



Samspil jákvæðni og starfsánægju

Rannsókn meðal leikskólastjóra

Ólafur Brynjar Bjarkason

Lokaverkefni til M.Ed. prófs
Háskóli Íslands
Menntavísindasvið



HÁSKÓLI ÍSLANDS

Samspil jákvæðni og starfsánægju
Rannsókn meðal leikskólastjóra

Ólafur Brynjar Bjarkason

Lokaverkefni til M.Ed. prófs í uppeldis- og menntunarfræði
Leiðbeinandi: Arna H. Jónsdóttir

Uppeldis- og menntunarfræðideild
Menntavísindasvið Háskóla Íslands
Júní 2014

Samspil jákvæðni og starfsánægju. Rannsókn meðal leikskólastjóra.

Ritgerð þessi er 30 eininga lokaverkefni til meistaraþrófs við uppeldis- og menntunarfræðideild, Menntavísindasviði Háskóla Íslands.

© 2014 Ólafur Brynjar Bjarkason

Ritgerðina má ekki afrita nema með leyfi höfundar.

Prentun: Háskólaprent

Reykjavík, 2014

Formáli

Þessi ritgerð er lokaverkefni til M.Ed. prófs í stjórnun menntastofnana við Uppeldis- og menntunarfræðideild Menntavísindasviðs Háskóla Íslands. Vægi ritgerðarinnar er 30 ECTS einingar.

Ritgerðin er byggð á eigindlegri rannsókn sem fólst í viðtölum við sex leikskólastjóra á höfuðborgarsvæðinu. Markmiðið með rannsókninni er að kanna viðhorf leikskólastjóra til eigin starfsánægju, starfsþróunar og kulnunar í starfi. Sérstaklega er skoðað hvaða áhrif jákvæðni hefur á starfsánægju leikskólastjóra. Tilgangurinn með rannsókninni er að kanna hvaða hindranir og tækifæri eru til staðar þegar kemur að starfsánægju, starfsþróun og kulnun í starfi leikskólastjóra. Það hafa margar rannsóknir verið gerðar á starfsánægju, starfsþróun og kulnun en fáar þeirra tengjast leikskólastjórnun. Það er mat höfundar að þörf sé á rannsóknum á starfi leikskólastjóra og er þessi rannsókn liður í því að bæta úr þeirri þörf.

Vinna við verkefnið hófst í ágúst árið 2013 og gagnaöflun fór fram í febrúar árið 2014. Dr. Arna H. Jónsdóttir lektor við Háskóla Íslands var leiðbeinandi við gerð ritgerðarinnar og sérfræðingur var dr. Steinunn Helga Lárusdóttir dósent við Háskóla Íslands. Ég vil þakka þeim góða leiðsögn og gagnlegar ábendingar. Leikskólafulltrúum á höfuðborgarsvæðinu vil ég þakka fyrir aðstoð við val á þátttakendum og leikskólastjórunum sex vil ég þakka fyrir þátttökuna og góðar móttökur. Þeirra framlag til verkefnisins var ómetanlegt. Steinþóri Steingrímssyni þakka ég fyrir yfirlestur á loka-sprettinum.

Að lokum vil ég þakka eiginkonu minni, Valgerði Björgu Hafsteinsdóttur fyrir stuðning, þolinmæði og hvatningu í minn garð á meðan á verkefninu stóð. Henni og börnunum okkar þremur, og bráðum fjórum, Matthildi Öglu, Nóa Hrafni, Sölva Steini og litla bumbubúa tileinka ég verkið.

Reykjavík, maí 2014,

Ólafur Bjarkason

Ágrip

Í ritgerðinni er greint frá niðurstöðum rannsóknar á viðhorfi leikskólastjóra til eigin starfsánægju, starfsþróunar og kulnunar í starfi. Leitast var við að kanna hvaða tækifæri og hindranir eru til staðar í starfi leikskólastjóra þegar kemur að þessum þremur þáttum. Í rannsókninni var sérstaklega horft til samspils jákvæðni og starfsánægju. Eigindlegum rannsóknaraðferðum var beitt og tekin voru óstöðluð einstaklingsviðtöl við sex leikskólastjóra á höfuðborgarsvæðinu sem allir voru með meira en 10 ára starfsreynslu sem leikskólastjórar.

Í niðurstöðum kemur fram að viðmælendur telja faglegt starf í leikskólanum vera helstu forsendu eigin starfsánægju, ásamt faglegum starfsmannahópi sem leggur áherslu á lausnamiðað og jákvætt viðmót og ánægðum börnum og foreldrum. Viðmælendur voru meðvitaðir um mikilvægi starfsþróunar en sáu að mestu leyti sjálfir um að verða sér úti um endurmenntun ef þörf var á. Viðmælendur höfðu sumir upplifað kulnun í starfi og sögðu allir að starfsmannamálin væru erfiðasti hluti starfsins. Þeir höfðu flestir fundið leiðir til að sporna við kulnun með aukinni starfsreynslu og í því samhengi má nefna að setja sér skýran vinnuramma, að fá handleiðslu og að eiga í góðu samstarfi við aðstoðarleikskólastjóran.

Fáar rannsóknir hafa verið gerðar á starfi leikskólastjóra og er þörf á frekari rannsóknum á þessu sviði. Helstu ályktanir sem má draga úr niðurstöðum eru að sá leikskólastjóri sem stýrir leikskóla þar sem góður kjarni starfsmanna sinnir faglegu starfi með glöðum börnum er líklegri til að upplifa starfsánægju og vellíðan í starfi. Sérstaklega ef lögð er áhersla á jákvætt viðmót, þátttökustjórnun og faglega umræðu.

Abstract

Congruence between positiveness and job satisfaction:

A study of preschool principals

The purpose of this research was to examine Preschool Principals' perspectives regarding job satisfaction, professional development, and burnout issues. This study explored both opportunities and hindrances, included in the Principals' position relating to these three subject areas. Additionally the study looked specifically into the connection between positive perspectives and job satisfaction. Qualitative research methodology was used in non-standard interviews with six Principals, each with more than 10 years professional experience as a Principal.

In the results showed that participants found professionalism in preschools to be the leading factor in their job satisfaction. Additional factors in job satisfaction were professional staff which put emphasis on finding solutions, positive interactions, and having satisfied children and parents. Participants were also aware of the importance of professional development but in most instances had to go after continuing education themselves. Some of the participants had experienced burnout, and found that staff issues were the most difficult function in relation to their position. The majority of them found tactics to deal with burnout with additional experience and in through developing well-defined work plan, counseling, and finally good teamwork with their Assistant Principal.

Little research had been conducted amongst Preschool Principals and there is a need for further research of this type. The main conclusions were that a Principal which runs a preschool with a core group of staff who display professionalism in their work and where parents and children are satisfied will most likely experience job satisfaction and comfort in their position. Especially, when emphasis is placed on positive interactions, shared leadership and professional discussion amongst staff.

Efnisyfirlit

Formáli	3
Ágrip	5
Abstract	6
Efnisyfirlit	7
Myndaskrá.....	9
1 Inngangur	11
1.1 Starfsánægja leikskólastjóra.....	12
1.2 Markmið og rannsóknarspurningar.....	13
2 Fræðilegur kafli.....	15
2.1 Hlutverk leikskólastjóra.....	15
2.1.1 Helstu verkefni leikskólastjóra	15
2.1.2 Rannsóknir á leikskólastjórnun	17
2.1.3 Áhrif starfsánægju leikskólastjóra á starfsfólk	19
2.2 Starfsánægja.....	20
2.2.1 Skilgreiningar	20
2.2.2 Mikilvægi starfsánægju	21
2.2.3 Saga rannsókna á starfsánægju.....	22
2.2.4 Starfsánægja og tilfinningahneigð.....	24
2.2.5 Starfshvatakenningar	25
2.2.6 Starfsánægja og skólastjórnendur.....	27
2.2.7 Starfsánægja og starfsþróun	30
2.3 Kulnun í starfi	32
2.3.1 Misræmi á milli starfs og einstaklings	33
2.3.2 Kulnun á meðal starfsfólks sem starfar með börnum	34
2.4 Samantekt	37
3 Aðferð.....	39
3.1 Gagnaöflun	39
3.2 Val á viðmælendum.....	40
3.3 Úrvinnsla gagna	40
3.4 Umfjöllun um siðferðileg atriði	41

4	Niðurstöður	43
4.1	Kynning á viðmælendum og leikskólum.....	43
4.1.1	Ólafía og leikskólinn Skýjaborgir.....	43
4.1.2	María og leikskólinn Undraland.....	43
4.1.3	Elísabet og leikskólinn Draumaland.....	44
4.1.4	Margrét og leikskólinn Neðstaland	44
4.1.5	Linda og leikskólinn Vík	44
4.1.6	Sigríður og leikskólinn Töfrasel.....	44
4.2	Starfsánægja.....	44
4.2.1	Þættir sem leiða til starfsánægju.....	45
4.2.1.1	Faglegt starf.....	45
4.2.1.2	Góður starfsmannahópur og starfsandi.....	46
4.2.1.3	Góð tengsl og samskipti	48
4.2.1.4	Gott skipulag	49
4.2.2	Þættir sem draga úr starfsánægju.....	50
4.2.2.1	Starfsmannamálin	50
4.2.2.2	Erfið starfsmannasamtöl	50
4.3	Jákvætt viðhorf.....	51
4.3.1	Jákvætt viðhorf til starfsins	51
4.3.2	Lausnamiðaður hugsunarháttur.....	52
4.4	Kulnun.....	53
4.4.1	Einkenni kulnunar í starfi.....	53
4.4.2	Aðferðir til að sporna við kulnun	55
4.4.2.1	Að taka ekki vinnuna með heim.....	55
4.4.2.2	Að vinna ekki of mikið	56
4.4.2.3	Handleiðsla og/eða spjall við kollega	57
4.4.2.4	Annað sem var nefnt.....	58
4.5	Starfsþróun.....	59
4.5.1	Sveitarfélögin og endurmenntun	59
4.5.2	Starfsþróunarsamtöl.....	61
4.6	Samantekt.....	62
5	Umræða.....	65
5.1	Starfsánægja.....	65
5.2	Kulnun í starfi.....	69
5.3	Starfsþróun.....	71

5.4 Samantekt	73
6 Lokaorð.....	75
Heimildaskrá	77
Viðauki A – Upplýsingabréf til þátttakenda	83
Viðauki B – Upplýst samþykki	84
Viðauki C – Spurningarammi.....	85

Myndaskrá

Mynd 1: Tvíþáttakenning Herzbergs (Hoy og Miskel, 2008).....	27
--	----

1 Inngangur

Í hinum hefðbundna íslenska leikskóla er leikskólastjóri æðsti yfirmaður. Í flestum sveitarfélögum halda fræðsluyfirvöld utan um starfsemi leikskólans og eru þar af leiðandi yfirvald leikskólastjórans. Vinnutími leikskólastjórans fer nánast að öllu leyti fram í húsakynnum leikskólans, þar sem hann ber höfuðábyrgð og er faglega og rekstrarlega ábyrgur (Lög um leikskóla, nr. 90/2008).

