tekist að auka skilvirkni í störfum sínum, ná þeim markmiðum sem þeir settu sér, finna þann stuðning sem þeir leituðu að í gegnum handleiðsluna og styrkt sig sem fagmenn. Í þessum skrifum verður því leitast við að skoða gagnsemi handleiðslu fyrir leikskólastjórnendur og hvernig handleiðsla nýtist þeim í starfi þeirra.

1.1 Val á viðfangsefni

Handleiðslan hefur verið mér mikilvæg, þar sem ég tel að konur séu ekki í uppeldi sínu þjálfaðar til að vera leiðtogar og taka óvinsælar stjórnunarlegar ákvarðanir. Það reyndist mér ekki auðvelt þegar ég var leikskólastjóri. Ég átti einnig í erfiðleikum með að þurfa að læra að skipta mér markvisst á milli heimilis- og atvinnulífs. Ég, eins og fleiri leikskólastjórnendur, rek stórt heimili og á ung börn. Ég upplifði að tíminn var of naumur fyrir fjölskyldu og vini. Kröfurnar sem eru gerðar til leikskólastjórans eru miklar og völdin geta verið ólík því sem maður hefur áður fengist við. Ég valdi sjálf að fara í handleiðslu og hef jákvæða reynslu af þeirri þjónustu. Handleiðslan hjálpaði mér við að halda góðri starfsorku og gleði í starfi mínu. Í handleiðslunni fær maður ákveðinn stuðning og ráðgjöf sem ætlað er að leiði til þess að maður verður enn betur undirbúinn til að takast á við störf sín. Í handleiðslunni gafst mér tækifæri til að auka við starfsþróun mína og bæta mig sem fagmann.

1.2 Tilgangur og markmið

Ástæða þess að ég valdi handleiðslu sem viðfangsefni mitt er að mig langaði að fræðast enn frekar um hvað felst í handleiðslu og fá innsýn í upplifun

leikstjólustjóra af handleiðslu. Tilgangur rannsóknarinnar er að styrkja fagstétt leikskólakennara og börn á leikskólaaldri sem þarf að hlúa að og mennta sem allra best og þar getur handleiðsla fagfólks verið einn af áhrifaþáttunum. Markmiðið með rannsókninni er að skoða hvernig leikskólustjórar upplifa gagnsemi handleiðslu og hvort að þeir upplifi að handleiðslan styrki þá sem fagmenn.

Til að ná þessu markmiði verður leitast við að svara eftirfarandi rannsóknarspurningu: Hversu gagnleg telja leikskólustjórnum að handleiðsla hafi reynst þeim?

Í þessu skyni framkvæmdi ég eiginlega rannsókn, þar sem ég tók viðtöl við þrjú leikskólustjóra sem eru allir í sama sveitarfélaginu. Leikskólustjórnarnir sem voru valdir höfðu allir sótt handleiðslu. Í rannsókn þessari ber ég reynslu leikskólustjóranna af handleiðslu saman við þær rannsóknir sem ég hef aflað mér.

1.3 Uppbygging ritgerðar

Uppbygging ritgerðarinnar er með þeim hætti að henni er skipt upp í fimm meginkafla. Sjötti og síðasti kaflinn inniheldur lokaorð ritgerðarinnar.

Í fyrsta kafla er inngangur þar sem gerð er grein fyrir efni ritgerðarinnar, af hverju viðkomandi viðfangsefni varð fyrir valinu og markmiði verkefnisins.

Í öðrum kafla er gerð grein fyrir fræðilegum grunni rannsóknarinnar.

Í þriðja kafla er farið yfir aðferðafræðina sem beitt var og hvernig rannsóknin var framkvæmd, hvernig staðið var að vali á þátttakendum, gagnaöflun, greiningu gagna og siðferðilegum sjónarmiðum.

Í fjórða kafla er gerð grein fyrir niðurstöðum rannsóknarinnar og því sem kom fram í viðtölunum við þátttakendur.

Fimmti kafli inniheldur umræður þar sem niðurstöðurnar eru ræddar og settar í fræðilegt samhengi. Í lokakaflanum, þeim sjötta, rita ég lokaorð.

2 Fræðilegur bakgrunnur

Í þessum kafla er fjallað um fræðilegan bakgrunn rannsóknarspurningarinnar sem ég byggi rannsókn mína á. Ég tek fyrir þá þætti sem tengjast handleiðslu. Fyrst fjalla ég um hugtakið handleiðsla og skilgreiningar á því. Næst fjalla ég um markmið handleiðslunnar og geri stuttlega grein fyrir tveimur formum handleiðslu. Enn fremur geri ég grein fyrir nokkrum rannsóknum sem hafa verið gerðar á handleiðslu meðal skólastjórna og kennara. Í framhaldi geri ég grein fyrir vinnustreitu, þar sem handleiðsla er ein af þeim aðferðum sem geta unnið gegn vinnustreitu.

Í seinni hluta þessa kafla verður fjallað um leikskólastjórnann, starfslýsingu hans og hlutverk.

2.1 Handleiðsla

Hugtakið handleiðsla hefur upphaflega merkinguna „yfirsýn, eftirlit og stjórnun“. Hugtakið tengist meðferðarstörfum og stjórnun þjónustustofnana (Sigrún Júlíusdóttir, 2000). Deilur hafa verið meðal fræðimanna um aðferðir, kenningar, markmið, tilgang og viðfangsefni handleiðslu. Hugtakið handleiðsla hefur jafnvel verið notað sem yfirhugtak yfir skylda þjónustu, svo sem markþjálfun og ígrundun (Aðalbjörg Stefanía Helgadóttir, 2011).

Sigrún Júlíusdóttir (2000, bls. 52) setti fram skilgreiningu á handleiðslu í rannsókn sinni á handleiðslumálum fagfólks á Íslandi:

Handleiðsla er aðferð til þess að efla fagmennsku, vernda fagmanninn og tryggja gæði þjónustunnar. Henni er beitt í tengslum við dagleg störf fagfólks þar sem miklar kröfur eru gerðar til sérfræðiþekkingar og starfsleikni en viðfangsefnin og skjólstæðingar eru krefjandi og úrræðin takmörkuð.

Þetta er sú skilgreining sem ég styðst við í rannsókn minni þar sem ég tel hana get átt við störf leikskólastjóra. Það er einnig æskilegt að leikskólastjórar geti eftt og verndað fagmennsku sína í þeim margbreytilegu verkefnum sem þeir þurfa að takast á við. Handleiðslan tekur á þeim verkefnum sem leikskólastjórnaendur þurfa að leysa í vinnu sinni á hverjum tíma og veitir þeim ákveðinn stuðning og ráðgjöf sem þeir þurfa á að halda hverju sinni. Það eru gerðar kröfur um fagmennsku leikskólastjórans og lausn á ákveðnum málum og verkefnum sem þarf að bregðast við, oft með hraði. Þeir standa einnig frammi

fyrir fjölbreyttum barnahópi, foreldrum og starfsfólki sem þarf að koma til móts við og úrræði þeirra eru jafnframt innan ákveðins ramma. Þeir eru einnig að vinna með einstaklinga sem hafa ólíkar væntingar, þarfir og bakgrunnur þeirra getur verið misjafn (Menntamálaráðuneytið, 2011).

Handleiðsla er ýmist þýðing frá orðunum *coaching*, *mentoring*, *supervison* og *counseling*. Þær heimildir sem eru til grundvallar nota ýmist þessi orð en rannsóknirnar pössuðu allar við þá skilgreiningu af handleiðslu sem Sigrún Júlíusdóttir (2000) setur fram. Ég fer ekki inn á þá umræðu sem lítur að þýðinga- og skilgreiningavanda hugtaksins handleiðslu.

2.1.1 Markmið handleiðslu

Markmið handleiðslunnar er lærdóms- og þroskaferli fagmannsins, þar sem áhersla er lögð á að hann geti styrkt sig sem fagmann og eftf faglega þekkingu sína. Handleiðslan er ferli þar sem stjórnandanum er hjálpað að finna leiðir og bregðast við verkefnum á nýjan hátt til að ná fram jákvæðum og varanlegum breytingum (Steinnunn Hrafnadóttir og Anna Rósa Jóhannesdóttir, 2006). Rannsóknir hafa sýnt að þeir skólastjórnendur sem eyða 3-4 tímum í handleiðslu á mánuði, eða innan við 2% af vinnutíma sínum, ná betri árangri í störfum sínum (Wise og Jacobo, 2010). Handleiðslan hefur því þau áhrif að starfsmaðurinn getur þroskast á öllum sviðum lífsins, bæði persónulega, í samskiptum við aðra og í tengslum við starf sitt (Bray, Gerory og Venneberg, 2005). Það geta því verið ýmsar ástæður fyrir því að fólk ákveður að fara í handleiðslu og spurningarnar sem leita á fólk geta verið af ýmsum toga. Er ég á réttum vinnustað? Hvernig gengur mér að vinna með öðru fólki, get ég það? Hvernig fæ ég starfsmenn og foreldra til að skilja hvað skólanum er fyrir bestu? Er ég að nýta hæfileika mína til fulls? Ætti ég að skipta um starf? Af hverju líður mér ekki nógu vel í vinnunni? Hvernig á ég að geta rekið leikskólann innan fjárhagsramma sveitarfélagsins þegar mér finnst sá rammi of þröngur? Hvernig get ég tekist á við sameiningu skóla þegar ég er í hjarta mínu mótfallin henni? Handleiðsla byggir því á löngun viðkomandi til að ná betri tókum á starfi sínu og samskiptum á vinnustað. Á Nýja-Sjálandi hefur handleiðsla náð vaxandi útbreiðslu síðustu ár, einkum hjá skólastjórnendum. Sveitarfélög þar hafa beitt handleiðslu til að koma til móts við starfsmenn sem eru að hefja sinn starfsferil sem skólastjórnendur (Smith, 2007). Jórunn Sörensen (2010), handleiðari, segist vera sannfærð um að þörf sé fyrir handleiðslu í skólum. Hún þekki til þess persónulega sjálf úr starfi sínu sem kennari og frá þeim kennurum sem hafa leitað til hennar í handleiðslu. Skólastjórnendur þurfi ekki síður á handleiðslu að halda en aðrir starfsmenn skólans.

Ástæður þess að fólk ákveður að fara í handleiðslu geta verið af ýmsum toga en tilgangur handleiðslu og markmið hennar eru þó ævinlega þessi:

- að auka faglegan og persónulegan þroska
- að veita tækifæri til þekkingaröflunar
- að þróa vitund um hlutverk og ábyrgð
- að öðlast aukinn skilning á fólki, vanda og aðstæðum
- að mynda vettvang fyrir umræður um hugmyndir, áætlanir og stefnu vinnustaðarins
- að byggja upp faglegt sjálfstraust og nýjar leiðir til að vinna
- að veita endurgjöf
- að hvetja starfsfólk
- að aðstoða við skipulag vinnu og hvernig á að skipta niður verkefnum
- að veita upplýsingar um stefnu og skipulag vinnustaðarins
- að tryggja að skráning sé samkvæmt viðteknum kröfum vinnustaðarins
- að veita handleiðaranum upplýsingar um álag og streitu í teyminu (Steinunn Hrafnadóttir og Anna Rós Jóhannadóttir, 2006, bls. 288).

2.1.1 Mismunandi form handleiðslu

Ólíkar aðstæður kalla á mismunandi form handleiðslu. Hér verður gerð grein fyrir mismunandi nálgunum við handleiðslu.

Í einstaklingshandleiðslu er lögð áhersla á dagleg störf skjólstæðingsins og/eða stjórnandans og þau verkefni sem hann stendur frammi fyrir dags daglega. Með handleiðslunni fær hann stuðning og leiðsögn við þau mál sem brenna á honum og getur fengið endurgjöf við úrlausnir sínar og vinnu. Lögð er áhersla á að viðkomandi nái að þróa sig sem fagmaður í starfi sínu (Steinunn Hrafnadóttir og Anna Rósa Jóhannadóttir, 2006).

Einstaklingsmiðuð handleiðsla er það form sem ég hef einkum horft til þegar kemur að handleiðslu nýrra skólastjórnenda. Þau markmið eru að styðja við bakið á nýja skólastjóranum og leggja áherslu á að hann nái að þróa sig í hinu nýja starfi. Þetta form gefur jafnframt gott tækifæri til að meta störf viðkomandi og auka skilvirkni hans í starfi sínu (Eddy, Cardno og Chai, 2008).

Almennt á Íslandi er kostnaður við handleiðslu er ýmist greiddur af starfsmanninum sjálfum eða atvinnurekanda. Það hefur færst í vöxt að vinnustaðurinn greiði fyrir handleiðsluna, að hluta eða með öllu.

Jafningjahandleiðsla er annað þekkt form handleiðslu. Þar er enginn einn í hlutverki handleiðara, heldur leita starfsmenn hver til annars um aðstoð, stuðning og ráðgjöf. Þessu er líka oft sinnt á starfsmannafundum, þar sem gefst betri tími til að fara yfir málin (Skidmore, 1995). Jafningjahandleiðsla miðast við ákveðinn faghóp í ákveðnu lagi stjórnskipulags; sem dæmi má nefna að í jafningjahandleiðslu leikskólastjóra er miðað við að aðeins leikskólastjórar séu þátttakendur í þeim hópi. Félag kvenna í atvinnulífinu býður upp á þátttöku í jafningjahandleiðslu í gegnum vefsíðu sína. Verkefnið snýst um að efla konur í atvinnurekstri og felst í því að félagskonur miðla af reynslu sinni og þekkingu til annarra félagskvenna sem sækjast eftir handleiðslu. Í kynningu á vefsíðu félagsins er gert ráð fyrir að verkefnið standi í 4-6 mánuði og felist í klukkustundarlöngum fundum mánaðarlega (Félag kvenna í atvinnurekstri, á.á).

Margrét Vallý Jóhannsdóttir (1999) skrifar um starfsfélagahandleiðslu, sem ég tel vera sambærileg jafningjahandleiðslu. Markmið starfsfélagahandleiðslu er að tiltekinn hópur nái að fara yfir mál sem tengjast vinnustaðnum og ræði þau áhrif sem vinnan hefur á þau sem manneskjur. Miðað er við að unnið sé í 6-8 manna hópum sem einn aðili leiðir. Unnið er eftir ákveðnu þrepaskiptu kerfi sem Handal og Lauvås hafa sett fram (Lauvås, Lyce og Handal, 1996). Markmiðið með slíkri handleiðslu er að styrkja einstaklinga faglega. Í ferlinu læra einstaklingar innan hópsins hver af öðrum, læra að hlusta á sjónarmið hvers annars, ígrunda þau sjónarmið og hvernig þau snerta þá sjálfa og skoðanir þeirra. Hjá Proctor og Gamble, sem er stórt fyrirtæki í Bandaríkjunum, voru undirmenn látnir taka yfirmenn sína í handleiðslu og gaf það góða raun. Um var að ræða yfirstjórnendur fyrirtækis, allt karla, sem voru teknir í handleiðslu af konum á næstu þrepum millistjórnenda. Markmið handleiðslunnar var að auka vægi kvenna við ákvarðanatöku hjá fyrirtækinu og leggja mat á viðhorf yfirstjórnenda til þeirra kvenstjórnenda sem störfuðu þar (Zielenski, 2000).