Sú ábyrgð liggur á ýmsum sviðum og má segja að starfið sé mjög fjölbreytt. Samkvæmt starfslýsingu leikskólastjóra eru helstu verkefni hans flokkuð í þrjá flokka. Þeir eru stjórnun og skipulagning, uppeldi og menntun og foreldrasamstarf. Undir þessa flokka falla svo fjölmörg verkefni sem snúa að starfsemi leikskólans (Kennarasamband Íslands, 2011). Staða leikskólastjóra og annarra skólastjórnenda er á margan hátt ólík stöðu stjórnenda hjá öðrum fyrirtækjum og stofnunum þar sem skólar eru stöðugt að breytast. Hér er átt við að í skólum er verið að vinna með börn og þau breytast frá ári til árs. Þau þroskast og þróast og verða fyrir áhrifum sem leiða til þess að ný gildi og nýjar áherslur verða til í lífi hvers og eins. Þar af leiðandi þurfa skólastjórnendur að vera tilbúnir að aðlagja sig að breyttum aðstæðum hverju sinni. Það er því í mörg horn að líta og mikilvægt að til staðar sé möguleikinn fyrir skólastjórnendur að efla eigin starfsþróun. Þeir þurfa einnig að leita leiða til að auka eigin starfsánægju og á sama tíma sporna við kulnun í starfi.

Leikskóli er mikilvæg stofnun í samfélaginu sem stjórna þarf af alúð, áhuga og með jákvæðu viðhorfi. Það býr mikil reynsla í hópi leikskólastjóra á Íslandi og við eigum að læra af þeirra reynslu með það að markmiði að skapa þekkingargrunn fyrir næstu kynslóðir leikskólastjóra. Ég hef starfað við stjórnun í leikskóla síðastliðin ár og þekki því hvað starfið getur verið margbreytilegt. Eitt af því sem ég hef upplifað í starfinu er mikilvægi þess að vera jákvæður. Ég hef tamið mér að ganga brosandí inn í leikskólann á hverjum degi með jákvætt viðhorf að vopni. Ég valdi mér þetta viðhorf og ég er mjög ánægður í mínu starfi. Þetta er hvorki frumleg hugsun eða ný og eflaust eru margir sem geta tengt við þessi orð. En ég hef trú á að jákvætt viðhorf og starfsánægja haldist í hendur.

Tengsl jákvæðs viðhorfs og starfsánægju er í samræmi við nýjustu skilgreiningar fræðimanna á hugtakinu, en í einfaldri mynd er skilgreiningin á þann veg að starfsánægja verður til vegna þeirra tilfinninga og viðhorfa

sem starfsmaður hefur til vinnu sinnar (Riggio, 2013). Samkvæmt þessari skilgreiningu er leikskólastjóri sem hefur jákvætt viðhorf og jákvæðar tilfinningar til starfsins líklegri til að upplifa starfsánægju. Í þessari rannsókn var kannað með hvaða hætti leikskólastjórar viðhalda eigin starfsánægju ásamt því að kanna hvaða hlutverki starfsþróun gegnir í því ferli. Markmiðið var einnig að kanna hvaða viðhorf leikskólastjórar hafa til kulnunar í starfi og hvaða aðferðir þeir nota til að sporna við slíkri þróun.

1.1 Starfsánægja leikskólastjóra

Leikskólinn er fyrsta skólastigið í skólakerfinu og markar upphaf formlegrar menntunar einstaklinga. Þar fer fram mikilvægt starf sem byggir á lögum um leikskóla (Nr. 90/2008) og aðalnámskrá leikskóla (Mennta- og menningarmálaráðuneytið, 2011).

Hlutverk leikskólastjóra er að vera faglegur leiðtogi og í forystu um þróun metnaðarfulls leikskólastarfs. Starfsfólk leikskóla horfir til leikskólastjórans eftir leiðsögn og því er mikilvægt að hann sé starfi sínu vaxinn. Hlutverk hans er meðal annars að leiða lýðræðislegt samstarf ólíkra hópa sem starfa innan leikskólans, stuðla að jafnrétti og uppbyggilegum samskiptum með velferð barna að markmiði (Mennta- og menningarmálaráðuneytið, 2011). Í gegnum tíðina hef ég unnið með og kynnst mörgum leikskólastjórum. Að mínu mati er sá leikskólastjóri sem hefur jákvætt viðhorf til starfsins betri faglegur leiðtogi en sá sem hefur það ekki. Í rannsókn Örnú H. Jónsdóttur (2001) sýndu niðurstöður að leikskólastjórar sem taka þátt í leikskólastarfinu og eru sýnilegir inni á deildum stuðla með því að starfsánægju starfsfólks í leikskóla. Mín reynsla er sú að starfsfólki finnist mikilvægt að fá staðfestingu frá leikskólastjóranum á að það standi sig vel. Það er því krafa á að leikskólastjórinn sé sýnilegur og að hann sé í nánnum samskiptum við starfsfólk og börn leikskólans. Rodd (2013) bendir einnig á mikilvægi samskipta af þessu tagi. Hún segir að góð stjórnun í leikskóla og almennt leikskólastarf snúist fyrst og fremst um samskipti á milli fullorðinna einstaklinga annars vegar, og fullorðinna og barna hins vegar.

Starfsánægja er mikilvægt markmið í starfi leikskólastjóra þar sem hann er leiðtogi starfsmanna og fyrirmynd þeirra. Í seinni tíð hafa margar rannsóknir á starfsánægju beint kastljósinu að ýmsum eiginleikum starfsmannsins og kannað að hve miklu leyti þessir eiginleikar hafa áhrif á starfsánægju. Á meðal þeirra eiginleika sem hafa verið skoðaðir eru jákvæð og neikvæð tilfinningahneigð (e. positive and negative affectivity). Rannsóknir Thoresen o.fl. (2003) og Connolly og Viswesvarann (2000) á

tilfinningahneigð gáfu til kynna að jákvæð fylgni væri á milli jákvæðrar tilfinningahneigðar og starfsánægju. Leikskólastjóri með jákvæða tilfinningahneigð er líklegur til takast að á við leikskólastarfið með jákvæðni að leiðarljósi. Hann er líklegur til að hvetja aðra til dáða og líta á erfiðar aðstæður sem tækifæri fremur en vandamál. Leikskólastjóri með neikvæða tilfinningahneigð er hins vegar líklegri til að upplifa ýmsa þætti starfsins á neikvæðan hátt án tillits til aðstæðna. Hann er líklegri til að upplifa óánægju og streitu í starfi og er ekki líklegur til að gefa mikið af sér til starfsmanna. Slík neikvæð upplifun getur leitt til kulnunar í starfi (e. burnout), en kulnun hefur verið skilgreind sem afleiðing þrálátra tilfinningalegra- og samskiptatengdra streituvalda í starfi (Maslach og Leiter, 1997; Maslach og Goldberg, 1998).

Eitt af hlutverkum leikskólastjóra er að taka starfsþróunarsamtöl og gera símenntunaráætlun leikskólans (Kennarasamband Íslands, 2011). Hann ber því ábyrgð á því að skipuleggja samtöl við starfsmenn, skrá niður óskir um starfsþróun og verða við þeim óskum eftir bestu getu. Í lögum um leikskóla kemur fram að leikskólastjóri og starfsfólk leikskóla skuli samkvæmt ákvörðun sveitarstjórnar og eftir innihaldi kjarasamninga eiga kost á símenntun í þeim tilgangi að efla starfshæfni sína (Lög um leikskóla, nr. 90/2008). Það má því leiða að því líkur að fræðsluyfirvöld í hverju sveitarfélagi beri ábyrgð á starfsþróun leikskólastjórans ásamt honum sjálfum. En spurningar vakna um hvernig sveitarfélögin standi að starfsþróun leikskólastjóra. Á höfuðborgarsvæðinu eru starfandi 114 leikskólar sem eru á vegum sveitarfélaganna, þar af 64 í Reykjavík (Hagstofa Íslands, 2012). Í þessum leikskólum starfa margir leikskólastjórar með mismunandi starfsaldur, lífaldur og áhugasvið. Erfitt getur því verið fyrir sveitarfélög að finna viðeigandi námskeið og fræðslu sem hentar öllum hópnum. Eftir stendur þá ábyrgð leikskólastjórans sjálfs að skipuleggja sína eigin símenntun. Starfsþróun getur bæði verið formleg og óformleg. Formleg starfsþróun er skipulögð fræðsla sem stofnun stendur fyrir en óformleg getur verið lestur fræðiritra eða óformleg skoðanaskipti (Ragnar F. Ólafsson og Júlíus K. Björnsson, 2009). Ingi Rúnar Eðvarðsson (2004) bendir á að starfsþróun sé ekki valkostur hvers starfsmanns heldur skilyrði fyrir því að hann öðlist starfsframa og starfsánægju í vinnuumhverfi sínu. Samkvæmt því er starfsþróun leikskólastjóra ein af forsendum starfsánægju þeirra.

1.2 Markmið og rannsóknarspurningar

Eins og áður hefur komið fram er markmiðið með þessari rannsókn að kanna viðhorf leikskólastjóra til eigin starfsánægju. Kannað verður hvaða

aðferðir þeir nota til að viðhalda henni og hvaða hlutverki starfsþróun gegnir í því ferli. Markmiðið er einnig að kanna hvaða viðhorf leikskólastjórar hafa til kulnunar í starfi og hvaða aðferðir þeir nota til að sporna við slíkri þróun.

Rannsóknarspurningarnar sem leitað verður svara við eru eftirfarandi:

- Hvaða viðhorf hafa leikskólastjórar til eigin starfsánægju?
- Hvaða hlutverki gegnir starfsþróun í tengslum við starfsánægju þeirra?
- Hvaða leiðir fara leikskólastjórar til að vinna gegn kulnun í starfi?

Í rannsókninni verða tekin viðtöl við sex leikskólastjóra á höfuðborgarsvæðinu. Rannsóknin er eigindleg og verða viðtöl notuð til að afla gagna. Mikilvægi rannsóknarinnar felst í að skilja hvaða tækifæri og hindranir eru til staðar þegar kemur að starfsánægju, starfsþróun og kulnun í starfi leikskólastjóra. Í þessari ritgerð verður fjallað um helstu þætti sem snúa að rannsókninni og gerð grein fyrir þeim fræðilega bakgrunni sem liggur að baki.

2 Fræðilegur kafli

Í þessum kafla verður fjallað um rannsóknir fræðimanna og fræðileg skrif sem tengjast helstu þáttum rannsóknarinnar, þ.e. hlutverki leikskólastjóra, starfsánægju, kulnun og starfsþróun.

Í fyrsta hluta kaflans verður fjallað um hlutverk leikskólastjóra og hvernig jákvætt viðhorf hans hefur áhrif á starfsemi leikskólans. Í öðrum hluta verður fjallað um starfsánægju. Farið verður yfir helstu hugmyndir fræðimanna um hugtakið og fjallað um rannsóknir sem tengja saman starfsánægju og tilfinningahneigð. Í öðrum hluta verður einnig fjallað um starfsþróun og tengsl starfsánægju og starfsþróunar. Þriðji og síðasti hluti kaflans fjallar um kulnun í starfi og helstu rannsóknir og skilgreiningar á fyrirbærinu.

2.1 Hlutverk leikskólastjóra

Í aðalnámskrá leikskóla (Mennta- og menningarmálaráðuneytið, 2011) kemur fram að hlutverk leikskólastjóra sé að vera faglegur leiðtogi og í forystu um þróun metnaðarfulls leikskólastarfs.

Hann ber ábyrgð á að starf leikskólans sé metið reglulega með innra mati og að niðurstöðurnar séu notaðar til úrbóta í þágu starfsins. Honum ber einnig að sjá til þess að starfsfólk fái tækifæri til að bæta við þekkingu sína og vera í stöðugri starfsþróun. Ennfremur kemur fram að hlutverk hans sé að sjá til þess að farið sé eftir aðalnámskrá leikskóla og þeim lögum og reglugerðum sem snerta leikskólann. Í starfslýsingu leikskólastjóra (Kennarasamband Íslands, 2011) kemur einnig fram að þeir skuli starfa samkvæmt lögum og reglugerð um leikskóla (Nr. 90/2008), öðrum lögum sem við eiga, aðalnámskrá leikskóla (Mennta- og menningarmálaráðuneytið, 2011) og stefnu viðkomandi sveitarfélags.

2.1.1 Helstu verkefni leikskólastjóra

Í starfslýsingu leikskólastjóra (Kennarasamband Íslands, 2011) má finna öll helstu verkefni sem leikskólastjóri þarf að inna af hendi á einum eða öðrum tímapunkti í sínu starfi. Þeim er, eins og þegar hefur komið fram, skipt í þrjá meginflokka, stjórnun og skipulag, uppeldi og menntun og foreldrasamstarf.

Verkefni eru mörg og krefjast mismunandi kunnáttu og þekkingar. Sum verkefni snúa að tölvuvinnu, svo sem skýrslugerð, innritun barna,

samningagerð og tölvupóstsamskipti. Önnur snúa að samskiptum, svo sem leiðsögn starfsmanna, samskipti við foreldra, verkefnadreifing, fundahöld og samskipti við börn. Flest verkefni tengjast því annað hvort hlutverki leikskólastjórans sem tengjast rekstri eða hlutverki hans sem faglegs leiðtoga leikskólans. Til að sinna starfinu er mikilvægt að viðkomandi sé skipulagður, fær í mannlegum samskiptum og úrræðagóður. Starfið er mjög lifandi í þeim skilningi þess orðs að starfið byggist að miklu leyti á samskiptum við aðrar manneskjur. Þar af leiðandi geta komið upp ólíkar aðstæður í starfinu sem krefjast mismunandi hæfni af hálfu leikskólastjórans.

Leikskólarnir hafa breyst á síðustu áratugum og rekstrarumhverfið er flóknara en áður. Leikskólarnir hafa stækkað og þeim fjölgað eftir því sem byggð þéttist og íbúafjöldi hefur aukist. Eftir bankahrunið hefur krafan um aukna hagræðingu í rekstri aukist og það gerir starf leikskólastjórans flóknara. Á sama tíma er skorið niður á fræðsluskrifstofum og sum verkefni sem áður voru unnin þar hafa nú flust yfir á leikskólastjóra. Í rannsókn Guðrúnar Jónu Thorarensen (2012) um gagnsemi handleiðslu fyrir leikskólastjóra voru viðmælendur hennar flestir sammála um að álagið væri mikið og að verkefnum hefði fjölgað. Má þar nefna að þeir þurftu stundum að bregðast við óskum frá fræðsluyfirvöldum og veita upplýsingar um leikskólann í formi skýrsla sem hafi aukist á síðustu árum. Einnig voru nefnd verkefni eins og að samþykkja reikninga, fjárhagsáætlanagerð, launaskýrslugerð og innheimtu á útistandandi skuldum. Þarna kemur fram að hagræðing á skrifstofu fræðsluyfirvalda virðist að hluta til felast í að færa verkefni yfir á leikskólastjórana. Þar af leiðandi hefur verkefnum leikskólastjóra fjölgað miðað við það sem áður var.

Í rannsókn Guðrúnar Jónu (2012) voru leikskólastjórarnir einnig sammála um að starfsumhverfið væri oft á tíðum krefjandi og það reyndi mikið á samskipti þeirra við mismunandi hópa. Þetta er í samræmi við rannsókn Rodd frá 1997 (2006) sem leiddi í ljós að skólastjórnendur á leikskólastigi í Bretlandi voru sammála um að 56% af verkefnum þeirra tengdust stjórnun á starfsfólki og samskiptum við foreldra og annað fagfólk. Rodd (2013) fjallar ennfremur um mikilvægi samskipta í leikskólastjórnun og segir hún að leikskólastjórar þurfi að nýta sér samskiptin til þess að öðlast traust hjá öllum sem viðkoma leikskólanum með því að vera fyrirmynd annarra. Hún telur að leikskólastjórar þurfi að tileinka sér ákveðna eiginleika til að ná þessu markmiði. Í fyrsta lagi nefnir hún mikilvægi þess að leikskólastjórar hafi trú á sjálfum sér og leikskólastarfinu. Hún telur að leikskólastjórar sem hafi þessa trú séu líklegir til þess að fá starfsfólkið í lið með sér til að framfylgja þeirri stefnu sem stjórnendur hafi ákveðið að fara. Í þessu

samhengi er einnig mikilvægt fyrir fjölskyldur sem eiga börn í leikskólanum að finna að leikskólastjórinn hefur trú á starfinu og mikilvægi þess. Í öðru lagi nefnir Rodd að þeir leikskólastjórar sem öðlist traust og stuðning allra sem viðkoma leikskólanum hafi þekkingu á eigin kostum og göllum (e. self-aware). Þetta sé mikilvægt atriði þar sem að slíkir stjórnendur hafi gefið sér tíma til að þekkja sinn innri mann og þekki þannig eigin takmarkanir. Þeir viti hvaða eiginleika þeir hafa til að bera og hvernig þessir eiginleikar nýtast þeim í starfinu. Þeir vita að það tekur tíma að þjálfa nýtt starfsfólk og þeir hafa skilning á annmörkum annarra. Í þriðja lagi nefnir Rodd að góðir stjórnendur séu jákvæðir í garð nýjunga. Hún segir að saga leikskólanna sé saga breytinga og því hafi verið mikilvægt í gegnum tíðina að stjórnendur séu móttækilegir fyrir breytingum og nýjum starfsháttum. Í fjórða og fimmta lagi nefnir Rodd að leikskólastjórar þurfi að hafa jákvætt viðhorf í samskiptum við aðra og mikilvægt sé að þeir viðhaldi slíku viðhorfi. Hún segir að þannig stjórnendur álíti að góð og jákvæð samskipti séu jafn mikilvæg og faglega starfið sem unnið er af hendi í leikskólanum. Þeir átti sig á að í leikskólum séu margir ólíkir einstaklingar að vinna saman að sameiginlegum markmiðum og óhjávæmilega geti komið upp ágreiningur. Góður stjórnandi áttar sig á því að neikvætt viðhorf getur haft slæm áhrif á starfsemina og því leggja þeir áherslu á að viðhalda jákvæðum samskiptum á vinnustaðnum (Rodd, 2013).