2.1.2 Rannsóknir á handleiðslu

Rannsóknir hafa farið fram á handleiðslu en það virðast ekki hafa verið framkvæmdar margar rannsóknir á handleiðslu fyrir skólastjórnendur. Brian Hansford og Lisa C. Ehrich (2006) birtu yfirlitsgreinar þar sem handleiðsla skólastjórnenda var könnuð. Í grein þeirra voru fjörutíu rannsóknir á handleiðslu fyrir skólastjórnendur teknar saman og kannað hvað var sameiginlegt með þeim rannsóknum. Rannsóknunum fjörutíu bar öllum saman um að handleiðsla fyrir skólastjórnendur væri jákvæð fyrir stóran hluta

skólastjórnenda. Helmingur skólastjórnenda tiltók neikvæð áhrif handleiðslunnar. Helmingur skólastjórnenda upplifði stuðning í gegnum handleiðsluna. Handleiðslan hafði hjálpað þeim að leysa verkefni sem þeir stóðu frammi fyrir. Þeir höfðu náð að þroskast í starfi sínu og handleiðslan hafði eflt sjálfstraust þeirra. Þær neikvæðu hliðar á handleiðslunni sem voru nefndar voru að handleiðarinn og sá handleiddi hefðu ekki náð saman, persónuleikar þeirra ekki hentað til samvinnu. Það kom einnig fram að sá tími sem var ætlaður til handleiðslunnar hefði verið of naumur, að mati þátttakendanna (Hansford og Ehrich, 2006, bls. 43).

Alan A. Smith (2007) bendir á að sjaldan sé gerður greinarmunur á nýjum stjórnendum og þeim stjórnendum sem hafa talsverða reynslu þegar handleiðsla stjórnenda sé skoðuð. Hann útlistar reynslu sína af þriggja ára handleiðslu og dregur fram þrjá þætti: lærdóm, öryggi og stöðu. Í hópnum sem Smith stýrnaði notuðu einstaklingarnir handleiðslu til þess að aðstoða hver annan og byggja upp skilning á aðstæðum. Hann telur að handleiðsla sé öflugt tæki sem byggir upp faglega þekkingu (Smith, 2007, bls. 289).

Í bandaríska háskólanum North-Western (Silver, Lochmiller, Copland og Tripps, 2009) var gerð eigindleg rannsókn á handleiðslu nýútskrifaðra skólastjórnenda sem stóð yfir í þrjú ár. Niðurstöður þeirra rannsóknar sýndu að allir þátttakendur töldu að handleiðsluferlið hefði veitt þeim mjög dýrmætan stuðning, stuðning sem þeir hefðu ekki áður fundið fyrir í starfi sínu. Í viðtölum við þátttakendur kom fram að þeir höfðu upplifað sig einangraða í starfi og töluðu um mikilvægi þess að geta talað við aðra fagaðila. Fram kom að nýráðnum skólastjórnendum fannst óþægilegt að leita eftir stuðningi hjá fyrrum kennurum og leiðbeinendum í námi sínu. Það veitti þeim öryggi að vita til þess að hafa aðgengi að handleiðara í þennan langa tíma, í þrjú ár. Í þessu verkefni var handleiðslan sett á fót til langs tíma og var viðvarandi ferli. Rannsakendur halda því fram að handleiðsla væri því æskilegur hluti af starfi skólastjórnenda. Rannsakendurnir telja einnig að rannsóknin sýni fram á að frekari rannsókna á þessu sviði sé þörf og að rannsaka þurfi betur hvaða áhrif handleiðsla skólastjórnenda hefur á skólastarfið og frammistöðu nemenda.

Þetta styður niðurstöður könnunar sem Sigrún Júlíusdóttir (2000) gerði um þörf fagfólks fyrir handleiðslu á Íslandi, en þar voru skoðaðar sex fagstéttir; sjúkraþjálfarar, iðjuþjálfarar, námsráðgjafar, sálfræðingar, geðhjúkrunarfræðingar og félagsráðgjafar. Niðurstöður könnunarinnar voru þær að fólk telur handleiðslu nauðsynlega og að hún sé gott tæki til að styrkja sig sem fagmenn í störfum sínum.

María Steingrimsdóttir (2007) gerði rannsókn á fyrsta starfsári átta nýútskrifaðra kennara. Niðurstöður þeirrar rannsóknar gáfu til kynna að

viðmælendur hennar töldu sig þurfa á markvissrar móttöku og handleiðslu að halda. Þeim fannst þá skorta stuðning til að geta fundið til öryggis í starfi sínu og nýtt sér þá þekkingu sem þeir höfðu aflað sér í námi sínu. Afleiðingar þess virðast vera þær að sé þessum þætti ekki sinnt er þeim hættara við að lenda í erfiðleikum og streitu sem væri hægt að koma í veg að miklu leyti, væru þeir leiddir inn í starfið með markvissum stuðningi. Nýútskrifaðir kennarar sem boðið er upp á handleiðslu eru líklegri til að vera öruggari, skapa sér jákvætt viðhorf og ná að verða gott fagfólk.

Ragnhildur Bjarnadóttir (2008) gerði rannsókn sem fjallaði ekki beint um handleiðslu heldur um tengsl hæfnishugtaksins við námshugtakið. Fram kemur hjá Ragnhildi að nýlegar rannsóknir sem hafa verið gerðar um starfshæfni kennara bendi til þess að hæfni og þekking kennara séu stærstu áhrifaþættirnir á árangur nemenda. Hæfni kennara hefur verið skilgreind út frá annars vegar hagnýtri og hins vegar faglegri hæfni. Niðurstöður Ragnhildar Bjarnadóttur benda til þess að kennarar og kennaranemar telji sig þurfa að ná tókum á persónulegri hæfni, ekki síður en faglegri og hagnýtri hæfni tengdri starfinu. Handleiðsla styrkir fagmennsku kennara (María Steingrímsdóttir, 2007).

Í viðhorfskönnun sem var framkvæmd meðal fimm íslenskra sérfræðinga, sem standa á einn eða annan hátt að handleiðslu á Íslandi, og fjögurra íslenskra, starfandi hjúkrunarfræðinga sem nota handleiðslu, sýndu niðurstöður að handleiðslan eflði fagvitund þeirra, faglega færni, starfsþróun og stafsánægju (Aðalbjörg Stefanía Helgadóttir, 2011).

2.1.3 Vinnustreita

Vinnustreitu má skilgreina sem skaðleg líkamleg og tilfinningaleg viðbrögð starfsmannsins við of miklu vinnuálagi sem getur leitt til heilsubreysts þegar lítið er til lengri tíma (Steinunn Hrafnadóttir og Anna Rós Jóhannesdóttir, 2006).

Fulham (2001) bendir á að rannsóknir sýni að síðastliðin ár hafa kröfur á skólastjórnendur aukist. Skólastjórnendur á Vesturlöndum hætta sífellt fyrr í starfi. Einnig eru fleiri efnilegir kennarar sem segja að það sé einfaldlega ekki þess virði að taka að sér stjórnunarstöðu í skóla þar sem starf skólastjórans sé yfirhlaðið að verkefnum og ekki eins afmarkað og það var á undanförunum áratugum (Fulham, 2001). Leikskólastjórar þurfa að leysa krefjandi verkefni sem tengjast börnum og fjölskyldum þeirra. Skólastjórnendur í Warwickshire, sem er umdæmi með 250 skólum í Mið-Englandi, var valið til að skoða í ljósi þess að skólarnir þar væru vel reknir. Í ljós kom að 40% af skólastjórnendum höfðu leitað til læknis vegna streitutengdra vandamála á síðustu árum og 30% skólastjórnenda taka inn lyf vegna streitueinkenna (Fulham, 2001). Rannsóknir hafa leitt í ljós að starfsmenn í umönnunarstörfum eru líklegri til að þjást af

starfstengdri streitu en aðrir starfshópar (Steinunn Hrafnisdóttir og Anna Rós Jóhannesdóttir, 2006). Ástæður þess má helst rekja til tengsla við skjólstaðinga og erfiðra verkefna sem þarf að kljást við. Jafnframt eru miklar kröfur gerðar til viðkomandi í starfi og væntingar til þeirra eru oft óljósar. Takmarkað fjármagn innan umönnunargeirans og undirmönnun hefur einnig sitt að segja. Stjórnendur í umönnunargeira nefna sambærilega þætti sem valdi þeim streitu í starfi, þ.e. að vinnuálagið sé of mikið, starfsmannahópurinn sé of faliðaður og þeim finnst þeir ekki geta veitt þá þjónustu sem þeir vildu geta boðið upp á. Einnig upplifi þeir ekki viðbrögð við þeim árangri sem þeir ná í starfi sínu (Balloch, Pahl og Maclean, 1998). Fullham (2006) bendir á að viðtöl sem voru tekin við skólastjórnendur í Vermont-umdæminu hafi leitt í ljós að af þeim skólastjórnendum sem voru ráðnir til starfa árið 1984 höfðu 22% sagt upp störfum ári síðar. Í viðtölunum var leitað eftir svörum við því af hverju þeir hefðu ákveðið að segja upp. Allir nefna þeir sambærilega þætti og fram hafa komið hér að ofan. Það sem einkum er nefnt sem ástæða þess að skólastjórnendurnir sögðu starfi sínu lausu eftir aðeins ár í starfi er að þeim fannst vera skortur á árangri í störfum sínum, sáu fáa möguleika á tækifærum til að vaxa í starfi, upplifðu skort á viðurkenningu í starfi og stuðningi frá yfirmönnum og nefndu auk þess samskipti við undirmenn. Skólastjórnendurnir lýsa upplifun sinni sem ákveðnu áfalli þegar út í veruleikann er komið. Vinnuaðstæðurnar sem þeir hafa eytt nokkrum árum í að undirbúa sig undir og töldu sig vera undirbúnir fyrir reynast, þegar á hólminn er komið, vera allt aðrar en við var búist.

Steinunn Hrafnisdóttir og Anna Rós Jóhannesdóttir (2006) tala um kulnun (e. *burnout*) í skrifum sínum. Ástandið sem er lýst hér að ofan getur leitt til þess sem nefnt er kulnun í starfi. Þegar einstaklingur upplifir kulnun í starfi eru einkennin uppgjöf og magnleysi sem spinnast inn í allt líf og störf viðkomandi. Önnur algeng einkenni kulnunar í starfi eru skortur á bjartsýni og áhuga á verkefnum og samhliða því, skortur á orku til að takast á við verkefni. Kulnunin hefur áhrif á samskipti við jafnt skjólstaðinga sem samstarfsfólk, en átök geta komið upp og starfsmenn myndað ákveðna fjarlægð við stjórnandann og einangrast. Þá finna starfsmenn fyrir því að þeir eigi erfitt með að gefa af sér í starfinu, finni fyrir tótleika og jafnvel verkkvíða (Steinunn Hrafnisdóttir og Anna Rós Jóhannesdóttir 2006).

Til að undirstrika enn frekar hversu alvarlegt vandamál vinnustreita er má benda á að rannsóknir Evrópsku vinnuverndarstofnunarinnar hafa sýnt að vinnustreita er algengasta heilsufarsvandamálið í Evrópu. Samkvæmt rannsóknum sem gerðar voru árið 2002 kom fram að 27% starfsmanna á Íslandi búa við vinnustreitu sem leiðir til lélegri frammistöðu í vinnu. Í Evrópu býr fjórðungur fólks við vanda tengdan vinnustreitu. Því má fullyrða að vandamálið sé nokkuð stórt og að því þurfi að gefa gaum og vinna að lausnum þar á. Hafa

ber í huga að starfsumhverfi skiptir miklu máli til að ná sem bestum árangri starfsmanna og góðri þjónustu fyrir neytendur (Guðbjörg Linda Rafnsdóttir, 2002). Starfsumhverfi þarf því að vinna gegn vinnutengdri streitu og kulnun starfsmanna. Handleiðsla er forvörn gegn streitu og veitir viðkomandi skjólstæðingi stuðning (Kadushin, 1992).

2.1.4 Gagnsemi handleiðslu fyrir leikskólastjóra

Það hefur miklar breytingar í för með sér að taka að sér forystuhlutverk, eins og skólastjórnendastaða er, og það leiðir af sér að viðkomandi er ekki lengur jafningi innan hópsins heldur yfirmaður. Skólastjórnendur sjá aftur á móti, þegar þeir setjast með öðrum skólastjórnendum og ná að ræða saman um persónuleg málefni, að verkefni sem þeir þurfa að takast á við í vinnu sinni eru svipuð, svo sem álagið sem fylgir stöðunni, einangrun og persónulegar byrðar (Evans, 2001). Undirstaða í starfsemi skóla er nám og kennsla. Því er grunnþáttur stjórnunar í skólum að hvetja aðra kennara til að vinna sem best að skipulagi og kennslu, og að hvetja og styðja kennara til að sýna gott fordæmi og vinna saman sem liðsheild í skólasamfélaginu (Gold, 1998). Til að fólkinu í skólanum líði vel skiptir máli að skýrar væntingar séu gerðar til starfsmanna skólans og að þeir fái stuðning og hvatningu frá leikskólastjóranum til að ná markmiðum sínum og skólans. Sambandið á milli leikskólastjórans og starfsmanna þarf að byggja á trausti og skilningi á hæfni kennara og starfsmanna. Leikskólastjórinn þarf líka að vera heiðarlegur varðandi stefnu sína í faglegri þróun skólans og þróun hvers starfsmanns. Endurgjöfin á milli stjórnanda og starfsmanns þarf að vera opin og heiðarleg og nauðsynlegt er að kennarar veiti stuðning og hvatningu sín á milli (Click, 2000). Í handleiðslu lærir leikskólastjórinn að greina á milli einkalífs og vinnulífs og nær að láta fagleg sjónarmið, fremur en tilfinningar, stjórna viðbrögðum sínum. Handleiðslan hjálpar honum að átta sig enn betur á markmiðum sínum og þeim tækifærum sem leikskólinn býr yfir. Handleiðslan miðar að því að styðja viðkomandi til að finna sinn styrk og geta nýtt hann til úrlausna á verkefnum sínum (Steinunn Hrafnsdóttir og Anna Rósa Jóhannesdóttir, 2006).

Ég tel því að að samkvæmt ofansögðu, ætti handleiðslan að leiða til þess af sér að viðkomandi stjórnanda líði betur í starfi sínu. Samskipti innan skólans og utan hans ættu einnig að ganga betur, þannig að þjónustan sem skólinn á að veita verður enn betri.

Steinunn Hrafnsdóttir og Anna Rós Jóhannesdóttir (2006) segja að markmiðin með handleiðslunni séu margvísleg. Þær álíta handleiðslu eiga að stuðla að auknum persónulegum þroska starfsmannsins, hvetja starfsmanninn og veita honum endurgjöf í starfi sínu. Hann öðlist jafnframt frekari skilning á

vandamálum og mismunandi aðstæðum fólks. Góð handleiðsla getur orðið til þess að starfsmaðurinn byggir upp faglegt sjálfstraust og tileinkar sér nýjar aðferðir sem hægt er að beita í starfi. Handleiðslu má einnig nota til að gefa starfsmanni færi á að finna leiðir að þekkingu, samhliða því sem hann fær upplýsingar um stefnu og skipulag stofnunarinnar.

Það má því segja að hluti af gagnsemi handleiðslunnar sé að gefa stjórnendum möguleika á því að ræða við einhvern utan þeirrar stofnunar sem hann stjórnar, einhvern sem þeir virða og treysta fyrir þeim vandamálum sem þeir standa frammi fyrir hverju sinni, og að viðkomandi handleiðari hafi víðara sjónarhorn á málefnið. Handleiðslan getur því hjálpað stjórnendum að læra að þeir eru ekki einir á báti, aðrir hafa svipaða reynslu og þeir. Þetta leiðir til þess að viðkomandi endurheimtir hugrekki sitt, sjálfstraust og tilgang og öðlast ró. Hann skilur að það er mannlegt að láta hugfallast og erfitt er að takast á við breytingar. Það er mikilvægt að viðurkenna áhyggjur sínar, til að geta sigrast á óvissu og fundið leið til að halda fram á við (John, 2008).