2.1.2 Rannsóknir á leikskólastjórnun

Mörg verkefni, flókið rekstrarumhverfi og mikið álag eru allt þættir í starfinu sem krefjast þess að leikskólastjórinn sé vel skipulagður og í góðu andlegu jafnvægi. Starfið byggir einnig að miklu leyti á samskiptum við starfsmannahópinn sem samanstendur af ólíkum einstaklingum.

Rodd (2013) hefur fjallað um þennan þátt starfsins og segir hún að starfsfólk leikskóla sé oft á ólíkum aldri, með misjafna reynslu og með ólík markmið. Hópurinn sé oft blanda af ungum og óreyndum starfsmönnum, eldri og reyndari starfsmönnum og sérhæfðum starfsmönnum með mismunandi hæfni og sérþekkingu. Það geti því verið krefjandi fyrir leikskólastjóran að virkja og leiða áfram svona ólíkan starfsmannahóp. Rannsóknir á leikskólastjórnun hafa leitt í ljós að leikskólastjórar eiga oft í erfiðleikum með hlutverk sitt sem stjórnendur. Í þessum rannsóknum hefur komið fram að leikskólastjórunum fannst stjórnunarhlutverk sitt innan leikskólans vera óþægilegt (Rodd, 2013; Ebbeck og Waniganayake, 2003). Aðrar rannsóknir gefa ennfremur til kynna að leikskólastjórar telja þörf á frekari þjálfun og fræðslu sem tengist stjórnun í kennaranáminu og telja sig

vera illa undirbúna fyrir kröfur starfsins. Sem dæmi um þetta má nefna rannsókn Preston (2013) á leikskólastjórum í einkareknum leikskólum á Englandi. Þeir töldu kröfur til starfsins vera miklar og margir nefndu að þörf væri á betri þjálfun og kennslu til að vera betur í stakk búnir til að takast á við starfið. Aðrir fræðimenn hafa einnig fjallað um þessa þörf, til dæmis Muijs o.fl. (2004) og Dunlop (2008).

Benda skal á að eftir að nám leikskólakennara á Íslandi var lengt í fimm ár eru meiri líkur á að þeir sem hafa áhuga á leikskólastjórnun læri stjórnunarfræði í meistaranámi sínu og verði þar af leiðandi betur undirbúnir undir starfið (Lög nr.87/2008). Í rannsókn sem Arna H. Jónsdóttir gerði árið 2008 var meðal annars fjallað um samskipti leikskólastjóra við annað starfsfólk og í niðurstöðum kom fram togstreita hjá leikskólastjórum í tengslum við stjórnunaráherslur í starfinu. Í rannsókninni er fjallað um viðvarandi átök sem hafa átt sér stað innan leikskólanna á milli ólíkra menningaraflla og stjórnunaraðferða þeim tengdum sem valdi nokkurs konar menningarárekstri (e. culture clash). Stjórnunaraðferðirnar sem um ræðir eru annars vegar kvenlægur umhyggju- og samskiptastíll og hins vegar karllægur píramída- og skrifræðisstjórnunarstíll. Leikskólastjórnendur í rannsókninni lýstu meðal annars erfiðleikum við að koma á breytingum innan leikskólans og notuðu þeir svokallaða míkropólítíska stýringu. Hún lýsir sér í því að stjórnendur vonuðust til að lauma inn hugmyndum bakdyramegin til að hafa alla ánægða í stað þess að hafa opna umræðu um málið þar sem ólík sjónarmið fá að njóta sín. Þetta lýsir ákveðnu óöryggi leikskólastjórnenda með stjórnunarlegt hlutverk sitt. Í rannsókninni komu einnig fram vangaveltur rannsakandans um nauðsyn þess að þróa forystustjórnun í leikskólum með tilliti til þeirra aðstæðna sem koma fram í rannsókninni (Arna H. Jónsdóttir, 2009).

En hvað einkennir góðan leikskólastjóra? Rodd (2006) nefnir nokkra þætti. Samkvæmt henni er mismunandi hvaða einkenni (e. characteristics) leikskólastjórar þurfa að hafa eftir því hve mikla reynslu þeir hafa í starfi. Eftirfarandi þætti telur hún að eigi við um alla leikskólastjóra:

- Að leikskólastjórinn sé þolinmóður, hlýr og góður.
- Að leikskólastjórinn setji sér markmið með því að vera skipulagður, ákveðinn, sjálfsöruggur og með uppeldislega sýn.
- Að leikskólastjórinn eigi í góðum samskiptum við starfsmannahópinn og dreifi ábyrgð.
- Að leikskólastjórinn bregðist vel við þörfum foreldra og eigi í góðum samskiptum við þá (Rodd, 2006).

Dunlop (2008) fjallar einnig mikilvægi þess að dreifa ábyrgð. Hún telur að forysta í leikskólastarfi snúist að miklu leyti um innlegg margra og þannig sé ábyrgðinni dreift á starfsfólkið. Hún telur að þróunin sé sú að nú sé horfið frá þeirri stefnu að leikskólastjórinn sé einn ábyrgur og áherslan sé á að stjórnun leikskólanna sé í höndum margra.

Þrátt fyrir að þessi atriði geti vel átt við góða leikskólastjóra og góða leikskóla eru margir fræðimenn sammála um að skortur sé á rannsóknum á stjórnun og forystu innan leikskólanna og nauðsynlegt sé að skilgreina betur árangursríka stjórnun í leikskólum (Arna H. Jónsdóttir, 2009; Preston, 2013; Muijs og fl., 2004). Það má því segja að þörf sé á að greina hlutverk leikskólastjóra og þróa nám og símenntun þeirra í samræmi við verkefni sem þeir standa frammi fyrir.

2.1.3 Áhrif starfsánægju leikskólastjóra á starfsfólk

Stjórnunarleg færni og þekking skiptir miklu máli fyrir leikskólastjóra og þörf er á því að þeir fái viðeigandi þjálfun og kennslu sem undirbýr þá undir starfið.

Í EPPE rannsókninni á Englandi sýndu niðurstöður að sterk tengsl væru á milli menntunar og hæfni leikskólastjóranna og gæða starfsins sem fór fram í leikskólum þeirra. Rannsóknin náði til 3000 barna á aldrinum þriggja til sjö ára og var hún framkvæmd á árunum 1997–2004. 141 leikskóli tók þátt í rannsókninni og náði hún yfir alla leikskólaflóruna á Englandi. Markmiðið var að kanna hvaða áhrif leikskólaganga hefur á börn ásamt því að skoða hvað einkennir framúrskarandi leikskólastarf (Sylva o.fl., 2004).

Þetta gefur til kynna að leikskólastjórinn hafi töluverð áhrif á starfsemi leikskólans og leikskólastjóri sem býr yfir þeim kostum sem taldir voru upp úr bók Rodd (2006) hér að ofan er líklegri til að hafa góð áhrif á starfið í leikskólanum. Rannsóknir hafa einnig sýnt fram á að framkoma stjórnanda geti haft áhrif á andlega velferð (e. well-being) starfsfólks. Í rannsókn Norman, Avalio og Luthans (2010) sýndu niðurstöður að jákvæðni stjórnanda jók traust starfsfólks í garð þeirra ásamt því að starfsfólk taldi áhrif stjórnanda vera meiri. Í þessari rannsókn var jákvæðni stjórnanda (e. psychological capital) skilgreind sem bjartsýni, von, sjálfsöryggi og seigla. Í rannsókn Martin og Schinke (1998) kom fram að jákvæð fylgni var á milli kulnunar í starfi og óvæginnar gagnrýni stjórnanda í garð undirmanna.

Tepper (2000) rannsakaði afleiðingar þess þegar stjórnendur misbeita valdi (e. abusive supervisor behavior) gegn undirmönnum. Niðurstöður leiddu í ljós tengsl á milli andlegrar streitu starfsfólks og stjórnunarstíls stjórnanda sem einkenndist af misbeitingu (e. abusive). Það þarf ekki að

koma á óvart að hegðun og framkoma leikskólastjóra í garð starfsmanna hefur áhrif á líðan þeirra. Leikskólastjóri sem er jákvæður í garð starfsmanna sinna er því líklegri til að stuðla að vellíðan starfsmanna. Rannsóknir hafa einnig leitt í ljós að nærvera leikskólastjóra og þátttaka í starfinu hefur áhrif á starfsánægju starfsfólks í leikskólum (Arna H. Jónsdóttir, 2001). Önnur rannsókn leiddi í ljós að hærri starfsánægja mældist á meðal starfsfólks í skólum þar sem lögð var áhersla á opinskáan starfsanda (e. open organizational climate). Opinskár starfsandi er skilgreindur sem vinnu-umhverfi þar sem starfsfólk upplifir að það tilheyrir vinnustaðnum, það hafi tækifæri til að hafa áhrif á starfið og lögð er áhersla á sjálfræði (e. autonomy) starfsmanna (Bloom, 1997; Hoy og Miskel, 2008).

Það er því ljóst að hlutverk leikskólastjóra í starfsemi leikskólans er mikilvægt. Það er margt sem hann þarf að taka til athugunar og áhrifa hans gætir víða í starfinu. Stjórnunarleg þekking og jákvæðni eru þættir sem skipta máli í fari leikskólastjórans og báðir þessir þættir hafa áhrif á líðan starfsmanna og starfsánægju þeirra. Í næsta kafla verður fjallað um starfsánægju og rannsóknir á hugtakinu, sérstaklega rannsóknir á tengslum starfsánægju og tilfinningahneigðar.

2.2 Starfsánægja

Í þessum kafla verður fjallað um starfsánægju. Í kaflanum verður farið yfir helstu skilgreiningar á hugtakinu og fjallað um hvernig helstu kenningar um starfsánægju hafa þróast í gegnum tíðina. Meginmarkmið kaflans er að fjalla um kenningar og rannsóknir sem tengja saman starfsánægju og tilfinningahneigð. Í lok kaflans verður fjallað um hvernig starfsánægja og starfsþróun tengjast. En byrjað verður á því að fjalla um skilgreiningar á starfsánægju.

2.2.1 Skilgreiningar

Samkvæmt íslenskri orðabók (2002) er orðið starf skilgreint sem vinna, verk eða verkefni og orðið ánægja er skilgreint sem gleði, hamingja eða fullnægjukennd. Í beinni túlkun mætti því segja að orðið starfsánægja merki að vera glaður eða hamingjusamur í vinnu. Þetta er eingöngu túlkun á því sem orðin standa fyrir og nægir ekki til að skilja hvað hugtakið starfsánægja merkir. Skilgreiningar á hugtakinu hafa það hins vegar að markmiði að útskýra í fáum orðum á hverju hugtakið byggir til að lesandinn skilji hvaða hugarástand og aðstæður leiða til þeirrar upplifunar sem nefnd hefur verið starfsánægja.

Í þessari rannsókn verður unnið út frá skilgreiningu Ronald E. Riggio (2013), úr bókinni *Introduction to Industrial/Organizational Psychology*, en samkvæmt honum byggist starfsánægja á þeim viðhorfum og tilfinningum sem starfsmaður hefur til vinnu sinnar. Jákvætt viðhorf og jákvæðar tilfinningar til starfs ættu samkvæmt því að leiða til starfsánægju. Aðrar skilgreiningar eru ítarlegri en á svipaða leið. Þeim má lýsa þannig að starfsánægja sé tilfinningaleg viðbrögð gagnvart því starfi sem viðkomandi gegnir, en þau viðbrögð ráðast af hugrænum samanburði viðkomandi, þar sem hann ber saman allt það sem hann fær út úr starfinu annars vegar og allt það sem hann ætlast til að fá út úr starfinu hins vegar (Cranny, Smith og Stone, 1992; Locke, 1976; Lawler, 1983; Muchinsky, 1983).

Ef þessar skilgreiningar eru settar í samhengi við leikskólastjórnun þá má segja að stöðugur samanburður eigi sér stað hjá leikskólastjóranum á þeirri umbun sem hann fær út úr starfinu, til dæmis í formi launa, ábyrgðar og sjálfræðis í starfi og viðurkenningar sem hann fær úr starfinu ásamt fleiri þáttum. Þessa umbun ber hann saman við það sem honum finnst hann eiga að fá út úr starfinu miðað við þá vinnu sem hann leggur á sig. Ef hann telur þennan samanburð vera sanngjarnan og réttlátan þá upplifir hann jákvæðar tilfinningar og jákvætt viðhorf til starfsins sem leiðir til starfsánægju. Þetta er hin almenna skilgreining á starfsánægju.

Niðurstöður tölfræðigreininga (e. meta-analysis) gefa til kynna að tengsl séu á milli persónueinkenna starfsmanna og starfsánægju þeirra (Thoresen o.fl., 2003; Connolly og Viswesvaran, 2000). Hér á eftir verður nánar fjallað um þessar niðurstöður en megininntakið er að starfsmaður sem er jákvæður að eðlisfari, er líklegri til þess að upplifa starfsánægju. Hann hefur tilhneigingu til að takast á við vinnu sína með jákvæðu hugarfari án tillits til tíma eða aðstæðna og það er þessi jákvæða tilfinningahneigð (e. positive affectivity) sem gerir hann líklegri til að upplifa starfsánægju. Þetta er sú nálgun sem lagt verður upp með í þessari rannsókn.

2.2.2 Mikilvægi starfsánægju

Starfsánægja hefur lengi verið eitt af vinsælustu viðfangsefnum sálfræðinnar og margar rannsóknir verið gerðar á hugtakinu sem fjallað verður um hér á eftir (Ásta Bjarnadóttir, 2000).

Margar bækur og greinar hafa verið skrifaðar um starfsánægju og hugtakið hefur vakið áhuga hjá fræðimönnum og stjórnendum í gegnum tíðina. Ómar H. Kristmundsson (1999) telur að útskýra megi þennan áhuga með þrennum hætti. Í fyrsta lagi sé stjórnendum annt um velferð starfsmanna sinna og upplýsingar um starfsánægju eða óánægju séu því

mikilvægar. Í öðru lagi telur hann að starfsánægja sé álitin mikilvæg forsenda fyrir árangri starfsmannahópsins. Ánægja í starfi sé talin hafa jákvæð áhrif á starfsemi stofnunar eða fyrirtækis en óánægja sé álitin tengjast ófullnægjandi þjónustu, litlum afköstum og hárrí starfsmannaveltu. Ennfremur telur hann að óánægja í starfi geti endurspeglad óæskilega þætti hjá viðkomandi stofnun. Hér er átt við stjórnunarleg vandamál, óviðunandi vinnuáðstæður, mikið vinnuálag eða lág laun.

En af hverju er starfsánægja mikilvæg? Samkvæmt Chambers (1999) er starfsánægja mikilvægt markmið fyrir stofnanir og fyrirtæki vegna þess að ánægðir starfsmenn eru afkastameiri en þeir sem eru óánægðir. En er þetta svona einfalt? Hvað með starfsmanninn sjálfan? Í Hoy og Miskel (2008) kemur fram að þættir sem eru taldir tengjast og hafa áhrif á starfsánægju starfsmanna séu meðal annars miðstýring í starfinu (e. centralization), stofnanamenning á vinnustaðnum, sjálfræði starfsmanns, laun og önnur fríðindi, fjölbreytileiki starfsins og áskoranir, aldur starfsmanns, kyn, menntun, hvatning og eigin geta starfsmanns. Það eru því margir þættir sem hafa áhrif á starfsánægju og ekki endilega öruggt að afkastamikill starfsmaður sé að upplifa starfsánægju. Evans (1997) telur að mat á starfsánægju geti verið persónubundið og háð aðstæðum hverju sinni og því geti verið erfitt að rannsaka það. Það eru því margir þættir sem þarf að taka til athugunar.

Hér á eftir verður fjallað nánar um þessa þætti og hvernig hugmyndir manna og rannsóknir hafa breyst í gegnum árin. Í næsta kafla verður fjallað um fjórar helstu nálganir fræðimanna á starfsánægju og fjallað um sögu rannsókna á hugtakinu.

2.2.3 Saga rannsókna á starfsánægju

Rannsóknum og kenningum um áhrifaþætti starfsánægju má skipta í fjórar stefnur.

Fyrsta stefnan er oft kennd við Frederick W. Taylor sem kynnti hana fyrst í byrjun síðustu aldar. Þessi stefna hefur verið nefnd vísindaleg stjórnun (e. scientific management) og samkvæmt henni má hámarka starfsánægju og frammistöðu starfsmanna með efnislegri umbun. Með efnislegri umbun er átt við að borga laun í samræmi við afköst og að bæta aðbúnað og vinnuumhverfi starfsfólks (Riggio, 2013; Ásta Bjarnadóttir, 2000). Þessa stefnu má enn sjá á sumum vinnustöðum þar sem í gildi eru bónusgreiðslur og launakerfi sem hvetur til afkasta.

Næsta stefna koma fram á fjórða áratugi síðustu aldar og hefur hún verið kennd við Hawthorne verksmiðjurnar í Bandaríkjunum. Rætur hennar

má rekja til rannsóknar á vinnuumhverfi starfsmanna í verksmiðjunni og komust rannsakendur að því að bættar vinnuaðstæður, s.s. bætt lýsing og auknir hvíldartímar, leiddu ekki endilega til aukinna afkasta og aukinnar starfsánægju. Það var fremur sá aukni áhugi sem starfinu var sýndur sem leiddi til þess að starfsfólki fannst starfið þýðingarmeira og leiddi það til aukinnar afkastagetu. Niðurstöður rannsóknarinnar voru að bættir félagslegir þættir (e. social context) í starfinu höfðu áhrif á starfsánægju. Þetta hafði þau áhrif á fyrirtæki og stofnanir að stjórnendur fóru í meiri mæli að skoða hvernig mætti bæta þessa félagslegu þætti. Dæmi um þetta er að bæta samskipti starfsmanna, auka samvinnu, bjóða upp á fleiri námskeið og ráðgjöf fyrir starfsfólk og leggja meiri áherslu á manneskjulegri stjórnunarhætti (Hackman og Oldham, 1980; Ásta Bjarnadóttir, 2000).

Þriðja stefnan kom fram á áttunda áratug síðustu aldar og eru einkenni hennar að skoða fyrst og fremst innihald og eiginleika starfsins sjálfs þegar áhrifa á starfsánægju er leitað. Samkvæmt stefnunni eru þættir eins og uppbygging starfsins, tækifæri starfsmanna til að nýta hæfileika sína og getu í starfi og möguleikar þeirra til að bera ábyrgð í starfi og vinna að fjölbreyttum verkefnum það sem skiptir mestu máli þegar áhrif á starfsánægju eru rannsökuð. Kenning Hackman og Oldham (1980) um starfstengdar orsakir starfsánægju (e. job characteristics model) er eitt skýrasta dæmið um þessa nálgun en samkvæmt kenningunni hefur það hvernig starfið sjálft er skipulagt áhrif á hvort starfsmaður upplifi starfsánægju. Það er því mikilvægt fyrir stjórnendur fyrirtækja að huga að því hvort að starfið gefi starfsmanninum nægilega mikið og hvernig hann upplifir starfið miðað við væntingar sínar og getu. Í kenningunni eru lagðir til fimm þættir í starfinu (e. core job characteristics) sem hafa áhrif á árangur starfsins (e. job outcome). Samkvæmt því þarf vinna við starfið að innihalda:

1. Fjölbreyttar hæfniskröfur (e. skill variety).
2. Hlutdeild í verkefnum (e. task identity).
3. Mikilvæg verkefni (e. task significance).
4. Sjálfræði (e. autonomy).
5. Endurgjöf (e. feedback from the job).