2.1.5 Umhverfi leikskólastjórans

Umhverfi leikskólans er á sífelldri hreyfingu og í dag virðist vilji Reykjavíkurborgar og fleiri sveitarfélaga standa til þess að sameina leikskóla. Rökstuðningur fyrir þeirri ákvörðun kemur fram í skýrslu Reykjavíkurborgar um „Greiningu tækifæra til samrekstrar og/eða sameiningar leikskóla, grunnskóla og frístundaheimila“ og byggist á því að með því að sameina yfirstjórnir einstakra leikskóla fækki rekstrareiningum, þær stækki og þar með gefist tækifæri til að einfalda stjórnsýsluna og auka hagkvæmni. Borgaryfirvöld fái þá betri möguleika á að samnýta starfsfólk á milli skóla, það sé hægt að nýta starfsmannahópinn enn betur og svigrúm myndist til að ráða sérhæft starfsfólk. Sameining starfsfólks sem starfar með mismunandi hætti geti leitt til nýsköpunar og fjölbreyttari þekkingar og reynslu. Stefnumótunarvinna leikskólanna verði samræmd, ein skólanámskrá og starfsáætlun, sem þýði færri vinnustundir í áætlanagerð (Reykjavíkurborg, 2011). Þetta hefur í för með sér víðtækar breytingar á skólastarfinu. Í dag er lögð áhersla á einstaklingsmiðað nám og því nauðsynlegt fyrir skólann að vinna þétt saman sem ein heild (Menntamálaráðuneytið, 2011). Því þarf forysta skólans að vera sannfærandi og hafa kjark til að leiða skólann í átt til framtíðar þar sem allir nemendur eiga að geta náð markmiðum sínum. Þetta ferli getur talist nauðsynlegt í skólaþróun, þar sem menning skólans tekur sífelldum breytingum og endurbótum og þar sem skólastjórnandinn og kennarar þurfa sífellt að vinna með samskipti og nýjar hugmyndir um starfshætti þeirra og þróa starfshætti og stefnu sem þau vilja vinna að við sinn skóla. Stjórnunarumhverfi skólastjórnenda virðist hafa breyst.

Þetta er hluti af því verkefni sem leikskólastjórar standa núna frammi fyrir og eru byrjaðir að takast á við: að sameina skólastofnanir undir einum skólastjórnenda (Reykjavíkurborg, 2011).

2.2 Starfslýsing og hlutverk leikskólastjórans

Hlutverk leikskólastjórans er að vera faglegur leiðtogi og vera í forystu fyrir þróun leikskólastarfsins. Hans hlutverk er að leiða saman ólíka hópa með lýðræðislegum starfsháttum þar sem hann hvetur til jafnréttis og uppbyggilegra samskipta með velferð barnahópsins að leiðarljósi. Hann ber ábyrgð á að gert sé innra mat á starfi skólans og niðurstöður þess nýttar til að bæta þróun og starf skólans. Hann ber ábyrgð á starfsþróun starfsmanna og að þeir fái tækifæri til að styrkja hana. Leikskólastjóra ber að vinna eftir þeim lögum og reglugerðum sem skólanum er sett og að tryggja að unnið sé eftir aðalnámskrá leikskóla (Aðalnámskrá leikskóla, 2011).

Í starfslýsingu leikskólastjórans eru talin upp þau meginverkefni sem honum ber að vinna og fylgja eftir. Hann á að halda utan um stjórnun og skipulag leikskólans og ber ábyrgð á rekstri skólans og að ramma fjárhagsáætlunar sé fylgt. Hann ber ábyrgð á eftirliti með húsnæði og búnaði skólans og ber jafnframt að sjá til þess að uppeldis- og kennslugögn séu til staðar fyrir starfið. Hann sér um ráðningu starfsfólks og sér um að taka á móti nýju starfsfólki og leiðbeina því í starfi sínu. Hann sér um að upplýsingaflæði til deildarstjóra og rekstaraðila sé virkt innan skólans. Hann tekur starfsmannaviðtöl og vinnur að símenntunaráætlun fyrir skólann. Hann þarf jafnframt að gera starfsmannáætlun, skipuleggja og stýra starfsmannafundum og sjá til þess að þeir fari fram. Hann sér um að undirbúningstímar starfsmanna séu nýttir til vinnu í þágu leikskólastarfsins. Hann útdeilir verkefnum og ábyrgð í samræmi við skólanámskrá. Innritun barna í skólans er á hans vegum og er unnin í samvinnu við rekstaraðila. Hann er faglegur leiðtogi skólans og á að miðla þekkingu og nýjungum til starfsmanna skólans. Honum ber að tryggja að skólinn starfi eftir Aðalnámskrá leikskóla og skólanámskrá leikskólans, að reglulegt mat fari fram og að áætlanir séu unnar. Þá ber leikskólastjóra að sjá til þess að foreldrasamstarf sé innan skólans þar sem upplýsingar um starfsemi skólans og nauðsynlegar upplýsingar komi fram (Félag leikskólakennara, á.á).

Samkvæmt þessu er ljóst að hlutverk og starfslýsing leikskólastjórans er yfirgripsmikil. Hann þarf að ná tökum á því samspili sem þarf að vera milli viðhorfa, hugsana, hlutverka, valds, menningar og mismunandi bakgrunns þess fólks sem kemur til starfa innan skólans. Leikskólinn hefur til hliðsjónar Aðalnámskrá leikskóla, sem honum ber skylda til að starfa eftir. Þá þarf að líta til stjórnsýslulaga, barnaverndarlaga, siðareglna og annarra reglna sem gilda í

landinu sem skólanum ber skylda til að virða. Skólinn á jafnframt í samskiptum við fagmenn, sérfræðinga, eftirlitsaðila, starfsmenn sveitarfélagsins og fleiri aðila sem tengjast starfinu. Mikilvægt er að þessi samskipti fari vel fram og að virðing sé á milli þessara aðila. Það reynir á að halda þessum samskiptum góðum og árangursríkum. Mikilvægi skólastjórnenda hefur ekki verið nægilega rannsakað samkvæmt Ann Wood (2005). En samkvæmt heimildum Elísu Kolmann Harrion (2010) þá er einn mikilvægasti þáttur á árangri nemenda skólastjórnandinn. Það hefur líka verið sýnt fram á að þeir skipta miklu máli þegar nýir kennarar taka starfa (Wood, 2005).

2.3 Samantekt

Hér að framan hefur verið fjallað um fræðilegan bakgrunn rannsóknarinnar. Skilgreining Sigrúnar Júlíusdóttur (2000) á handleiðslu verður sú skilgreining sem verður stuðst við í rannsókninni. Markmið handleiðslunar og helstu ástæður þess að einstaklingar velja að fara í handleiðslu eru taldar upp og er þá horft til skilgreininga Steinunnar Hrafnisdóttur og Önnu Rós Jóhannesdóttur (2006). Það voru tilgreind tvö form handleiðslu annarsvegar einstaklingshandleiðsla og hins vegar jafningjahandleiðsla. Vinnustreita spilar einnig ákveðið hlutverk í fræðilega hlutanum þar sem handleiðsla hefur verið talin vera ein aðferð til að vinna gegna vinnustreitu. Taldar eru upp erlendar rannsóknir sem hafa verið gerðar á handleiðslu fyrir skólastjórnendur einnig eru taldar fram íslenskar rannsóknir sem hafa verið gerðar á handleiðslu en þær eru mun færri. Rannsóknirnar sýna að handleiðsla getur haft jákvæð áhrif á störf stjórnenda. Í lok fræðilega hlutans var fjallað um umhverfi, starfslýsingur og hlutverk leikskólastjórnenda og er það gert til að skýra hlutverk hans.

3 Aðferðafræði

Hér á eftir verður gerð grein fyrir rannsóknaraðferðinni og henni lýst. Fjallað verður um hvernig þátttakendurnir voru valdir í rannsóknina, hvernig staðið var að gagnaöflun og úrvinnslu gagnanna og rætt um siðferðislegar hliðar rannsóknarinnar og hvaða leyfa þurfti að afla.

3.1 Rannsóknarsnið

Rannsóknin er eigindleg (e. *qualitative*) og rannsóknaraðferðin eru viðtöl. Ástæða þess að ég valdi að gera eigindlega rannsókn er að ég tel þá nálgun best fallna til að ná fram þeim upplýsingum sem er verið að leita að gagnvart rannsóknarspurningunni og þeim spurningum sem lagðar voru fyrir þátttakendur. Í eigindlegum rannsóknum er rannsakandinn að setja sig inn í hugarheim og umhverfi viðmælanda og leitast við að skilja upplifun þeirra á veruleikanum (Babbie, 2001).

3.2 Gagnaöflun

Notast var við hálfopin viðtöl og var mikilvægt að ná beinu sambandi við viðmælendur. Með því er hægt að draga fram ómeðvitaða þekkingu viðmælandans. Með því að nota hálfopin viðtöl er einnig auðveldara að fjalla um viðkvæmari málefni en ef notast væri við hefðbundinn spurningalista. Viðmælandinn stjórnar ferðinni og gefur nýja sýn á efnið og spyrillinn hlustar gaumgæfilega. Það krefst virkrar hlustunar að taka hálfopið viðtal, því í viðtölunum er mikilvægt að reyna að öðlast innsýn í hugarheim fólks. Það þarf að hafa í huga að rannsakandinn og viðmælandinn þurfa að mynda tengsl. Í mínu verkefni er verið að skoða upplifun leikskólastjóra og það styrkti tengslin að ég hef sjálf starfað sem leikskólastjóri og þekki því vel til starfa þeirra. (Flick, 2006).

3.3 Val á þátttakendum

Þátttakendur voru valdir með markmiðsúrtaki (e. *purposive sample*), það er að segja, þeir voru valdir með ákveðið markmið í huga sem passar við rannsóknarefnið (Þórólfur Þórlindsson og Þorlákur Karlsson, 2003).

Marmiðsúrtakið fyrir þessa rannsókn voru leikskólastjórar sem höfðu verið eða eru í handleiðslu. Ég kannaðist við leikskólastjóra sem var í handleiðslu og

benti hún mér á tvo aðra leikskólastjóra sem einnig voru í handleiðslu. Í framhaldi af þessum upplýsingum var ég í símasambandi við viðkomandi leikskólastjóra, lýsti verkefni mínu og óskaði eftir að fá að taka viðtal við þá. Allir voru jákvæðir gagnvart hugmyndinni og samþykktu að taka þátt í rannsókninni.

3.4 Viðtöl

Eitt viðtal var tekið við hvern leikskólastjóra. Hvert viðtal stóð í 50-90 mínútur. Ég byrjaði á almennum spurningum um bakgrunn viðmælanda, til að opna viðtalið og skapa þægilegt andrúmsloft. Ég hafði þá stefnu að hafa viðtalsrammann einfaldan og skýran. Ég gætti þess þó að hafa rammann sveigjanlegan til að útiloka ekki neitt sem væri mikilvægt að kæmi fram. Eftirfarandi spurningar voru hafðar til hliðsjónar:

- Hver eru verkefni leikskólastjórans?
- Af hverju valdi hann að fara í einstaklingshandleiðslu?
- Á hvaða hátt hefur handleiðslan skilað honum þeim stuðningi sem hann hefur verið að leita eftir?
- Hvernig hefur handleiðslan aukið skilvirkni hans í starfi?
- Hvernig hefur gengið að ná þeim markmiðum sem hann setti sér í starfi sínu?
- Hvernig hefur hann náð að efla sig sem fagmann og er hann sáttur við sjálfan sig og störf sín?

Spurningarnar voru opnar, svo ekki var hægt að svara þeim með einföldu „já“ eða „nei“. Viðtalið byggði á því efni sem fjallað er um í þessari ritsmíð. Reynt var að draga fram hvaða skoðun og upplifun leikskólastjórinn hafði á þeirri handleiðslu sem hann hefur nýtt sér. Sumar spurningar voru persónulegar, enda var verið að leita eftir því hvernig stjórnandanum leið í starf sínu og hvernig hann upplifði handleiðsluna.

Leitast var við að draga fram viðhorf, líðan og væntingar viðmælanda til handleiðslunnar. Algjör trúnaður var um viðtölin og þess gætt að ekki væri hægt að rekja nöfn þátttakanda eða þeirra skóla sem þeir stýra. Viðmælendum var gerð grein fyrir þessu áður en viðtölin voru tekin. Viðtöl eiga vel við þegar verið er að kanna reynslu fólks af meðferðum og skynjun – og reynslu viðkomandi (Helga Jónsdóttir, 2003). Í lok viðtalsins fengu viðmælendurnir tækifæri til að bæta einhverjum upplýsingum við, ef þeir óskuðu þess. Viðtölin voru öll þrjú tekin í þeim skóla sem leikskólastjórinn starfar hjá og á skrifstofu þeirra.

Viðtölin voru afrituð orðrétt eftir að þau höfðu verið tekin upp á hljóðsnældu. Ég punktaði hjá mér athugasemdir mínar strax eftir að ég hafði tekið hvert viðtal. Ég hlustaði líka nokkrum sinnum á viðtölin til að greina niðurstöðurnar sem best. Ég flokkaði viðtölin í fjóra flokka sem tengjast allir spurningunum hér að framanverðu. Flokkarnir voru verkefni leikskólastjóra, hvers vegna þeir völdu að fara í einstaklingshandleiðslu, form handleiðslunnar og gagnsemi handleiðslunnar.

3.5 Siðferðileg atriði

Trúnaður er veigamesta siðferðislega atriðið í rannsóknum og við framkvæmd geta komið upp ýmis siðferðileg atriði. Þátttakendur voru því upplýstir um það í hverju þátttaka þeirra fælist og hvernig upplýsingarnar yrðu birtar (Sigurður Kristinnsson, 2003). Viðmælendurnir gáfu allir leyfi fyrir þátttöku sinni og brugðust hratt og vel við þegar ég hafði samband við þá símleiðis. Ég gerði viðmælendum enn ítarlegri grein fyrir rannsókninni áður en viðtölin hófust. Ég sagði þeim að til að halda trúnaði yrðu dulnefni notuð og staðsetningum breytt.

Ég hafði samband við bæjarfélag viðkomandi leikskóla og sagði þeim frá rannsókn minni. Ég hafði samband við persónuvernd um rannsóknina og voru mér gefnar þær upplýsingar að ég yrði að tilkynna rannsóknina til þeirra og var það gert.

Í flestum eigindlegum rannsóknum er gengið út frá því að þekkingin sé sameiginlegur skilningur sem þróast í samskiptum. Við þróun á skilningi er byggt á ákveðnum forsendum og einkum er litið til menningar, reynslu, þekkingar, tungumáls, færni, siða og venja (Helga Jónsdóttir, 2003). Ég taldi það því styrk minn í viðtölunum að ég er sjálf leikskólastjóri og hef sótt handleiðslu. Ég hef ákveðnar skoðanir á gildi handleiðslu fyrir leikskólastjórnendur og var ég meðvituð um þá skoðun mína. Þegar ég vann úr gögnum reyndi ég meðvitað að halda skoðunum mínum til hliðar.

4 Niðurstöður

Í þessum kafla verður gerð grein fyrir niðurstöðum rannsóknarinnar. Þeim verða gerð skil á þann hátt að greiningu gagnanna er skipt í fjóra flokka. Flokkarnir eru: verkefni leikskólastjóra, hvers vegna þeir völdu einstaklingshandleiðslu, form handleiðslunnar, gagnsemi handleiðslu og svo samantekt í lokin. Kaflanum sem fjallar um gagnsemi handleiðslu er skipt í fjóra undirkafla: form handleiðslunnar, stuðningur, skilvirkni og markmið leikskólastjórans. Í umfjölluninni er tekið mið af eftirfarandi spurningum sem hafðar voru til hliðsjónar í rannsókninni, en þær voru:

- Hver eru verkefni leikskólastjórans?
- Af hverju valdi hann að fara í einstaklingshandleiðslu?
- Á hvaða hátt hefur handleiðslan skilað honum þeim stuðningi sem hann hefur verið að leita eftir?
- Hvernig hefur handleiðslan aukið skilvirkni hans í starfi?
- Hvernig hefur gengið að ná þeim markmiðum sem hann setti sér í starfi sínu?
- Hvernig hefur hann náð að efla sig sem fagmann og er hann sáttur við sjálfan sig og störf sín?

Áður en gerð er grein fyrir niðurstöðunum verður sagt frá viðmælendum.

4.1 Viðmælendur

Viðmælendurnir eru þrír og starfa þeir allir í sama bæjarfélaginu. Í þessum kafla geri ég lítillega grein fyrir hverjum viðmælanda fyrir sig og byrja á menntun þeirra og starfsferli.

Ég tilgreini einnig hversu margar deildir eru í þeim skóla sem þeir stýra og hvort skólinn hafi farið í gegnum stækkun eða sameinast öðrum skóla.

Ég enda svo umfjöllunina á því að tilgreina hversu lengi viðmælendurnir hafa verið í jafningja- og einstaklingshandleiðslu. Þeir eru allir í jafningjahandleiðslu þar sem bæjaryfirvöld stóðu að því að mynda þess háttar hópa fyrir leikskólastjórnendur innan bæjarfélagsins .

Fjóla

Hún útskrifaðist sem leikskólakennari 1985 og hefur lokið diplómanámi í stjórnun menntastofnana. Hún er núna í meistaranámi í stjórnun menntastofnana.

Fjóla var búin að starfa sem leikskólakennari í allt að áratug áður en hún varð leikskólastjóri, en þá var hún beðin um að leysa þáverandi leikskólastjóra af vegna veikinda. Í framhaldi af því var henni boðin leikskólastjórastaða við sama skóla, þar sem fyrrverandi leikskólastjóri var farinn til annarra starfa. Hún starfaði þar sem leikskólastjóri í átta ár, en sótti að þeim tíma liðnum um leikskólastjórastöðu í nýjum leikskóla og hefur starfað þar sem leikskólastjóri í tíu ár. Í haust var sá skóli sameinaður öðrum tveggja deilda leikskóla og stýrir hún báðum skólunum. Hún hefur verið í jafningjahandleiðslu í sjö til átta ár og byrjaði í einstaklingshandleiðslu haustið 2011.

Salka

Hún útskrifaðist sem leikskólakennari árið 1987, er með diplómanám í stjórnun menntastofnana og er í meistaranámi í opinberi stjórnsýslu.

Salka hafði starfað sem leikskólakennari og deildarstjóri í um tíu ár áður en hún sótti um stöðu leikskólastjóra í fimm deilda leikskóla. Í dag hefur hún verið leikskólastjóri í þeim skóla í ellefu ár.

Hún er búin að vera í jafningjahandleiðslu í ellefu ár. Hún naut einstaklingshandleiðslu mánaðarlega á tímabilinu 2006-2009 en árið 2010 fækkaði viðtalstímunum niður í annan hvern mánuð. Undanfarin tvö ár hefur hún ekki getað notið einstaklingshandleiðslu vegna fjárskorts hjá leikskólanum.

Dísa

Hún útskrifaðist sem leikskólakennari árið 1977 og hefur lokið diplómanámi í stjórnun menntastofnana.

Dísa var búin að starfa sem leikskólakennari inni á deild í tíu ár þegar hún var beðin um að leysa leikskólastjórann af í barneignarleyfi. Hún féllst á það með því skilyrði að þegar barneignarleyfinu lyki yrði hún fastráðin sem leikskólastjóri í leikskólanum. Það var gengist við þeirri kröfu og tók hún við starfinu. Hún hefur starfað sem leikskólastjóri við þann skóla í ellefu ár. Á því tímabili hefur skólinn stækkað úr þremur deildum í fimm.

Hún hefur nánast eingöngu starfað í leikskóla frá útskrift, að undanskildum þremur árum þegar hún vann við skrifstofustörf.

Hún er búin að vera í jafningjahandleiðslu í átta til níu ár. Hún byrjaði í einstaklingshandleiðslu fyrir þremur árum.

4.2 Viðtöl

4.2.1 Verkefni leikskólastjóra

Þegar viðmælendur eru spurðir út í verkefni leikskólastjóra, nefna þeir allir fyrst starfsmannamálin. Þau eru sá þáttur sem tekur stærstan hluta af vinnutíma þeirra. Salka segir að starfsmannamálin séu um 75% af starfi hennar og Díska telur að þau séu um 60% af starfi hennar. Meðal verkefna sem tengjast starfsmannamálunum má til dæmis nefna ráðningasamninga, veikindi starfsmanna, ráðgjöf til starfsmanna, samskiptamál innan starfsmannahópsins og útreikninga launa. Salka segir að starfsmannamálin séu vissulega stór hluti af starfi leikskólastjórans en þykir það ekki endilega ókostur. Hún orðar þetta svona:

Já, sko, starfsmannamálin taka mikinn hluta af starfinu en ég meina þau eru líka starfið mitt. Þannig að þú veist að ef ég lít á það sem ókost að starfið mitt taki tíma, nei, ég er ekki alveg tilbúin til þess af því að þetta er, þetta er það sem ég réði mig til að gera og það er að sjá um starfsmannamálin.

Foreldrasamstarf er jafnframt hluti af starfi þeirra og þeim þætti þarf að gefa góðan tíma. Sérkennsla barna er einnig þáttur sem krefst ákveðinnar vinnu. Salka segir:

Sérkennslubörn eru þungur pakki, sérstaklega þegar ekki er sérkennslustjóri í skólanum. Að hafa góðan sérkennslustjóra í leikskólanum léttir mikið á störfum leikskólastjórans.

Þeir nefna einnig að leikskólaskrifstofan óski oft eftir upplýsingum frá leikskólastjóranum um ýmis mál og þegar kallað sé eftir upplýsingum þurfi að vinna skýrslur til leikskólaskrifstofu. Þessi þáttur taki drjúgan tíma af vinnu leikskólastjórans og hafi verið að aukast. Fjóra segir:

...Mikið kvabb frá leikskólaskrifstofunni sem er að óska eftir upplýsingum um ýmsa þætti, leikskólaskrifstofan er í raun og veru bara svona milliliður og þá er það bæjarapparatið sem vantar upplýsingar um hitt og þetta. Mér finnst fara mikill tími í það.

Dísa nefnir að hún upplifi að á því tímabili sem hún er búin að starfa sem leikskólastjóri hafi verkefnum frá skrifstofu bæjarins fjölgað mikið og hefðbundin skrifstofuverkefni hafi færst yfir á leikskólastjórnann. Nefnir hún verkefni eins og að samþykkja reikninga, fjárhagsáætlunargerð, launaskýrslugerð tengda fjárhagsáætlunargerð og innheimtu á útistandandi skuldum. Hagræðingin á bæjarskrifstofunni felist að hluta til í að færa verkefni yfir á leikskólastjórana. Dísa segir að leikskólastjórnum endur geti ekki neitað þessu heldur þurfi að taka við þessum verkefnum og það sé á kostnað faglegs starf leikskólans:

...mér finnst alltaf verið að búa til og færa frá skrifstofu bæjarfélagsins yfir í hendurnar á okkur, alls konar praktísk skrifstofuverkefni sem eru þá á kostnað faglegra verkefnisins af því ein manneskja kemst náttúrulega ekki yfir að vinna nema ákveðið og eitthvað verður að víkja fyrir því sem bætt er við mann og þá finnst mér, mér finnst erfiðara og ég er alltaf að hafa minni og minni tíma að sinna þessum þætti leikskólastjórnans að vera faglegi leiðtogi.

Hluti af starfi leikskólastjóra er viðhald á húsnaði skólans. Leikskólastjórnarnir eru í samvinnu við tæknideild bæjarins varðandi þau mál. Dísa kallar þetta að vera í hlutverki húsvarðarins; ef það er sprungin pera í húsinu, gluggalæsing biluð, hurð vanstillt eða annað í þeim dúr þá þarf leikskólastjóri að koma þeim upplýsingum áleiðis til tæknideildarinnar. Hún nefnir líka að þegar skólanum var breytt úr þriggja deilda skóla í fimm deilda skóla, og gamla skólahúsnaðinu breytt til að mæta endurskipulagningunni, hafi það komið í hennar hlut að vera í samskiptum við byggingastjórnann og starfsmenn hans, samhliða því að stýra og reka skólann, enda var hann í fullum rekstri meðan framkvæmdirnar stóðu yfir. Hluti af þeirri vinnu sem bættist við störf hennar var að pakka niður dóti og flytja kassa og húsgögn í geymslur í öðru húsnaði. Starfsmenn skólans þurftu svo sjálfir að sækja húsgögn og dót úr geymslunum og koma því fyrir í skólanum. Þetta var unnið samhliða vinnu þeirra í skólanum sem var óbreytt og stóð þetta ferli yfir í fjögur ár.

...Þetta gerðum við allt samhliða vinnunni okkar og bara sko að reka á eftir og vera í tengingu við tæknideild, vera í tengingu við héra smíðaverkstæðið. Þetta var extra mikið á meðan á þessum tíma stóð meðan það var verið að stækka og breyta og það var bara alltaf samhliða því sem ég var að gera og það einhvern veginn kom aldrei til tals að það yrði gert einhvern veginn öðruvísi. Og svo

Þegar ég fór svona eftir á að gera athugasemdir við þetta þá var ég nú bara óþægileg og leiðinleg.

Hún lýsir því einnig hvernig þessar breytingar hafi komið niður á faglegu starfi skólans:

...svo náttúrulega er faglegi þátturinn hann er stór hluti af starfi leikskólastjórans líka en mér finnst þegar maður fer í gegnum svona tímabil eins og ég er búin að vera að fara í gegnum þá einhvern veginn sko, bara næstum því sett niður í skúffu. Maður heldur svona status quo og við erum að upplifa það mjög sterkt núna, núna þegar þessu ferli er lokið...

Þegar skóli Fjólu var að sameinast öðrum leikskóla þurfti hún að eyða miklum tíma í innkaup. „...Ég er búin að vera út í búð endalaust að kaupa allt sem vantar og það er bara svakalega tímafrekt.“

Viðmælendur nefndu það sem ókost við starf sitt að þær skorti alltaf tíma til að komast yfir verkefni. Þrátt fyrir að vinnutími þeirra sé um það bil átta til níu tímar á dag sé sá tími ekki nægur fyrir þau verkefni sem þeir þurfa að sinna. Þegar viðmælendur byrjuðu að starfa sem leikskólastjórar unnu þeir gjarnan um helgar og tóku vinnuna jafnframt með sér heim til að komast yfir þau verkefni sem þurfti að sinna. Viðmælendurnir upplifa einnig að á því tímabili sem þeir hafa starfað sem leikskólastjórar hafa verkefni frá skrifstofu bæjarins verið að aukast. Dís segir: „Tímaskorturinn er að drepa alla og það er ekki gert ráð fyrir neinum yfirvinnutímum vegna funda og þar er bara vont, vont, vont“.

Salka lýsir þessum tímaskorti sem þær eiga allar við að etja með þessum hætti:

Mér tekst oft að vinna átta tíma á dag, bara með ákveðnum, bara með því að ákveða það að ég ætla að vinna átta tíma á dag en ég gæti hæglega unnið tíu ef ég vildi það. Þú veist, ég þarf bara að ákveða það að nú bara stend ég upp og þetta verður bara að bíða og ég geri það, því mér er umhugað um eigin heilsu. En hérna þegar ég var að byrja, sem sagt fyrstu árin þá vann ég oft miklu meira...

Fjóla lýsir þessu með svipuðum hætti og Salka og vann langa vinnudaga og um helgar þegar hún byrjaði að starfa sem leikskólastjóri. Hún er enn að reyna að halda vinnutíma sínum við átta stundir á dag en það hefur ekki gengið sem skildi:

Þegar ég byrjaði sem leikskólastjóri þá vann ég allan sólarhringinn. Tók með vinnuna heim og var um helgar, eða var í skólanum ... ég er ábyggilega oftast níu tíma á vinnustað. Er alltaf að reyna að vera 8 tíma en það gengur mér ekki nógu vel en ég er ekki að taka vinnuna með mér heim.

Ýmsar upplýsingar komu fram í viðtölunum um starfsaðstæður leikskólastjóra og samkvæmt þeim eru verkefni leikskólastjórans mörg og fjölbreytt. Það kemur fram að meðan á breytingum á skólahúsnæði og skipulagi skólanna stendur myndist aukin verkefni fyrir leikskólastjórann sem hann þurfi að vinna úr. Þetta á einnig við þegar sameiningarferli á sér stað og starfsaðstæður breytast við það að viðkomandi leikskólastjóri stýrir tveimur skólum. Það kemur fram að leikskólastjórarnir meta það svo að ekki sé gert ráð fyrir öðru en að þau viðbótarverkefni sem eru sett á skólana eigi þeir að vinna til viðbótar við þá vinnu sem þeir sinna fyrir. Það sem einnig kemur fram í viðtölunum er að starfsmanna- og rekstrarmál ýmiss konar og kröfur frá skrifstofu hafa þau áhrif að rekstrarþátturinn er stöðugt að verða fyrirferðameiri sem hefur þau áhrif að faglegi þátturinn verður útundan að þeirra mati.

4.2.2 Hvers vegna einstaklingshandleiðsla?

Dísa leitaði sér einstaklingshandleiðslu þegar skólinn sem hún stýrði var að fara í gegnum miklar breytingar, en þá var verið að stækka skólann eins og kom fram í fyrri kafla. Miklar breytingar voru gerðar innanhúss og auk þess var byggt við skólann. Dísa hefur, líkt og aðrir leikskólastjórar í sveitarfélaginu, tekið þátt í jafningjahandleiðslu um nokkurn tíma:

Mér fannst álagið á mér vera orðið það mikið og mér fannst þessi hóphandleiðsla, hún var ekki að nægja mér. Ég var stödd í erfiðleika tímabili þannig að þá fór ég og keypti sem sagt handleiðslu úti í bæ ...ég tek svona tarnir og svo tek ég pásur á milli.

Fjóla stóð einnig frammi fyrir breytingum eins og Dísa þegar ákveðið hafði verið að skólinn hennar ætti að sameinast öðrum leikskóla og hún ætti að stýra verkefninu. Í framhaldi af þessum breytingum ákvað hún að kaupa sér einstaklingshandleiðslu þrátt fyrir að verkefnið væri farið af stað. Þegar byrjað var að vinna að sameiningu skólanna var foreldrahópurinn reiður og hún lagði mikið á sig til að koma til móts við hann:

Ég var að tína sjálfri mér því ég var að lempa hluti í staðinn fyrir að standa í báða mína, með fæturna á jörðinni og vita hvert maður er að fara að þá var ég farin bara að fara í þessa átt og þessa átt og í þá átt sem fólk vildi fara. Ég var að reyna að gera öllum til hæfis af því að það voru allir svo reiðir.

Salka segir að ástæða þess að hún valdi að fara í einstaklingshandleiðslu hafi verið sú að í góðærinu hafi gengið illa að manna störf. Þrátt fyrir að hún hafi verið í jafningjahandleiðsluhópi frá 2001, sem hún var mjög ánægð með, hafi hún kosið að fara í einstaklingshandleiðslu árið 2006:

Það var á tímabili að þá var hérna mjög erfið starfsmannastaða í húsinu, það gekk illa að manna og ég var orðin mjög þreytt, búin að vinna mjög mikið inni á deild því það gerir maður þegar gengur illa að manna og bara það var bara erfitt og ég hafði í rauninni bara um tvennt að velja annað að brenna út eða hitt að gera eitthvað í því. Þannig að ég valdi þann kostinn að gera eitthvað í málunum ... pantaði tíma og sé ekki eftir því.