Í kenningunni er ennfremur lagt til að starfsmaðurinn verði að upplifa þrens konar sálfræðilega þætti til þess að árangurinn verði eins og kenningin segir til um. Þessir þrjú andlegu þættir (e. critical psychological states) eru að starfsmaðurinn upplifi:

1. Að starfið sé mikilvægt og merkingarbært
2. Að hann beri ábyrgð á afrakstri vinnunnar.
3. Að hann viti hvernig hann er að standa sig.

Ef starfsmaðurinn upplifir þessa þrjá sálfræðilegu þætti og starfið uppfyllir þessar fimm kröfur leggur kenningin til að starfsmaðurinn upplifi fjóra þætti sem tengjast árangri starfsins (e. job outcome) en þeir eru:

1. Aukin innri hvatning (e. high internal work motivation).
2. Aukinn vöxtur í starfinu (e. high growth satisfaction).
3. Aukinn almenn starfsánægja.
4. Aukin starfstengdur árangur (e. high work effectiveness) (Hackman og Oldham, 1980).

2.2.4 Starfsánægja og tilfinningahneigð

Nýjasta nálgunin til skýringar á starfsánægju beinist að starfsmanninum sjálfum og leggur áherslu á að skoða að hve miklu leyti starfsánægja byggist á ýmsum eiginleikum hans sjálfs.

Rannsóknir sem tengja starfsánægju við persónuleikabreytur falla undir þessa nálgun og verður sú nálgun höfð til hliðsjónar í þessari rannsókn. Jákvæð og neikvæð tilfinningahneigð (e. positive and negative affectivity) eru dæmi um persónuleikabreytur sem skoðaðar hafa verið með tilliti til starfsánægju (Ásta Bjarnadóttir, 2000). Watson og Clark (1984) voru fyrstir til að skilgreina hugtakið neikvæð tilfinningahneigð og samkvæmt þeim merkir hugtakið hneigðir í persónuleika einstaklings til að upplifa neikvæðar tilfinningar, svo sem streitu, óþægindi og óánægju án tillits til aðstæðna og tíma. Jákvæð tilfinningahneigð er andstæðan við neikvæða tilfinningahneigð. Einkenni þess sem hefur jákvæða tilfinningahneigð er að vera hamingjusamur og jákvæður án tillits til aðstæðna og tíma (Watson, Pennebaker og Folger, 1987). Fræðimenn telja báðar þessar breytur skapa þann grunntón sem einkennir viðhorf einstaklings til margra hluta í daglegu lífi (Levin og Stokes, 1989; Ásta Bjarnadóttir, 2000).

Rannsóknir á tengslum jákvæðrar tilfinningahneigðar og starfsánægju og neikvæðrar tilfinningahneigðar og starfsánægju benda til þess að fylgni sé á milli þessara þátta. Tvær tölfræðigreiningar (e. meta-analysis) voru gerðar á rannsóknnum á þessum þremur þáttum, jákvæðri tilfinningahneigð, neikvæðri tilfinningahneigð og starfsánægju. Thoresen o.fl. (2003) gerðu tölfræðigreiningu þar sem niðurstöður voru að jákvæð fylgni var á milli

jákvæðrar tilfinningahneigðar og starfsánægju og neikvæð fylgni á milli neikvæðrar tilfinningahneigðar og starfsánægju. Connolly og Viswesvarann (2000) komust að svipuðum niðurstöðum nokkrum árum áður. Í þeirra tölfræðigreiningu var jákvæð fylgni á milli jákvæðrar tilfinningahneigðar og starfsánægju og neikvæð fylgni á milli neikvæðrar tilfinningahneigðar og starfsánægju. Þessar niðurstöður gefa til kynna að jákvæð og neikvæð tilfinningahneigð hafi áhrif á starfsánægju.

Í kjölfar rannsókna á persónubreytum og starfsánægju komu fram kenningar um tengsl starfsánægju og lífsánægju (e. life satisfaction). Ein slík kenning er á þá leið að ef starfsmaður upplifir ánægju með einn þátt í lífi sínu geti það smitað út frá sér yfir á aðra þætti lífsins (e. spillover theory). Samkvæmt þessari kenningu er starfsmaður sem upplifir almenna lífsánægju líklegri til að upplifa starfsánægju. Talið er að orsakatengslin séu gagnvirk, það er að lífsánægja orsaki starfsánægju ekki síður en starfsánægja orsaki lífsánægju (Judge og Watanabe, 1993). Þessi kenning er í samræmi við það sem áður hefur komið fram í þessari ritgerð að starfsmaður sem er jákvæður og hamingjusamur að eðlisfari er líklegri til að upplifa starfsánægju heldur en sá sem er neikvæður. Þau Judge og Watanabe (1993) gerðu tölfræðigreiningu á gögnum sem náðu yfir fimm ára tímabil. Niðurstöður þeirra gáfu til kynna jákvæða fylgni á milli lífs- og starfsánægju og að tengslin væru gagnvirk.

Eins og hér hefur komið fram benda rannsóknaniðurstöður til þess að tengsl séu á milli jákvæðrar tilfinningahneigðar og starfsánægju. Þetta er í samræmi við eigin hugmyndir rannsakanda um að viðmælendur sem leggja áherslu á og hafa tileinkað sér jákvætt lífsviðhorf upplifi meiri starfsánægju.

2.2.5 Starfshvatakenningar

Til að ljúka umfjöllun um sögu rannsókna á starfsánægju verður fjallað um kenningar sem tengjast starfshvata. Ástæðan er sú að í þessari rannsókn er eitt af markmiðunum að skoða hvaða þættir í starfi leikskólustjóra hafa áhrif á starfsánægju þeirra. Starfshvatakenningar hafa það að markmiði að útskýra hvernig þarfir, markmið og viðhorf hafa áhrif á starfshvata einstaklinga innan stofnana. Kenningarnar reyna að útskýra hvað það er sem hvetur og letur fólk í starfi. Það er því mikilvægt að gera grein fyrir helstu kenningum á þessu sviði.

Fyrsta kenningin sem ber að nefna er þarfaprepakenning Abraham Maslows (e. Maslow's need hierarchy theory). Hann þróaði kenninguna út frá störfum sínum sem sálfræðingur og hann lagði til að hver einstaklingur hefði ákveðnar grunnþarfir sem þyrfti að uppfylla. Hann skipti þessum

þörfum í fimm flokka eftir stigveldi. Samkvæmt kenningunni þarf að uppfylla þarfir á neðsta þrepi til að einstaklingur upplifi þörf á næsta þrepi fyrir ofan. Síðan gengur það koll af kolli þangað til einstaklingurinn nær að uppfylla þörfina í efsta þrepinu. Þrepin eru eftirfarandi:

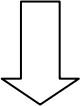
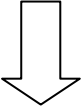
1. Líkamlegar þarfir. Í fyrsta og neðsta þrepinu eru líkamlegar þarfir eins og matur, svefn, kynlíf og hiti.
2. Þörf fyrir öryggi. Í öðru þrepi er þörfin fyrir öryggi og að eiga heima í stöðugu og vel skipulögðu samfélagi.
3. Þörfin að tilheyra hópi. Í þriðja þrepi er þörfin fyrir að tilheyra hópi og þörfin fyrir ást og félagsskap.
4. Þörfin fyrir virðingu frá öðrum. Í fjórða þrepi er þörfin fyrir virðingu, öryggi, ábyrgð og að ná árangri.
5. Sjálfsbirting (e. self-actualization). Í fimmta og efsta þrepinu er þörfin fyrir sjálfsbirtingu. Með sjálfsbirtingu er átt við þörf einstaklinga til að tjá sig, uppfylla væntingar sínar og vonir og ná persónulegum þroska (Hoy og Miskel, 2008).

Maslow leit svo á að fimmta þrepið væri ekki endastöð heldur væru einstaklingar stöðugt að þróast og þroskast. Maslow taldi einnig að þarfirnar væru tengdar hver annarri og að fólk gæti farið á milli þrepa ef þörfum á neðri þrepum væri ekki mætt. Hann taldi einnig að þessum þörfum væri aldrei fullnægt og því sé einstaklingur gjarnan að mæta þörfum sínum á mörgum þrepum í einu (Hoy og Miskel, 2008). Til að setja þetta í samhengi við íslenska leikskólastjóra mætti segja að þeir væru líklega flestir að mæta þörfum sínum í fjórða og fimmta þrepi. Þörfum þeirra í fyrsta og öðru þrepi ætti að vera mætt í hefðbundnum íslenskum leikskóla og eins og hefur komið fram snýst starf leikskólastjóra að miklu leyti um samskipti. Því mætti segja að leikskólastjórar tilheyri hópi starfsmanna og annarra sem koma að leikskólastarfinu í viðkomandi leikskóla.

Frederick Herzberg þróaði kenningu, ásamt samstarfsfélögum sínum, sem nefnd hefur verið tvíþáttakenningin (sjá mynd 1). Samkvæmt henni leiða ákveðnir þættir til jákvæðs viðhorfs starfsmanns gagnvart vinnunni ef þeir uppfylla einnig þörf hans fyrir sjálfsbirtingu. Þessir þættir eru nefndir hvataþættir (e. motivators). Kenningin leggur einnig til að aðrir þættir, svokallaðir heilbrigðisþættir (e. hygienes), hafi áhrif á viðhorf starfsmanna til vinnu, en á annan hátt. Sem dæmi um hvataþætti má nefna

viðurkenningu, vinnuna sjálfa og ábyrgð en laun, vinnuaðstæður, stjórnun og einkalíf eru dæmi um heilbrigðisþætti (Hoy og Miskel, 2008).