Það kemur fram að ástæður þess að konurnar völdu að fara í einstaklingshandleiðslu, þrátt fyrir að vera allar í jafningjahandleiðslu, var að þær fundu fyrir miklu álagi og þreytu vegna vinnu sinnar. Álagið sem þær nefna tengist þeim verkefnum leikskólastjóranna sem fjallað er um í fyrri kafla, en þar kemur fram að þau verkefni sem fylgja sameiningu skóla, breytingar á húsnæði skóla, stækkun skóla og starfsmannaeklu valda auknu vinnuálagi fyrir leikskólastjórnendur. Þeir sækja sér því einstaklingshandleiðslu og telja að hún geti gagnast þeim til að takast á við aukið álag í störfum þeirra.

4.2.3 Gagnsemi handleiðslu

Í þessum kafla verður fjallað um gagnsemi handleiðslu fyrir leikskólastjórnendur. Hann skiptist í þrjá undirkafla, sem eru framhald á umfjöllunarefninu. Undirkaflarnir eru: form handleiðslunnar, stuðningur og skilvirkni og markmið handleiðslunnar.

4.2.3.1 Form handleiðslunnar

Þegar ég fór af stað með rannsókn mína ætlaði ég mér fyrst og fremst að horfa á einstaklingshandleiðslu. Í viðtölunum komu viðmælendur mínir einnig inn á jafningjahandleiðslu og muninn á þessum tveimur formum í ljósi gagnsemi þeirra.

Þegar viðmælendurnir eru spurðir um gagnsemi handleiðslunnar og reynslu þeirra og upplifun af einstaklingshandleiðslunni telja þeir allir handleiðslu góða aðferð til að styðja þá í störfum sínum. Þeir koma einnig inn á muninn á einstaklingshandleiðslu og jafningjahandleiðslu. Salka segir að það sé mikill munur á þessum aðferðum en báðar aðferðirnar hafi nýst henni, hvor á sinn hátt. Hún segir að í einstaklingshandleiðslunni með sálfræðingnum hafi hún farið dýpra inn í eigin líðan, persónulega líðan og upplifun. Það geri hún ekki eins í jafningjahandleiðslunni. Erfiðleikarnir varðandi starfsmannhaldið taki mikla orku og kraft frá henni og gott sé að geta sest niður með handleiðara til að ræða það: „...jafningjahandleiðslan er meira svona praktísk handleiðsla á meðan hitt er, það hjálpar manni að vera heil manneskja“.

Það var erfitt fyrir Fjólu að taka við stöðu leikskólastjóra í sínum skóla. Leikskólinn var umdeildur á þeim tíma fyrir að vera of stór (fjögurra deilda) og auk þess sætti stefna hans gagnrýni. Þegar ákveðið hafði verið að skólinn hennar ætti að sameinast öðrum leikskóla og hún ætti að stýra þeim báðum ákvað hún að kaupa sér einstaklingshandleiðslu:

Kannski var það undirmeðvitundin sem sagði við mig, sagði mér að ég þyrfti sterkari ramma til að styðja mig við, því að hérna þetta er mikið verkefni sem ég er að takast á við og ég þarf styrk.

Upplifun hennar af einstaklingshandleiðslunni er að hún fær aukinn styrk til að takast á við verkefni sín. Henni finnst handleiðarinn gera hana öruggari, sjálfstæðari og gagnrýnni á sig sjálfa, finnst hann skilgreina markmið sín, vera hvetjandi, koma með ráð og vera gagnrýnninn.

Fjóla talar um hvað það hefði verið miklu einfaldara ef hún hefði haft handleiðara þegar hún réði sig sem leikskólastjóri á sínum tíma og fann fyrir því að hana vantaði stuðning. Hún telur að ef hún hefði verið í handleiðslu hefði þetta ekki þurft að vera svona erfitt og verkefnið hefði getað verið einfaldara fyrir hana.

Dísa segir að einstaklingshandleiðslan hafi ekki eingöngu verið gagnleg heldur sé hún nauðsynleg fyrir leikskólastjórnendur og ætti að vera hluti af réttindum leikskólastjóra. Sömu sjónarmið eru uppi hjá Sölku og Dísu, þær telja að handleiðsla sé mikilvæg fyrir leikskólastjórnendur. Salka segir: „... mér finnst að allir leikskólastjórar ættu að fá handleiðslu að lágmarki annan hvern mánuð frá menntuðum handleiðara ...“ Dísa tekur í sama streng: „... það er brýnt að nýir leikskólastjórar fái handleiðslu. Það er ekki verjandi að þeir fái hana ekki ...“

Viðmælendurnir voru allir sammála um að þeir hefðu upp að vissu marki fundið þann stuðning í handleiðslunni sem þeir voru að leita eftir. Dísa talaði þó

um að hún hefði ekki fundið þann stuðning sem hún hefði óskað eftir í jafningjahandleiðslunni. Ástæður þess mætti jafnvel rekja til þess að hún og aðrir meðlimir hópsins hefðu aldrei nýtt sér neitt formlegt handleiðsluform. Hún hefur líka velt því fyrir sér hvort það væri hindrun að sumar kvennanna í hópnum hafi þekkt frá því þær voru börn, komi úr sama sveitarfélaginu og úr sama skólaumhverfinu og hafi sömu áhugamál, en hafi kannski ekki alltaf verið samstíga í því sem þær voru að gera. Dís hefur því velt því fyrir sér hvort gamall kunningsskapur og jafnvel gamlir árekstrar geti hafa truflað starfið. Dís tekur þó fram að í jafningjahandleiðslunni hafi hún fundið að það hafi náðst betri árangur með gagnkvæmum stuðningi, einkum þegar um er að ræða ný verkefni sem aðilarnir hafa ekki unnið að áður. Þegar þær voru að vinna að fjárhagsáætlun í fyrsta skipti voru konurnar óvarðar hver í sínu lagi. Þegar þær hins vegar settust niður saman og fóru yfir það sem ætlast var til af þeim og bútuðu það niður, náðu þær betri árangri með því að hjálpa hver annarri. Fjóla og Salka eru aftur á móti ánægðir í sinni jafningjahandleiðslu og fá stuðning frá hópnum.

Salka talar um mikilvægi þess að traust og trúnaður sé í handleiðsluhópnum til að hann virki sem best. Hún hefur verið ánægð með jafningjahandleiðsluna í sínum hópi. Á tímabili bættust nýir skólar í bæjarfélagið og bættust því við nokkrir nýir leikskólastjórar í hópinn. Hópurinn ákvað að halda í sinn hóp óbreyttan og að nýju meðlimirnir myndu búa sér til nýjan hóp, því meðlimum fannst ekki gott að vera of margir. Það gæti skaðað traustið og trúnaðinn sem er svo nauðsynlegt að ríki í handleiðsluhóp. Þess vegna vildi hópurinn halda þessari hópastærð, með fjórum meðlimum.

Já, sko, ef hópurinn er of stór þá bæði skiptir minna máli að ég mæti þegar einhver annar þarf á handleiðslu að halda af því að þá er það einhver annar sem gerir það og það verður ekki sama traustið. Þú veist maður er að tala um erfið mál oftast þegar maður er að fara í handleiðslu, eitthvað sem hvílir þungt á manni, erfiðir starfsmenn eða hvað sem það kann að vera og þú vilt ekki, sem sagt oft er þetta eitthvað sem getur verið mjög persónulegt líka. Þú vilt ekki tala um þetta með hverjum sem er. Þess vegna skiptir trúnaðurinn svo miklu máli.

Hópurinn var búin að vera saman og byggja upp traust og meðlimir upplifðu öryggi innan hópsins, sem skiptir miklu máli. Hópurinn er búin að vera til síðan árið 2000, en Salka byrjaði í hópnum árið 2001 og er hópurinn enn saman og hittist reglulega.

Formin nýtast að þeirra mati á mismunandi hátt. Dísu finnst jafningjahandleiðslan gagnast þeim í praktískum málum, eins og þegar þær geta unnið saman að fjárhagsáætlun fyrir sinn skóla. Tveir af viðmælendum upplifðu stuðning í jafningjahandleiðslunni þegar þeir gátu deilt verkefnum sínum og hugmyndum meðal annarra leikskólastjóra og það hjálpaði þeim að fá nýtt sjónarhorn á verkefni sín og hugmyndir, sem leiddi til þess að þeir urðu víðsýnni. Þeir nefna líka hversu mikilvægt sé að traust og trúnaður sé innan hópsins.

Einstaklingshandleiðslan gagnast þeim aftur á mói til að fara dýpra inn í eigin persónulega líðan og upplifun. Hún hjálpar þeim að vera heil manneskja.

4.2.3.2 *Stuðningur*

Þegar Fjóla tók við leikskólastjórastöðu í nýjum leikskóla var það mikil vinna að opna og byggja upp nýjan leikskóla. Það erfiðasta í því ferli var hversu lítinn stuðning hún fékk frá leikskólastjórahópnum í bæjarfélaginu. Ástæðan fyrir þessum skorti á stuðningi var að aðrir í félagahópnum voru ekki fylgjandi því að það ætti að byggja fjögurra deilda opinn leikskóla. Þetta fann Fjóla í umræðunni meðal annarra leikskólastarfsmanna og umræðan var á þá leið að skólinn væri ekki góður. Þetta stóð yfir í fimm ár og henni fannst að hún ætti að fá stuðning:

Það kom enginn stuðningur og hérna ég fékk stuðning frá leikskólaskrifstofunni í þessu verkefni en mig vantaði félagastuðning. Það var eitthvað sem mér fannst mjög brýnt að fá.

... stuðningurinn sem ég fékk frá leikskólaskrifstofunni var kannski, þú ert á réttri leið, flott hjá þér, eitthvað svona, það var ekki meira backup en það...

... svona öxl til að skæla á þegar ég var alveg að brotna en ekki mikið meira.

Þessi tími var erfiður fyrir Fjólu og upplifun hennar af þessum tíma var neikvæð:

...þetta voru slæm fimm ár, í mínu lífi, finnst mér þegar ég horfi til baka. Þetta tók ofsalega mikið á mig og ég held að ég hafi upplifað, þessi tilfinning var að ég væri ein einhvers staðar úti, í bara einhverri gryfju þar sem það var fullt af vondu fólki sem vildi mér illt, illt og sem sagt, það var erfitt að fá fólk á þessum tíma og foreldrar voru mjög kröfuharðir, þeir voru hvassir, neikvæðir

margir hverjir, þannig að það var margt sem var mér andsnúið á þessum tíma og stuðningur lítill ...

Fjóra var ekki í handleiðslu á þessum tíma en sótti sér handleiðslu þegar hún stóð frammi fyrir því verkefni að sameina sinn skóla öðrum leikskóla og átti að stýra þeim báðum. Þegar hún byrjaði í einstaklingshandleiðslunni segir hún að hún hafi fundið stuðning og lýsir hún upplifun sinni eftir fyrsta tímamann með þessum orðum:

... Þessi tilfinning sem ég fékk eftir fyrsta tímamann þegar ég fann að ég var, sko bara flöt. Ég vissi ekki hvort ég var að koma eða fara. Það að finna bara allt í einu fæturna mína aftur og viljann minn og hérna og sannfæringuna fyrir því að það sem ég var að standa fyrir væri bara gott og gilt og það var það sem ég ætlaði mér, að vera áfram. Ég ætlaði ekki að gera eitthvað sem annar ætlaði mér. Ég ætlaði bara að vera ég sjálf með mína fagmennsku ...

Fjóra talar einnig um samskipti sín við bæjaryfirvöld vegna sameiningarinnar. Hún er „að bilast á þeim“ þar sem henni finnst hún fá svo lítinn stuðning frá þeim. Hún telur til dæmis að hún sé búin að eyða hátt í 40 tímum í að fá símkerfið til að virka innan leikskólans án viðunandi árangurs, í stað þess að bæjaryfirvöld sendi fagmann í það verkefni:

Ég er að baksa hér og hlaupandi á milli manna, hringjandi, sendandi tölvupóst, afsakandi mig hægri vinstri við foreldra og aðra yfir því hvernig málin eru, hlaupandi og kaupandi inneignir í farsíma til að bjarga hlutunum fyrir horn. Í staðinn fyrir að einhver í raun og veru taki þessa hluti bara og sinni þeim, þetta er ekki mitt verkefni.

Fjóra segist finna að hún styrkist í handleiðslunni og er öruggari með sig og þau verkefni sem hún þarf að sinna:

Þessar endalausar efasemdir sem að maður fær oft þegar maður þarf að glíma við erfið mál, starfsmannamál og auðvitað vex maður við hverja raun, að vera með einhverjum í handleiðslu og fara í gegnum hlutina. Hvernig ætlar maður að takast á við þetta?

Í einstaklingshandleiðslunni tala viðmælendurnir um að stuðningurinn hafi fallist í því að þeir fundu fótfestu og öryggi fyrir því að þeir væru að vinna rétt.

Þeir sögðust standa betur með sjálfum sér og ekki láta ytri þætti, svo sem bæjaryfirvöld, foreldra, starfsmenn o.s.frv., stjórná ákvörðunum sínum heldur stjórná þeim sjálfir. Þeir næðu líka að hugsa og meta störf sín og flokka og greina vinnu sína og það gæfi þeim stuðning og styrk. Það kemur líka fram í viðtalinu við Fjólu að þegar hún stóð frammi fyrir stórum verkefnum á sitt hvorum tímanum tókst hún á við þau verkefni á mismunandi hátt. Í fyrra verkefninu naut hún ekki handleiðslu og reyndist það tímabil erfitt fyrir hana en í seinna verkefninu, þar sem hún var í handleiðslu, upplifði hún að handleiðslan veitti henni góðan stuðning og leiðsögn.

4.2.3.3 Skilvirkni

Þegar viðmælendurnir voru spurðir út í hvort einstaklingshandleiðslan hefði aukið skilvirkni þeirra í störfum þeirra nefndu þeir allir fyrst skipulagningu. Handleiðslan hefur hjálpað þeim að skipuleggja sig enn betur og verkefni sín. Salka útskýrði þetta með eftirfarandi sögu:

Það er, bara eins og þessi saga um hvernig þú fyllir krukku sko, ef þú setur fyrst sandinn og ætlar svo að setja steinana þá komast ekki neindir steinar fyrir en ef þú byrjar á stóru steinunum og setur svo litla steina og svo sandinn, þá kemst þetta allt fyrir.

Handleiðslan hefur hjálpað þeim að greina aukaatriðin frá aðalatriðunum. Dísá kallaði það „að búta hlutina niður“:

... Þú ert með eitthvert mál sem er að valda þér einhverjum áhyggjum að þá hjálpar hann þér að búta niður og finna hver er orsökkin, hverju getur þú ýtt til hliðar og hvað þarftu að fókusera á.

Eins og fram hefur komið í köflunum á undan upplifa viðmælendur að tími þeirra sé of naumur í vinnunni þátt fyrir að þeir vinni átta til níu tíma á dag. Það er því mikilvægt fyrir þá að geta forgangsraðað verkefnum sínum á ákveðna vegu til að þeir nái að sinna verkefnum leikskólans í þeirri röð sem hver og einn þeirra telur brýnast hverju sinni. Því skiptir skipulagning máli, að geta skilgreint verkefnin betur, flokkað þau, greint og forgangsraðað. Fjóla orðaði þetta með eftirfarandi hætti:

... síðast þegar ég fór til hennar að þá ákváðum við svolítið að ég færi í það að reyna að skipuleggja svolítið herna vinnuna mína. Það er mikið að gera hjá mér og ég bara, stundum líður mér þannig eins og ég sé ekki að gera nokkurn skapaðan hlut en er búin að vera á hlaupum allan daginn ...