Samkvæmt kenningu Herzbergs eru hvataþættirnir líklegir til að kalla fram starfsánægju en skortur á þeim leiðir ekki endilega til óánægju í starfi. Heilbrigðisþættirnir leiða ekki endilega til starfsánægju en skortur á þeim leiðir líklega til þess að starfsmaður upplifi óánægju (Hoy og Miskel, 2008).

Heilbrigðisþættir	Hvataþættir
<ul style="list-style-type: none"> • Laun • Vinnuaðstæður • Gæði stjórnunar • Einkalíf • Stefna stofnunar <div style="text-align: center;">  </div> <p style="text-align: center;">Starfsóánægja</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ábyrgð • Árangur • Viðurkenning • Vinnan sjálf • Möguleikar á frama <div style="text-align: center;">  </div> <p style="text-align: center;">Starfsánægja</p>

Mynd 1: Tvíþáttakenning Herzbergs (Hoy og Miskel, 2008).

Samkvæmt kenningunni mun sá leikskólastjóri sem hefur ekki aðgang að tölvu mögulega upplifa óánægju í starfi en þegar hann hefur fengið nýja tölvu upplifir hann líklega ekki sérstaka starfsánægju eingöngu vegna þess. Ennfremur má segja, miðað við kenninguna, að leikskólastjóri sem nær árangri í starfi og fær viðurkenningu fyrir vel unnin störf sé líklegri til að upplifa starfsánægju.

Hér hefur verið fjallað um tvær starfshvatakenningar og hvernig þær tengjast starfsánægju. Í næsta kafla verður fjallað um rannsóknir sem gerðar hafa verið á starfsánægju skólastjórnenda.

2.2.6 Starfsánægja og skólastjórnendur

Fáar rannsóknir hafa verið gerðar á starfsánægju leikskólastjóra en nokkrar á starfsánægju skólastjórnenda í grunn- eða framhaldsskólum. Í þessum kafla verður fjallað um rannsóknir sem snúa að starfsánægju skólastjórnenda, bæði á innlendum og erlendum vettvangi.

Taka skal fram að flestar rannsóknir sem hafa verið gerðar á erlendum vettvangi á starfsánægju skólastjórna eru ólíkar þessari rannsókn. Í flestum tilvikum eru meginlegar rannsóknaraðferðir notaðar þar sem verið er að rannsaka margar breytur, til dæmis aldur, kyn, stærð og staðsetningu skóla og svo framvegis. Ennfremur voru þær allar framkvæmdar í bandarískum framhaldsskólum þar sem starfsumhverfið er töluvert ólíkt því sem gerist í íslenskum leikskólum. Það er því erfitt að bera saman þessa rannsókn og þær erlendu þar sem um ólíkar rannsóknir er að ræða. Greint verður frá tveimur rannsóknum á meistarastigi þar sem aðaláherslan var á starfsánægju skólastjóra. Það ber að nefna að fáar íslenskar rannsóknir hafa verið gerðar á starfsánægju skólastjóra þar sem flestar þeirra beina athygli sinni að starfsánægju kennara og áhrifum skólastjóra þar á.

Monroe (2007) gerði rannsókn á streitu og starfsánægju 55 skólastjóra í framhaldsskólum í Arisóna í Bandaríkjunum. Notast var við blandaðar rannsóknaraðferðir, en sendir voru spurningalistar á alla þátttakendur ásamt því að taka viðtöl við níu þeirra. Niðurstöður þessarar rannsóknar leiddu í ljós að skólastjórnarnir upplifðu mikið vinnuálag og þeir áttu í erfiðleikum með að fylgja stefnu yfirvalda í fræðslumálum. Það sem veitti þeim mesta starfsánægju var vinnan með samstarfsfólki, samskipti við nemendur og foreldra og vinnan við að leiða jákvæðar breytingar í skólastarfinu.

Brown (2009) gerði meginlega rannsókn á 169 skólastjórum í framhaldsskólum í Virginíufylki í Bandaríkjunum. Sendir voru spurningalistar til allra þátttakenda. Niðurstöður rannsóknarinnar voru að þjónusta við nemendur og foreldra í samfélaginu og að ná árangri í starfinu voru helstu áhrifavaldar á starfsánægju skólastjóranna. Laun þeirra borin saman við sambærileg störf hafði minnst áhrif á starfsánægju.

Sodoma og Else (2009) gerðu rannsókn á starfsánægju skólastjóra í Iowa í Bandaríkjunum. Rannsóknin var meginleg og tóku 300 skólastjórar í grunn- og gagnfræðaskólum þátt. Spurningalistar voru sendir á alla þátttakendur. Markmiðið með rannsókninni var að bera saman niðurstöður á starfsánægju skólastjóra við aðra rannsókn sem var framkvæmd árið 1999. Notast var við tvíþáttakenningu Herzbergs og rannsakað hvort munur væri á hvataþáttum og heilbrigðisþáttum á milli þessara tveggja rannsókna. Einnig var kannað hvort tengsl væru á milli starfsánægju skólastjóranna og þeim tíma sem varið var í almenn stjórnunarstörf og faglega leiðsögn. Niðurstöður gáfu til kynna meiri starfsánægju í þessari rannsókn en þeirri sem var framkvæmd árið 1999. Ennfremur kom fram að skólastjórnarnir töldu sig hafa mörg verkefni á sinni könnu og oft þurftu þeir að vinna lengur

til að klára þau. Einnig kom fram að skólastjórnir notuðu æ meira af tíma sínum í stjórnunarlega þætti starfsins eins og rekstur fremur en faglega leiðsögn. Í rannsókninni kom í ljós að skólastjórar sem hafa litla starfsreynslu áttu í meiri erfiðleikum en þeir með meiri reynslu að stjórna og leiða skólastarfið. Það sem vakti starfsánægju hjá skólastjórunum voru samskipti við starfsfólk og foreldra. Að lokum leiddu niðurstöður í ljós að skólastjórnir voru ánægðari með heilbrigðisþætti starfsins en hvataþætti í báðum rannsóknum.

Eins og hefur komið fram hafa ekki verið gerðar margar rannsóknir á Íslandi á starfsánægju skólastjóra. Sigfús Grétarsson (2010) gerði eigindlega rannsókn á starfsánægju skólastjóra í grunnskólum og voru markmið rannsóknarinnar meðal annars að kanna hvaða þættir í starfinu væru mest gefandi, hvaða þættir yllu skólastjórunum álagi og hvað hjálpaði þeim að takast á við starfið. Í niðurstöðum kemur fram að skólastjórar skilgreindu starfsumhverfi sitt út frá miklum samskiptum við marga ólíka aðila sem og tímaskorti og ofgnótt verkefna. Skólastjórnir töldu álag í starfinu vera mikið sem stafaði af miklum verkefnafjölda, erfiðum samskiptum, ónógum björgum og löngum vinnutíma. Með björgum er átt við, annars vegar þær leiðir sem skólastjórnir notuðu til að slaka á utan vinnu og hins vegar þær bjargar sem þeir hafa sér til aðstoðar í starfi sínu eða vildu hafa. Varðandi starfsánægju sögðu skólastjórnir að þeir væru sáttir í sínu starfi og þeim var umhugað um nemendur sína. Þeir höfðu ákveðna sýn á nám og kennslu og vildu hafa völd til að hrinda þeim í framkvæmd. Að lokum kom fram að mikill munur væri á þjónustu við skólanna eftir stærð sveitarfélaga og að togstreita væri stundum á milli sveitarstjórnarmanna og skólastjóra.

Hólmfríður Gyfladóttir (2012) gerði einnig rannsókn á starfsánægju skólastjóra í grunnskólum. Helstu niðurstöður voru að jákvæð samskipti við samstarfsfólk, nemendur og foreldra hafði mest áhrif á starfsánægju þeirra. Aðrir þættir í þessu samhengi voru afrakstur vinnunnar, sjálfstæði, ábyrgð, völd og tækifæri til að nýta fagmennsku sína og sérfræðikunnáttu í starfi. Í rannsókninni kom einnig fram að togstreita ríkti á milli skólastjóra og yfirvalda. Það tengdist fyrst og fremst björgum sem viðmælendum þótti skorta í erfiðum málum. Slík togstreita ásamt álagi leiddi til starfsánægju viðmælenda sem stafaði af ofgnótt verkefna, ónógum björgum, erfiðum samskiptum og of löngum vinnutíma.

Hér hefur verið fjallað um nokkrar rannsóknir á starfsánægju skólastjóra hérlendis og erlendis. Í næsta kafla verður fjallað um starfsþróun en eins og fram hefur komið spilar starfsþróun mikilvægt hlutverk í starfsánægju leikskólastjóra.

2.2.7 Starfsánægja og starfsþróun

Í þessari ritgerð hefur verið fjallað um starfsþróun leikskólastjóra en starfsánægja og starfsþróun eru tengd hugtök. Samkvæmt Inga Rúnari Eðvarðssyni (2004) er starfsþróun eitt af skilyrðum þess að öðlast starfsánægju í vinnu. Þar af leiðandi aukast líkurnar á að starfsmaður upplifi starfsánægju ef hann hefur áhuga á og fær tækifæri til starfsþróunar.