4.2.3.4 Markmið leikskólastjórans

Þegar viðmælendur eru spurðir hvort þeir hafi náð þeim markmiðum sem þeir settu sér í starfi sínu talar Salka um að hún hafi alltaf sett sér markmið til að vinna að. Handleiðslan hafi aftur á móti hjálpað við að einblína á markmiðin sem hún hefur sett sér, vinna markvisst að þeim og ekki fara einhverjar krókaleiðir að þeim:

... ég hef alltaf sett mér markmið og unnið að þeim en stundum sko, þú veist svona í staðinn fyrir svona, að maður fer fyrst til hægri og svo til vinstri og alltaf í kringum línuna í staðinn fyrir að labba bara á línunni.

Fjóla talar um að skipulagningin hafi leitt til þess að hún hafi sett sér markmið. Hún skipuleggi tíma sinn betur og þau verkefni sem hún ætli að vinna að og það hafi leitt til þess að hún stefni að ákveðnu markmiði:

...sem sagt um leið og ég skipulegg minn tíma, skipulegg það sem ég ætla að taka mér fyrir hendur og þá er ég að stefna að einhverju ákveðnu markmiði.

Það er margt sem Dísu finnst hafa náðst góður árangur með þegar hún hugsar um þau ellefu ár sem hún hefur verið leikskólastjóri. Margt hefur breyst á því tímabili. Sumar breytingarnar hafa verið í þá átt sem henni hugnaðist en það eru líka þættir sem hún hefði viljað breyta en hefur ekki tekist. Hún hefur rætt við handleiðara sinn og þrátt fyrir hans hjálp hefur ekki náðst sá árangur sem viðmælandinn sækist eftir. Dísu setur það þannig fram í lokin að hún hafi náð um það bil 80-85% af því sem hún hafi ætlað sér að ná árangri með.

Niðurstaðan er því sú að Salka segir að handleiðslan hjálpi henni að einblína á markmiðin sín og fara ekki í kringum þau. Fjóla talar um að með því að skipuleggja vinnu sína nái hún fram ákveðnum markmiðum. Dísu nær stórum hluta af sínum markmiðum.

Þegar viðmælendur eru spurðir að því hvort þeir nái að efla sig sem fagmenn í gegnum handleiðsluna og hvort þeir séu sáttir við sjálfar sig og störf sín kemur fram hjá öllum viðmælendum að þeir finni fyrir því að handleiðslan nái að efla þá sem fagmenn. Í jafningjahandleiðslunni leynir sér ekki hversu mikilvægt það er fyrir viðmælendur að ræða við sína fagaðila og máta sig við þá. Dísu orðaði þetta svona:

... þegar maður hittir kollega sína að þá upplifir maður það að þeir eru líka í nákvæmlega sömu hlutunum og þú, og þegar maður

upplifir það að þetta hefur ekkert með mig að gera heldur eru þetta verkefni og það er kannski eðli starfsins sem er svona og þá smátt og smátt fer manni að líða bara þokkalega vel með það sem maður er að gera ...

Það kemur líka fram hjá Sölku að í jafningjahandleiðslunni nær hún að ræða fagmál sem snúa að stjórnun. Fjóla sagðist finna fyrir því að hún hafi styrkst sem leikskólastjóri. Henni finnst hún ná að losna við þær efasemdir sem hún hefur um sig sem fagmann. Það kemur fram hjá Sölku og Dísu að jafningjahandleiðslan gefur þeim tækifæri til að máta sig við aðra leikskólastjóra og fá staðfestingu á því að þær séu að vinna rétt. Þar gefst þeim líka tækifæri að ræða um fagmál sem snúa að stjórnun og það eflir þær sem fagmenn.

4.2.4 Samantekt

Niðurstöður rannsóknarinnar leiddu í ljós að viðmælendur telja að handleiðsla sé gagnleg fyrir leikskólastjórnendur og ætti að vera hluti af réttindanámi? leikskólastjóra. Einn viðmælendinn nefnir þá tillögu að taka ætti upp í kröfugerð hjá stéttarfélagi leikskólastjóra að einstaklingshandleiðsla verði sett inn sem afmarkaður hluti af réttindum leikskólastjóra. Handleiðsla væri gagnleg fyrir leikskólastjórnendur til að takast á við störf sín þar sem verkefni leikskólastjórnenda geta verið margbreytileg og ófyrirsjáanleg. Starfsmanna- og rekstrarmál ýmiss konar og kröfur frá skrifstofu hafi aukist og það hafi haft þau áhrif að faglegi þátturinn verður útundan, að þeirra mati.

Það kom fram að jafningjahandleiðslan styrkti þær í praktískum málum en einstaklingshandleiðslan fór dýpra í eigin líðan og viðbrögð þeirra. Handleiðslan gaf þeim stuðning, jók skilvirkni þeirra og styrkti markmið þeirra í störfum þeirra. Í gegnum handleiðsluna lærðu þær að efla sig sem fagmenn. Handleiðslan hjálpar þeim að átta sig á veikleikum sínum og styrkleikum. Handleiðslan eflði skilning þeirra á mismunandi aðstæðum og fólki hverju sinni. Handleiðslan hjálpaði þeim að styrkja sjálfan sig og auka starfsánægju sína.

Leikskólastjórnendur eru í krefjandi starfsumhverfi og reynir mikið á samskipti þeirra við mismunandi hópa. Starfið gerir því miklar kröfur til leikskólastjóra og telja viðmælendur að handleiðslan geti verið ein aðferð til að sporna gegn kulnun í starfi leikskólastjórans. Upplifun þeirra af handleiðslu er jákvæð og þeir telja að hún hafi góð áhrif á leikskólastjórnendur og störf þeirra.

5 Umræður

Í umræðukaflanum verða helstu niðurstöðurnar dregnar saman og þær settar í fræðilegt samhengi og skoðaðar í ljósi þeirra rannsókna sem eru settar fram í fræðilega kaflanum.

Markmið rannsóknarinnar var að skoða hvort og með hvaða hætti handleiðsla væri gagnleg fyrir leikskólastjórnendur.

5.1 Verkefni leikskólastjóra

Það kom fram hjá leikskólastjórunum sem ég ræddi við að verkefni þeirra væru mörg og fjölbreytt. Þær nefndu allar fyrst starfsmannamálin, einn af leikskólastjórnendunum metur það svo að starfsmannamálin taki allt að 75% af vinnutíma hans. Í starfslýsingu leikskólastjóra eru taldir upp ákveðnir þættir sem tilheyra starfsmannamálum og samræmast þeir þeim þáttum sem leikskólastjórnendur telja upp (Félag leikskólakennara, á.á). Það er því ekki hægt að meta það öðruvísi en svo að það sé samræmi á milli starfslýsingar og þess sem kemur fram í viðtölunum við leikskólastjórnendurna er tengist starfsmannamálum. Það sem er athyglisvert er hversu mikill tími fer í starfsmannamál af vinnutíma leikskólastjórans. Þeir þættir sem eru taldir upp í starfslýsingu leikskólastjórans og tilheyra starfsmannamálum eru u.þ.b. þriðjungur af starfslýsingunni. Þáttur sem ætti samkvæmt starfslýsingu leikskólastjórans að taka um þriðjung vinnutímans tekur í raun allt að 75% af vinnutímanum, samkvæmt viðmælendum mínum.

Viðmælendur nefna jafnframt að hefðbundin skrifstofuverkefni, sem áður voru unnin hjá bæjarskrifstofu, hafi færst yfir á leikskólastjóra. Þessi vinna taki drjúgan tíma af vinnu þeirra og hafi verið að aukast. Leikskólastjórnarnir segja að ekki sé hægt að ýta þessum verkefnum frá sér heldur beri þeim skylda til að sinna þeim. Í starfslýsingu leikskólastjóra kemur fram að þau stjórnunarverkefni sem yfirmaður felur honum beri honum að sinna og mætti setja þessi verkefni undir þá skilgreiningu.

Breytingar og sameining skóla

Ákvörðun bæjaryfirvalda um að fækka rekstrareiningum og sameina yfirstjórnir einstakra leikskóla til að einfalda stjórnarsýsluna og auka hagkvæmni (Reykjavíkurborg, 2001) hefur haft áhrif á vinnu leikskólastjóra. Tveir af viðmælendum mínum hafa þurft að takast á við þessar breytingar í skólum

sínum. Þeir nefna að þetta sé mikil vinna, sem bætist við þeirra fyrri störf, og að ekki virðist vera gert ráð fyrir öðru en að þessi viðbótarvinna færist yfir á leikskólastjórnann. Einn leikskólastjórinn segir að faglegu starfi skólans hafi ekki verið sinnt sem skyldi á meðan breytingar á skólanum stóðu yfir, en það tók fjögur ár. Hann segir að eftir breytingarnar hafi starfsmenn skólans og viðmælandi sjálfur gert sér grein fyrir að faglegt starf skólans hafi verið sett til hliðar á meðan skólinn var að ganga í gegnum endurnýjun og stækkun á húsnæði skólans. Starfsemi skólans var ekki lögð niður meðan á breytingunum stóð. Þegar leikskólastjórinn gerði athugasemdir við bæjaryfirvöld og hvort ekki hefði verið hægt að vinna þetta með öðrum hætti þóttu athugasemdir hans óþægilegar. Í Aðalnámskrá leikskóla (Menntamálaráðuneytið, 2011) kemur fram að hlutverk leikskólastjórans sé að vera faglegur leiðtogi skólans og að hann eigi að vera í forystu fyrir faglegu starfi skólans. Viðmælandi segir þó að þegar gengið sé í gegnum svona breytingarferli og svona mikil aukavinna bætist við leikskólastjórnann og starf skólans sé faglegi þátturinn næstum settur niður í skúffu. Í rannsókn Fulham (2001) kom fram að 22% af skólastjórnendum sem voru ráðnir til starfa 1984 höfðu sagt upp störfum ári seinna. Upplifun sinni lýsa þeir sem svo að þeir hafi orðið fyrir ákveðnu áfalli þegar út í veruleikann var komið. Vinnuaðstæðurnar sem þeir höfðu eytt nokkrum árum í að undirbúa sig undir áttu afar lítið skylt við þann veruleika sem beið þeirra í starfi. Stjórnunarumhverfi leikskólastjóra hefur breyst í kjölfar þess að verið er að stækka rekstareiningar leikskólans og er það nýr veruleiki sem sumir leikskólastjórnendur standa nú frammi fyrir. Þetta eru ákveðnar breytingar sem leikskólastjórar eru að ganga í gegnum vegna stækkunar á rekstrareiningum og mætti líta á það sem ákveðið tímabil á meðan þær breytingar standa yfir. Samkvæmt Fulham (2001) hafa kröfur á skólastjórnendum verið að aukast síðastliðin ár. Starf skólastjórnandans er að hans mati yfirhlaðið að verkefnum og starfið ekki eins afmarkað og það var á undangengnum áratugum. Þessi skilgreining Fulhams (2001) samræmist þeim niðurstöðum sem koma fram í viðtölunum við leikskólastjórnendur, það er að verkefni þeirra hafa verið að aukast á síðastliðnum árum. Það eru einnig gerðar miklar kröfur til viðkomandi í starfi og væntingarnar oft ekki skýrar, til dæmis varðandi það hver á að taka á sig þá aukavinnu sem skapast þegar er verið að stækka og breyta leikskólum. Stjórnendur í umönnunargeira nefna allir sambærilega þætti sem valda þeim streitu í starfi – að vinnuálagið sé of mikið, starfsmannhópurinn of fáliðaður og að þeim finnist þeir ekki geta veitt þá þjónustu sem þeir vildu geta boðið upp á. Einnig upplifi þeir ekki viðbrögð við þeim árangri sem þeir ná í starfi sínu (Balloch, Pahl & Maclean, 1998). Leikskólastjórnarnir nefna skort á vinnutíma til að komast yfir þau verkefni sem þeim ber að sinna. Þeir minntust líka á önnur verkefni leikskólastjóra sem skipta máli fyrir skólastarfið. Nefna þeir að samstarf

við foreldra sé hluti af starfi þeirra og það þurfi að gefa þeim þætti góðan tíma og sá hluti starfsins þurfi að vera í góðum farvegi. Sérkennslumálin krefjast góðrar samvinnu við foreldra og það létti mikið á vinnu þeirra ef stöðugildi er fyrir sérkennslustjóra í skólanum. Leikskólastjórinn ber ábyrgð á eftirliti með húsnæði og búnaði skólans og nefna viðmælendur þann þátt, sem þeir hafa allir þurft að sinna í samvinnu við tæknideild bæjarins.

5.2 Mismunandi form handleiðslu

Viðmælendur mínir segja frá tveimur handleiðsluformum sem þær hafa nýtt sér, jafningjahandleiðslu og einstaklingshandleiðslu. Þeir nefna þessi tvö form þar sem þeir telja að bæði formin hafi gagnast þeim vel. Í rannsókn minni ætlaði ég að skoða hvort einstaklingshandleiðsla gagnaðist leikskólastjórum í störfum þeirra en í viðtölunum kemur fram að jafningjahandleiðslan nýtist leikskólastjórum einnig vel.

Jafningjahandleiðsla

Viðmælendurnir segja að þeir upplifi betri árangri í ákveðnum verkefnum í gegnum jafningjahandleiðsluna. Í jafningjahandleiðslunni finni þeir gagnkvæman stuðning, einkum þegar um er að ræða ný verkefni sem aðilarnir hafa ekki unnið að áður. Þegar konurnar voru að vinna að fjárhagsáætlun í fyrsta skipti voru þær óvarðar hver í sínu lagi. Þegar þær hins vegar settust niður saman og fóru yfir það sem ætlast var til af þeim og bútuðu það niður, náðu þær betri árangri með því að hjálpa hver annarri.

Þær hafa viðmælendurnir líka vettvang til að ræða fagmál sem snúa að stjórnun leikskólans. Í jafningjahandleiðslan gefst þeim tækifæri til að máta sig við aðra leikskólastjóra og fá staðfestingu á því að þeir séu að vinna rétt. Þeir ná að styrkjast í þessari vinnu og losna um ákveðnar efasemdir sem þeir hafa gagnvart sjálfum sér sem fagmönnum. Skidmore (1995) telur að í jafningjahandleiðslu leiti starfsmenn hver til annars um aðstoð, stuðning og ráðgjöf eins og leikskólastjórnendurnir gera innan síns hóp í jafningjahandleiðslunni. Í jafningjahandleiðslunni er mikilvægt að geta rætt við aðra leikskólastjórnendur um sín mál og miðlað reynslu sinni og þekkingu. Þær er leiðsögn frá reyndari leikskólastjórum mikilvæg fyrir nýja leikskólastjórnendur eða þá sem styttra eru á veg komnir og þær er hægt að læra vinnubrögð og úrlausn verkefna sem koma upp í starfi þeirra. Í slíku starfi verður viðkomandi meðvitaðri um sjálfan sig og það hvernig hann vinnur úr sínum málum (Smith, 2007).

Dísa segir að í jafningjahandleiðslunni hafi hún ekki fundið fyllilega þann stuðning sem hún var að leita eftir. Hún nefnir ákveðna þætti sem hún telur að geti hafa valdið því að hún hafi ekki upplifað þann stuðning sem hún var að leita

eftir. Hún nefnir að meðlimir hópsins hafi ekki nýtt sér neitt formlegt handleiðsluform, sumir meðlimir hópsins hafi þekkt mjög lengi og í raun aldrei verið samstíga í því sem þeir hafi verið að gera og að gamlir árekstrar hafi truflað vinnuna innan hópsins. Þetta er sambærilegt við niðurstöður í yfirlitsgrein sem Brian Hansford og Lisa C. Ehrich (2006) birtu um rannsóknir þar sem handleiðsla skólastjórnenda var könnuð. Þar kom fram að neikvæðu hliðar handleiðslunnar voru þegar að handleiðarinn og sá handleiddi náðu ekki saman, persónuleikar þeirra beggja náðu ekki að vinna saman. Á móti kemur að Fjóla og Salka hafa upplifað stuðning í sinni jafningjahandleiðslu innan síns hóp og fundið styrk og stuðning frá hópnum. Í þeirra hópi er traust og trúnaður og þær leggja áherslu á mikilvægi þess, til að hópurinn virki sem best. Þegar sú staða kom upp að nýir meðlimir komu inn í hópinn töldu meðlimirnir að það gæti ógnað þeim trúnaði og trausti sem var innan hópsins og óskuðu eftir að halda sínum hópi óbreyttum. Samkvæmt Hansford og Ehrich (2006) upplifðu skólastjórnendur úr þeim fjörutíu rannsóknnum sem voru teknar saman að handleiðsla væri jákvæð fyrir stærsta hluta skólastjórnenda. Þau benda einnig á að tíminn fyrir handleiðsluna megi ekki vera of knappur, það væri neikvætt. Jafningjahandleiðsluhóparnir eru allir búnir að vera starfandi í meira en áratug, hópurinn sem Salka og Fjóla tilheyra hefur hist reglulega frá 2000 og meðlimir hans hafa því unnið saman í 12 ár.

Í jafningjahandleiðslunni ná leikskólastjórnendur að fara yfir hvað þeir eru að gera, hvað þá vantar ráðgjöf við og hverju þeir geta miðlað sín á milli. Margrét Vallý Jóhannsdóttir (1999) segir að markmiðið með slíkri handleiðslu sé að einstaklingarnir innan hópsins læri hver af öðrum, hlusti á sjónarmið hvers annars og ígrundi þau sjónarmið og hvernig þau snerta skoðanir þeirra sjálfra og sjónarmið. Í jafningjahandleiðslunni gefa leikskólastjórnendurnir sér ákveðin tíma og stað til að hittast reglulega. Þarna er ekki átt við óformlegar samræður á göngum skólans eða á fundum um önnur málefni hjá skólastjórnendum. Í jafningjahandleiðslunni er hópurinn samsettur af leikskólastjórnendum sem leggja áherslu á að vinna saman til að auka stuðning, þekkingu og reynslu hópsins. Jafningjahandleiðsla er aðferð þar sem leikskólastjórnendur geta myndað vettvang til að styrkja sig í starfi, auka við sig fagþekkingu og tengjast öðrum leikskólastjórnendum traustu böndum. Jórunn Sörensen (2010) handleiðari segir að skólastjórnendur þurfi ekki síður upp á handleiðslu að halda en annað starfsfólk skólans.

Það fór ekkert á milli mála að leikskólastjórnarnir fundu jákvæðar breytingar á sér í gegnum bæði handleiðsluformin. Leikskólastjórnendur upplifa sig stundum einangraða í starfi og finnst þá skorta stuðning. Handleiðsluformin ná að vinna gegn einangrun stjórnandans og gefa honum aukin stuðning, sem er mikilvægt fyrir leikskólastjórnendur.

Einstaklingshandleiðsla

Einstaklingshandleiðslan virðist hjálpa þeim að fara dýpra inn í sínar eigin tilfinningar og verða heilli manneskja. Þeir ná að hvíla betur í sjálfum sér og verða sáttari við sjálfa sig og störf sín og starfsánægja þeirra og sjálfsmynd styrkist. Þeir gera sér betur grein fyrir veikleikum sínum og styrkleikum og ná betur að greina verkefni sín niður. Þekking þeirra og skilningur fyrir starfi sínu eykst sem eflir þá sem fagmenn og eykur starfsánægju. Þeir læra í gegnum einstaklingshandleiðsluna að snúa þeim verkefni sem reynast þeim þung upp í reynslu og nýja þekkingu sem þeir geta nýtt áfram inn í starf skólans. Þeir ná að þróast í starfi sínu sem leikskólastjórnendur. Þetta samræmist rannsókn Sigrúnar Júlíusdóttur (2000), sem sýnir fram á að handleiðsla eykur starfsánægju og dregur úr einkennum vinnustreitu og eflir starfsmenn sem fagmenn. Leikskólastjórnarnir telja að handleiðslan hafi jákvæð áhrif á þá sjálfa og störf þeirra. Þeir telja hana mjög mikilvæga fyrir skólastjórnendur og telja að hún ætti að vera hluti af réttindum leikskólastjóra. Bæði handleiðsluformin hafi gagnast þeim í störfum þeirra. Samkvæmt rannsókn Ragnildar Bjarnadóttur (2008) kemur fram að það bendir allt til þess að kennarar og kennaranemar telji sig þurfa að ná tókum á persónulegri hæfni, ekki síður en faglegri og hagnýtri hæfni tengdri starfinu. Handleiðsla er ein aðferð til þess að efla fagmennsku, vernda fagmanninn og tryggja gæði þjónustunnar (Sigrún Júlíusdóttir, 2000), en það er hluti af þeirri skilgreiningu sem ég hef horft til í rannsókn minni.

Formin á handleiðsluaðferðunum eru ólík, en bæði formin geta skilað leikskólastjórnendum góðum árangri.

5.3 Gagnsemi handleiðslu fyrir leikskólastjórnendur

„... þegar gengur illa að manna og bara það var bara erfitt og ég hafði í rauninni bara um tvennt að velja annað að brenna út eða hitt að gera eitthvað í því. Þannig að ég valdi þann kostinn að gera eitthvað í málunum ... pantaði tíma og sé ekki eftir því.“ (Salka)

Í rannsókn minni kemur fram að leikskólastjórnarnir leita sjálfir eftir einstaklingshandleiðslu vegna álags og þreytu í starfi. Þeir meta það svo að þeir þurfi ráðgjöf og stuðning til að takast á við verkefni sín. Þetta kallast á við nokkra þeirra þátta sem Steinunn Hrafnadóttir og Anna Rós Jóhannesdóttir (2006) nefna sem ástæður þess að fólk sækir sér handleiðslu, svo sem þá að viðkomandi sé að leita að vettvangi til að auka faglegan og persónulegan þroska þar sem hann nái að byggja upp faglegt sjálfstraust og finna nýjar leiðir til að vinna að. Samkvæmt Kadushin (1992) er handleiðsla forvörn gegn streitu og er stuðningsaðgerð þegar starfsþreyta og vonleysi ætlar að yfirbuga einstaklinga

eða er notuð í forvarnarskyni til þess að vernda fagmanninn og viðhalda kröftum hans.

Viðmælendur mínir telja einstaklingshandleiðsluna góða aðferð til að styðja þá í störfum sínum sem leikskólastjórnendur. Þeir hafi fundið þar þann stuðning sem þeir voru að leita eftir. Í handleiðslunni var farið yfir þá þætti sem snerta starf leikskólastjórans. Þar var lögð áhersla á stuðning við úrlausn ágreiningsmála, greining gerð á styrkleikum og veikleikum í þeim verkefnum sem þarf að vinna úr og farið yfir skipulag og uppbyggingu skólans. Þetta samræmist þeim niðurstöðum Brian Hansford og Lisa C Ehrich (2006) að handleiðslan hjálpi skólastjórnendum að takast á við verkefni sín og að þeir nái að efla sjálfstraust sitt og þroskast í starfi.

Stuðningur

Fyrri reynsla Fjólu af því að hafa tekið við leikskólastjórstöðu í leikskóla sem var umdeildur hafði kennt henni að leita sér að stuðningi þegar hún stóð aftur frammi fyrir umdeildu verkefni. Hún mat það svo að stuðningurinn og ráðgjöfin sem hún fékk í gegnum handleiðsluna gæti hjálpað henni til að takast á við verkefnið. Fjóla lýsir því að í byrjun verkefnisins hafi hún verið búin að missa ákveðna fótfestu þar sem hún var að reyna að koma til móts við óskir allra. Þetta samræmist því sem John (2008) segir um að stjórnendur þurfi að hafa möguleika á því að ræða við einhvern utan stofnunarinnar. Stjórnandinn þarf að hafa stað þar sem hann getur rætt um ótta sinn og efasemdir og þarfnast þess að viðmælandinn skilji aðstæður hans og hafi víðara sjónarhorn á verkefnið. Það er mikilvægt fyrir leikskólastjórnendur að horfast í augu við áhyggjur sínar til að geta fundið leiðir til að halda áfram vinnu sinni. Fyrri reynsla Fjólu af því að taka við leikskóla sem var umdeildur hafði kennt henni að leita sér að stuðningi þegar hún stóð aftur frammi fyrir umdeildu verkefni. Þetta sjónarmið kemur fram í könnun sem Sigrún Júlíusdóttir (2000) gerði um þörf fagfólks fyrir handleiðslu á Íslandi, en niðurstöður þeirra könnunar sýna að fólk telur handleiðslu nauðsynlega og að hún sé góð aðferð til að styrkja þá sem fagmenn í störfum sínum. Þetta samræmist líka því sem Steinunn Hrafnisdóttir og Anna Rós Jóhannesdóttir (2006) álíta vera hluta af markmiðum handleiðslunnar: að hvetja starfsmanninn og veita honum endurgjöf í starfi sínu. Þannig öðlist hann líka frekari skilning á mismunandi aðstæðum fólks og vandamálum. Góð handleiðsla getur leitt til þess að starfsmaðurinn byggir upp faglegt sjálfstraust og tileinkar sér nýjar aðferðir í starfi. Það er því hægt að segja að þessi rannsókn gefi vísbendingar um það að skilvirkni aukist í gegnum handleiðsluna, sérstaklega í gegnum skipulag og greiningu verkefna leikskólastjórans.

Aukin skilvirkni

Samkvæmt niðurstöðum rannsóknarinnar töldu allir viðmælendur að handleiðslan hefði aukið skilvirkni þeirra. Ástæður þess að skilvirkni hefði aukist töldu þeir meðal annars vera að í gegnum handleiðsluna hefðu þeir náð að skipuleggja, flokka, greina og forgangsraða verkefnum sínum enn betur. Samkvæmt Wise og Jacobo (2010) er handleiðslan ferli þar sem stjórnendum er hjálpað að finna leiðir og bregðast við verkefnum á nýjan hátt til að ná fram jákvæðum og varanlegum breytingum. Það er mikilvægt fyrir leikskólastjórnendur að nýta tíma sinn vel því þeir meta það svo að tími þeirra sé of naumur þrátt fyrir að vinnudagur þeirra sé langur. Steinunn Hrafnadóttir og Anna Rós Jóhannesdóttir (2006) segja að handleiðslu megi nota til að gefa starfsmanni færi á að finna leiðir að þekkingu sem nýtist í vinnu þeirra. Stuðningurinn og skilvirknin sem viðmælendur upplifa í handleiðslunni leiði til þess að viðmælendur nái betur að skilgreina markmið sín og ná þeim fram í vinnu sinni og einnig að setja sér ný markmið.

Að ná markmiðum sínum

Salka segir að hún hafi alltaf sett sér markmið í starfi sínu en að handleiðslan hafi hjálpað henni að vinna markvisst að þeim markmiðum. Fjöla segir að í handleiðslunni hafi hún, í gegnum skipulagsvinnu sína, sett sér ákveðin markmið. Dís segir að á þeim ellefu árum sem hún hefur starfað sem leikskólastjóri hafi náðst góður árangur í starfinu þótt séu þættir sem hún hefur ekki náð fram miðað við þau markmið sem hún setti sér. Hún hefur rætt þetta við handleiðara sinn en þrátt fyrir það hefur hún ekki náð þeim árangri sem hún hefur sett sér, hún telur að hún hafi náð fram 80-85% af því sem hún ætlaði sér. Þegar leikskólastjórnendur eru spurðir að því hvort þeir hafi náð að efla sig sem fagmenn í gegnum handleiðsluna og hvort þeir séu sáttari við sjálfan sig og störf sín kemur jákvæð svörun frá þeim öllum. Það kemur samt einnig fram að þeir telja að jafningjahandleiðslan styrki þá sem fagmenn því þar fá þeir tækifæri til að ræða við aðra leikskólastjórnendur.

Niðurstöður benda til þess að viðmælendur nái betur markmiðum sínum og að efla sig sem fagmenn í störfum sínum í gegnum handleiðsluna. Markmið handleiðslunnar er lærdóms- og þroskaferli fagmannsins, þar sem áhersla er lögð á að viðkomandi getir styrkt sig sem fagmann og eflt faglega þekkingu sína. Samkvæmt Steinunni Hrafnadóttur og Önnu Rós Jóhannesdóttur (2006) hjálpar handleiðsla viðkomandi að átta sig enn betur á markmiðum sínum og þeim tækifærum sem leikskólinn býr yfir. Handleiðslan miðar að því að styðja viðkomandi til að finna sinn styrk og geta nýtt hann til úrlausna á verkefnum sínum.

Niðurstöður rannsóknarinnar eru að handleiðslan hafi haft gagnleg áhrif á störf kvennanna sem rætt var við, sem og á þær sjálfar sem einstaklinga. Þær

hafa fundið þann stuðning sem þær leita að í gegnum handleiðsluna, ná betur fram markmiðum sínum í vinnu sinni og eru skilvirkari í störfum sínum. Þessir þættir leiða til þess að þær eru sáttari við sjálfan sig og sín störf og telja að þær hafi styrkst sem fagmenn. Með handleiðslu tekst leikskólastjórnendum að byggja upp sjálfsöryggi sitt í starfi sínu og efla sig sem fagmenn sem styrkir starf leikskólans. Handleiðslan skilar sér líka í aukinni starfsánægju leikskólastjóra.

Í handleiðslunni er leitast við að draga fram styrkleika einstaklingsins og stefnt er að því að þessir styrkleikar nýtist einstaklingnum sem best í starfi. Hlutverk handleiðarans er að hlusta vel, vera hvetjandi og styðja við bakið á skjólstæðingnum, en miðla auk þess upplýsingum og þekkingu sem nýtast vel í starfinu (Smith, 2007).

Niðurstöður úr viðtölum samræmast þeim niðurstöðum úr rannsóknum sem ég hef stuðst við að handleiðsla geti gagnast leikskólastjórum í störfum sínum.

5.4 Vinnustreita

Það hefur komið fram í kaflanum um verkefni leikskólastjóra hér að framan að verkefni leikskólastjóra séu aukast og að viðmælendur telji að vinnutími þeirra sé of knappur miðað við verkefnastöðu þeirra. Fulham (2001) hefur bent á að algengara sé nú að skólastjórnendur á Vesturlöndum láti fyrr af störfum en áður var. Kröfur til skólastjórnanda hafa aukist á síðastliðnum árum og efnilegir kennarar segja að starf skólastjórnandans sé yfirhlaðið af verkefnum og óafmarkað. Þeir meta það svo að það sé einfaldlega ekki þess virði að taka að sér stjórnunarstöðu í skóla eins og staðan er í dag. Fulham (2006) bendir þessu til staðfestingar á að af þeim skólastjórnendum sem voru ráðnir til starfa árið 1984 í Vermont-umdæminu höfðu 22% sagt upp störfum ári síðar. Mikilvægt er að horfa til þessa þátta, þar sem leikskólastjórnendurnir lýsa oft á tíðum miklu álagi sem fylgir vinnu þeirra og vanlíðan sem hefur fylgt vinnu þeirra á köflum. Fjóra talar um fimm ára tímabili í starfi sínu sem hafi verið mjög erfitt þar sem hún hafi verið undir nánast óbærilegu álagi á köflum og henni hafi liðið mjög illa. Hún upplifði að enginn í umhverfi hennar stæði með henni og margir væru henni andsnúnir fyrir að stýra þessu tiltekna verkefni. Hún hafi vissulega leitað til rekstraraðilans eftir stuðningi en ekki fengið þann stuðning sem hún sótti eftir. Meira svona klapp á bakið, eins og hún orðar það sjálf. Í viðtölum sem voru tekin við þá einstaklinga sem ákváðu að segja upp stöðum sínum sem skólastjórnendur eftir eitt ár í Vermont nefndu þeir að ein af ástæðunum hefði verið skortur á stuðningi frá yfirmönnum sínum. Þeir lýsa því að þegar þeir hafi tekið við stjórnendastöðunni hafi þeir talið sig vita nokkurn veginn að hverju þeir gengu í starfi sínu en þegar út í veruleikan var komið hafi þeir orðið fyrir

áfalli (Fulham, 2006).. Niðurstöður Maríu Steingrímsdóttir (2007) á handleiðslu nýútskrifaðra kennara gáfu til kynna að viðmælendur hennar töldu sig þurfa á markvissri móttöku og handleiðslu að halda. Þeir álitu mikilvægt að geta leitað með spurningar um fagleg og hagnýt atriði. Þeim fannst skorta stuðning til að geta fundið til öryggis í starfi og nýtt þá þekkingu sem þeir höfðu öðlast í námi sínu. Afleiðingarnar virðast vera þær að sé þessu ekki sinnt er þeim hættara við að lenda í erfiðleikum og streitu sem væri hægt að komast að mestu í veg fyrir ef þeir væru innleiddir í starfið með góðum stuðningi. Með því að eiga kost á handleiðslu eru nýútskrifaðir kennarar líklegri til að vera öruggari, skapa sér jákvætt viðhorf og ná að verða gott fagfólk. Þjóðist þeim ekki slíkur stuðningur aukast líkurnar á að þeir ali með sér neikvæðni, starfsþróun verði lítil og að streita einkenni starf þeirra til lengri tíma.

Viðmælendur mínir sækja sér einstaklingshandleiðslu þar sem þeir eru búnir að vera í ákveðnu álagi og eru farnir að óttast kulnun í starfi. Þetta er sambærilegt athugun sem var gerð í Warwickshire í Mið-Englandi, en þar kom í ljós að 40% skólastjórnendur höfðu leitað til læknis vegna streitueinkenna (Fulham, 2001). Álagið upplifðu þeir sérstaklega í tengslum við breytingar sem skólarnir þurftu að ganga í gegnum, til dæmis þegar skólarnir stóðu frammi fyrir sameiningu við annan skóla, stækkun á húsnæði skólans til að fjölga deildum við skólann, endurbætur og breytingar á húsnæði skólans. Þegar skólar ganga í gegnum breytingar eins og þá að sameina tvo skóla getur það haft í för með sér að ýmsir eru ósáttir við þá ákvörðun. Í rannsókn minni kemur fram að þar sem skóli eins viðmælandans var sameinaður öðrum skóla var foreldrahópurinn ósáttur og olli það miklu álagi á leikskólastjórnann.

Þegar illa gengur að ráða fólk til starfa og undirmönnun er í langan tíma þarf leikskólastjóri að vinna inn á deild. Það veldur þreytu hjá stjórnandanum og hann óttast kulnun í starfi, sem langvarandi álag og þreyta getur valdið.

5.5 Frekari rannsóknir/lærdómur

Ég tel að félag leikskólastjóra þyrfti að meta starfslýsingu leikskólastjóra upp á nýtt. Þátta starfslýsinguna og meta hversu stórt umfang og tíma hver þáttur tekur í starfslýsingu leikskólastjóra. Er starfslýsingin óraunhæf í ljósi þess vinnutíma sem leikskólastjórinn hefur til umráða. Einnig hvort starfslýsin sé of opin þannig að yfirmaður leikskólastjórans geti falið honum ótakmörkuð verkefni sem ekkert þak er á. Spurningin er hvort það þyrfti með einhverjum hætti að girða fyrir það, til að vernda leikskólastjórnendur. Tel að þetta væri vinna sem einnig ætti að vinna að hluta til með bæjaryfirvöldum þar sem það er engin hagkvæmni fyrir rekstraraðila leikskólans að hafa óraunhæfa starfslýsingu. Það væri einnig áhugavert að gera könnun meðal

leikskólastjórnenda sjálfra hvaða verkefni þeirra taka mikinn tíma og hvernig vinnutími þeirra nýtist þeim.

Það væri athyglisvert að skoða enn betur þau verkefni sem leikskólastjórar þurfa að sinna og hvernig þau samrýmast Aðalnámskrá leikskólans og starfslýsingu leikskólastjórans. Samkvæmt þessum niðurstöðum hefur starfssvið leikskólastjórans farið sífellt stækkandi og vel mætti kanna hvort þau verkefni samræmist starfslýsingu leikskólastjórans. Þarna væri áhugaverður flötur til að kanna betur.

Rekstraraðilar leikskóla gætu horft til þessa niðurstaðna sem vísbendingar um að handleiðsla fyrir leikskólastjórnendur sé ein aðferð sem gæti unnið gegn vinnustreitu leikskólastjóra og aukið starfsánægju þeirra. Jafningjahandleiðslan hefur einnig gefist vel og þarf ekki að greiða handleiðara fyrir þá þjónustu þar sem leikskólastjórnir handleiða hvor annan.

Mikilvægt er fyrir rekstraraðila leikskólans að hlúa að sínum stjórnendum og undirbúa þá fyrir störf sín til að sá veruleiki sem býður þeirra verði ekki svo erfiður að viðkomendur gefist upp á starfi sínu.

6 Lokaorð

Tilgangur þessa rannsóknar var að skoða hvort leikskólastjórnendur teldu að handleiðsla væri gagnleg ur og í hverju sú gagnsemi fælist helst. Var þá sérstaklega horft til fjögra þátta: stuðnings, skilvirkni, markmiða og fagmennsku?. Það hafa ekki verið gerðar margar rannsóknir á handleiðslu fyrir skólastjórnendur og engin á Íslandi fyrir leikskólastjórnendur. Rannsóknin leiddi í ljós að handleiðsla er gagnleg fyrir þá leikskólastjórnendur sem talað var við, en um leið er ljóst að ekki er hægt að alhæfa um gagnsemi handleiðslu út frá þessari rannsókn.

Þegar ég fór í handleiðslu fannst mér gagnlegt að geta greint verkefni mín og viðbrögð mín við þeim. Ég fann þá og finn enn hvað það var nauðsynlegt fyrir mig að geta farið yfir verkefni mín og hversu mikilvægur sá stuðningur var fyrir mig. Það var því áhugavert fyrir mig að heyra hvernig leikskólastjórnarnir sem ég tók viðtal við lýsa verkefnum sínum og hvernig upplifun þeirra hefur verið af handleiðslu.

Verkefni leikskólastjóra virðast vera að breytast yfir í það að leikskólastjórar stýri stærri skólaeiningum. Störf leikskólastjórans er því að aukast þar sem þeim verkefnum er að fjölga sem þeim er ætlað að sinna. Þar sem álag á leikskólastjórnendur er að aukast ættu rekstraraðilar leikskólans jafnvel að horfa til handleiðslunnar sem einnar aðferðar til að styðja við bakið á sínum leikskólastjórnendum og veita forvörn gegn vinnustreitu. Ég tel að við þurfum að íhuga hvert við viljum stefna með verkefni leikskólastjóra. Er leikskólastjórinn í dag faglegur leiðtogi, eða er starf leikskólastjórans að færast nær starfi framkvæmdarstjóra, þar sem þau viðbótarverkefni sem hafa færst yfir á hans starfsvið frá rekstraraðila tengjast mun frekar rekstrarlegum þáttum frekar en faglega þætti skólans? Í gegnum verkefnið mitt áttaði ég mig enn betur á hversu viðamikil starf leikskólastjórans er. Ég upplifði að starf leikskólastjórans er ómótað miðað við þær breytingar sem hafa átt sér stað á umhverfi leikskólans. Það kom mér einnig á óvart hversu miklar breytingar eru búnar að vera á stöðu leikskólastjórans á skömmum tíma og breytingarnar nokkuð viðvarandi. Ég sjálf get ekki séð fyrir mér hvert staða leikskólastjórans stefnir, verður einn leikskólastjóri með margar rekstrareiningar? Má túlka það svo að þau auknu verkefni sem er verið að fela leikskólastjórnendum sem langflest tengjast rekstri skólans. Má leiða líkum að því að stefna bæjaryfirvalda sé sú að einkavæða leikskólann. Er hugmynd þeirra að bjóða út ákveðin hluta af

leikskólum? Ég sjálf met það svo að á næsta áratugi eigum við eftir að sjá yfirlýsta stefnu bæjaryfirvalda að þeir vilji bjóða út t.d. 30% af rekstri leikskólans en þeir sjálfir sjái um rekstur 70% síðan eigi þessi prósentu eftir að snúast við og bærin verði með 30% og einkaaðilar með 70%.

Heimildaskrá

- Aðalbjörg Stefanía Helgadóttir (2011). *Handleiðsla hjúkrunarfræðinga: Umhyggja þeim sem umhyggju veita*. Óútgefin B.S ritgerð: Háskóli Íslands, Hjúkrunarfræðideild.
- Ary, D., Jacobs, L., Razavieh, A. og Sorensen, C. (2006). *Introduction to Research in Education*. Belmont: Thomson Wadsworth.
- Balloch, S., Pahl, J. og McLean, J. (1998). Working in social service: Job Satisfaction, stress and violence. *British Journal of Social Work*, 28, 329-350.
- Babbie, E. (2001). *The practice of social research*. Belmont: Thomson Wadsworth.
- Bray, A., Geroy, G. og Venneberg, D. (2005). The CCM Model; A Management approach to performance optimization. *Performance improvement Quarterly*, 18(2), 19-36.
- Click, P., (2000). *Administration of school for young children*. Albany: Delmar.
- Eddy, D., Cardno, C. og Chai, C. (2008). *Professional supervision for New Zealand principals: Analysis of current issues and options*. Auckland uniservices limited: Auckland.
- Evans. R. (2001). *The human side of school change*. San Fransisco: Jossey-Bass Inc.
- Félag kvenna í atvinnurekstri (á.á). *Handleiðsla FKA*. Skoðað 10. apríl 2010 á <http://www.fka.is/?i=155>
- Félag leikskólakennara (á.á). *Starfslýsing – Starfsheiti: Leikskólastjóri*. Sótt 16. maí 2012 af <http://fl.ki.is/lisalib/getfile.aspx?itemid=2269>
- Flick, U. (2006). *An introduction to qualitative research*. London: SAGE Publication Ltd.
- Fullham, M. (2001). *The new meaning of educational change*. New York: Teachers college press.
- Gold, A. (1998). *Head of department: Principles in practice*. London: Cassel.
- Guðbjörg Linda Rafnsdóttir (2002, 16. október). Draga þarf úr vinnustreitu. *Morgunblaðið*, bls. 8.
- Hansford, B. og Ehrich, L. (2006). The principalship: how significant is mentoring? *Journal of educational administration*, 44(1), 36-52.

- Harrison, K. (2010). *Principals' perception of the impact of building condition on student achievement*. Óútgefin doktorsritgerð. The George Washington University: Washington D.C.
- Helga Jónsdóttir (2003). Viðtöl sem gagnasöfnunaraðferð Í Sigríði Halldórsdóttur og Kristjáni Kristjánssynir (ritstj.), *Handbók í aðferðarfræði og rannsóknum í heilbrigðisvísindum* (bls. 67-84). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.
- Ingólfur Ármannsson og Trausti Þorsteinsson (2004). *Viðhorfskannanir hjá foreldrum barna í leikskólum og grunnskólum á Akureyri*. Akureyri: Háskólinn á Akureyri
- John, K. (2008). Sustaining the leaders of childrens' centres: the role of leadership mentoring. *European Early childhood education research journal* 16(1), 53-66.
- Jórunn Sörensen (2010). Handleiðsla á fullt erindi við kennara og skólastjóra. *Skólavarðan* 5(10), 12-13.
- Kagan, S., og Bowman, B. (1997). *Leadership in early care and education*. Washington DC: NAEYC.
- Kadushin, A. (1992). *Supervision in social work*. New York: Columbia university press.
- Lauvås, P., Lyce, K. og Handal, G. (1996). *Kollegaveildening i skolen*. Akademisk forlag as: Cappelen.
- Margrét Vallý Jóhannsdóttir (1999). Verkefnatengd handleiðsla í hópi starfsfélaga: Leið til að styrkja leikskólakennara í starfi: Leið til að styrkja fagstarf leikskóla. *Athöfn*, 31(1), 17-20.
- María Steingrímisdóttir (2007). Ofsalega erfitt og rosalega gaman: Reynsla nýtbrautskráðra kennara - aukin vinnugleði. *Uppeldi og menntun*, 16(2), 9-26.
- Menntamálaráðuneytið (2011). *Aðalnámskrá leikskólanna*. Reykjavík: Menntamálaráðuneytið.
- Ragnhildur Bjarnadóttir (2008). Markmið kennaranáms: Starfshæfni og fagmennska. *Tímarit um menntarannsóknir*, 5, 98-106.
- Reykjavíkurborg (2011). *Greining tækifæra til samrekstrar og/eða sameiningar leikskóla, grunnskóla og frístundaheimilis – Skýrsla starfshóps*. Reykjavík: Reykjavíkurborg.
- Sigurður Kristinsson. (2003). Siðfræði rannsókna og siðanefndir. Í Sigríður Halldórsdóttir og Kristján Kristjánsson (ritstj.), *Handbók í aðferðafræði*

- rannsóknna í heilbrigðisvísindum* (bls. 161-178). Akureyri: Háskólinn á Akureyri
- Sigrún Júlíusdóttir. (2000). Handleiðslumál fagfólks á Íslandi. *Tímarit Sálfræðingafélags Íslands*, 6, 51-62.
- Silver, M., Lochmiller, C., Copland, M., og Tripps A. (2009). Supporting new school leaders: findings from a university-based leadership coaching program for new administrators. *Mentoring & tutoring: Partnership in learning* 17(3), 215-232.
- Skidmore, R.A. (1995). *Social work administration: Dynamic management and human relationships*. Boston: Allyn & Bacon.
- Smith, A., A. (2007). Mentoring for experienced school principals: professional learning in a safe place. *Mentoring & tutoring* 15(3), 277-291.
- Steinunn Helga Lárusdóttir (2005). Leiðtogar og lífsgildi. Í Arna H. Jónsdóttir, Steinunn Helga Lárusdóttir og Þórdís Þórðardóttir (ritstj.), *Kynjamyndir í skólastarfi*. Reykjavík: Rannsóknarstofnun Kennaraháskóla Íslands.
- Steinunn Hrafnisdóttir og Anna Rós Jóhannesdóttir (2006). Handleiðsla og stuðningur á vinnustað. Í Sigrún Júlíusdóttir og Halldór Sig. Guðmundsson(ritstj.), *Heilbrigði og heildarsýn* (bls. 285-295). Reykjavík: Háskólaútgáfan.
- Wise, D., og Jacobo, A. (2010). Towards a framework for leadership coaching. *School Leadership and Management*, 30(2), 159-169.
- Wood, A. (2005). The importance of principals: site administrators roles in novice teacher induction. *American secondary education*, 33(2), 39-62.
- Zielenski, D. (2000). Mentoring Up. *Training* 37(10), 136-140.
- Þórólfur Þórlindsson og Þorlákur Karlsson. (2003). Um úrtök og úrtaksaðferðir. Í Sigríði Halldórsdóttur og Kristjáni Kristjánsyni (ritstj.), *Handbók í aðferðarfræði og rannsóknum í heilbrigðisvísindum* (bls. 51-66). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.