Werner og DeSimone (2009) skilgreina starfsþróun sem skipulagðar og kerfisbundnar aðgerðir stofnunar sem hafa það markmið að veita starfsfólki möguleika á að læra nauðsynlega færni til að mæta núverandi starfskröfum og framtíðarkröfum. Flestir fræðimenn eru sammála um að starfsþróun sé ferli sem snúi að hluta til að starfsmanninum sjálfum. Sérhver starfsmaður eigi að bera ábyrgð á og skipuleggja eigin starfsþróun. Hann þurfi að greina langanir og markmið sín, sem og hæfni, styrkleika og veikleika. Í framhaldinu þurfi hann að finna út þær aðferðir sem henta honum best til að fræðast og auka hæfni sína í starfi (Torrington o.fl., 2005). Starfsþróun getur bæði verið formleg eða óformleg. Formleg starfsþróun er sú sem er skipulögð í formi námskeiða eða fyrirlestra en óformleg starfsþróun hefur verið skilgreind sem óformleg skoðanaskipti eða lestur fræðiritra (Ragnar F. Ólafsson og Júlíus K. Björnsson, 2009). Starfsþróunarsamtöl verða sífelld algengari hjá íslenskum skólastofnunum en markmiðið með þeim er að yfirmaður og undirmaður ræði saman um þá þætti sem mikilvægir eru í starfsþróun þess síðarnefnda. Starfsþróunarsamtölin má því nýta sem mælitæki fyrir stofnanir til að meta hvar þörfin fyrir starfsþróun liggur hjá viðkomandi starfsmanni eða starfsmannahópi.

Það má því segja að starfsþróun leikskólastjóra sé bæði í höndum fræðslufyrirvalda og þeirra sjálfra. Eins og áður hefur komið fram eru leikskólastjórar stór hópur í stærri sveitarfélögum og því getur verið erfitt fyrir fræðslufyrirvöld að finna viðeigandi símenntun fyrir allan hópinn. Það má gera með starfsþróunarsamtölum en þegar um stóran hóp er að ræða getur það reynst erfitt. Mikilvægt er því að leikskólastjórar taki ábyrgð á eigin starfsþróun og greini fræðsluþarfir sínar með tilliti til eigin styrkleika, veikleika, langana og hæfni.

Samkvæmt TALIS rannsókninni skiptir starfsþróun skólastjórnendur og kennara verulega miklu máli þar sem samfélagið breytist hratt og þær þarfir sem skólinn þarf að uppfylla einnig. Eitt af markmiðum með TALIS rannsókninni var að kanna hvernig þessum málum væri háttað hér á landi. Í skýrslu um rannsóknina var lítið fjallað um starfsþróun skólastjóra en þar kom fram að kennarar taka mikinn þátt í námskeiðum og samstarfi kennara innan og utan skóla. Ennfremur kom fram að óformleg skoðanaskipti um

kennslu og lestur fræðirita eru mikið stunduð af kennurum hér á landi. Að lokum kom fram í skýrslunni að ástæður þess að kennarar hafi ekki tekið þátt í starfsþróunarverkefnum séu þær að engin þjálfun sem í boði var hentaði þeim og að þjálfunin hefði rekist á vinnutíma þeirra (Ragnar F. Ólafsson og Júlíus K. Björnsson, 2009).

Nokkrar aðrar rannsóknir hafa verið gerðar hér á landi á starfsþróun sem sýna tengsl starfsþróunar og starfsánægju. Guðjón Ágúst Gústafsson (2010) gerði meginlegga rannsókn í tengslum við meistaraþrófsritgerð sína þar sem hann kannaði tengsl starfsánægju og starfsþróunar hjá þjónusturáðgjöfum í Arion banka. Niðurstöður gefa til kynna að þeir starfsmenn sem nýta sér þá fræðslu og starfsþróun sem er í boði á vegum bankans, séu ánægðari og jákvæðari þegar kemur að mati á fræðslustarfinu. Kristín Helga Guðmundsdóttir (2009) gerði eigindlega rannsókn, einnig í tengslum við meistaraþrófsritgerð sína, á starfstengdri sí- og endurmenntun ríkisstarfsmanna. Hún tók viðtöl við 11 stjórnendur og starfsmenn sem sótt hafa námskeið hjá fræðslu- og starfsmenntun Starfsmennt, en mörg stéttarfélag ríkisstarfsmanna standa að þeirri starfsemi. Niðurstöður rannsóknarinnar gefa til kynna að sí- og endurmenntun sé mikilvæg fyrir starfsemi stofnana og fyrir starfsmenn, sem skili sér í aukinni starfshæfni og starfsánægju starfsmanna og aukinni framléiðni og skilvirkni fyrir stofnanir. Niðurstöður þessara rannsókna styðja það sem hér hefur komið fram að starfsmaður sem hefur áhuga á og fær tækifæri til starfsþróunar er líklegri til að upplifa starfsánægju. Erlend rannsókn sýndi einnig fram á tengsl starfsþróunar og starfsánægju. Í rannsókn Rodrigues o.fl. (2013) á 300 starfsmönnum flugfélaga komu fram niðurstöður sem gefa til kynna að símenntun sem er sérstaklega skipulögð með persónulega eiginleika starfsmanna í huga hafi jákvæð áhrif á starfsánægju og lífsánægju þeirra. Einnig kom í ljós neikvæð fylgni á milli þess háttar símenntunar og streitu.

Nú hefur verið fjallað um starfsþróun og tengsl hennar við starfsánægju, en starfsþróun tengist einnig kulnun í starfi. Samkvæmt Maslach og Goldberg (1998) getur skortur á mögulegri starfsþróun og félagslegum stuðningi í starfi leitt til þess að starfsmaður upplifi dvínandi starfsárangur, en sá þáttur er talin vera einn af einkennum kulnunar. Í næsta kafla verður fjallað nánar um kulnun og um rannsóknir því tengdar ásamt því að fjalla um hvernig hugtakið hefur verið skilgreint.

2.3 Kulnun í starfi

Starf leikskólastjóra snýst að miklu leyti um samskipti við mismunandi aðila og ef leikskólastjórinn upplifir þessi samskipti sem stöðugt neikvætt áreiti verður upplifun hans af starfinu líklegast neikvæð.

Neikvæð upplifun í starfi getur leitt til kulnunar, en Christina Maslach (Maslach og Goldberg, 1998; Maslach og Leiter, 1997) hefur skilgreint hugtakið sem afleiðingu þrálátra tilfinningalegra- og samskiptatengdra streituvalda í starfi. Einkennin eru talin vera þrenns konar:

- Tilfinningaleg örmögnun (e. emotional exhaustion).
- Hlutgerving (e. depersonalization).
- Dvínandi starfsárangur (e. reduced personal accomplishment)

Tilfinningaleg örmögnun tengist of miklu vinnuálagi og samskipta-örðugleikum á vinnustað. Sem dæmi má nefna leikskólastjóra sem upplifir stöðug neikvæð samskipti við starfsfólk leikskólans og að verkefnin sem bíða séu of mörg án þess að sjá fyrir endann á þeim. Jákvæð samskipti eru mikilvæg fyrir skólastjórnendur eins og fram kom í rannsókn Hólmfríðar Sigrúnar Gylfadóttur (2012) sem fjallað var um hér að ofan. Þar kom fram að jákvæð samskipti við samstarfsfólk, foreldra og nemendur höfðu mest áhrif til aukinnar starfsánægju skólastjóra.

Hlutgerving er hugtak sem felur í sér að fjarlægjast aðrar manneskjur og einangrast tilfinningalega frá öðrum. Hlutgerving tengist tilfinningalegri örmögnun og kemur fyrst fram sem varnarviðbragð til að sjá fram úr slíkum aðstæðum. Leikskólastjóri sem upplifir stöðug neikvæð samskipti er líklegur til þess að draga sig í hlé inni á skrifstofu og blanda ekki geði við annað starfsfólk. Slík hegðun gætu talist varnarviðbrögð til að ná áttum og sjá fram úr aðstæðunum.

Dvínandi starfsárangur tengist því að starfsmaðurinn finnur fyrir minnkandi starfsgetu. Þessi tilfinning er talin tengjast þunglyndi og eins og kom fram í síðasta kafla getur hún aukist ef skortur er á félagslegum stuðningi og möguleikanum á starfsþróun (Maslach og Goldberg, 1998). Leikskólastjóri sem upplifir lítinn stuðning í starfi og á litla möguleika á símenntun er í hættu á að upplifa dvínandi starfsárangur.

Talið er að kulnun í starfi sé endalok ferlis sem gerist á þremur mismunandi stigum. Á fyrsta stigi upplifir starfsmaður streitu vegna ójafnvægis á milli þeirra krafa sem lagðar eru á hann í starfinu og þeirra bjarga sem hann hefur til að sinna starfinu. Á öðru stigi upplifir starfsmaðurinn tilfinningalega spennu, þreytu og örmögnun ásamt ýmsum

kvillum eins og höfuðverk, svefnleysi og gleymsku. Á þriðja stiginu koma fram ýmsar persónubreytingar á starfsmanninum sem tengjast viðhorfi hans og hegðun (Schaufeli og Enzmann, 1998; Pines og Aronson, 1988).

2.3.1 Misræmi á milli starfs og einstaklings

Christina Maslach og Michael Leiter (1997) telja að kulnun geti komið fram hjá starfsmanni ef misræmi á sér stað á milli hans og starfsins (e. job–person mismatch).

Þau telja að því meira misræmi sem sé þarna á milli því líklegra sé að starfsmaðurinn upplifi kulnun í starfi. Samkvæmt þeim eru sex þættir í starfinu þar sem þetta misræmi getur komið fram. Þeir eru:

- Mikið vinnuálag. Ef álag og kröfur í starfinu eru meiri en starfsmaðurinn ræður við er líklegt að starfsmaðurinn upplifi að hann sé undir sífelldu álagi sem síðar getur leitt til kulnunar í starfi.
- Stjórn á aðstæðum. Annað misræmi getur komið fram ef starfsmaðurinn upplifir að hann hafi ekki stjórn á þeirri vinnu sem hann innir af hendi. Starfsmaðurinn þarf að upplifa að hann hafi svigrúm og stjórn á þeim verkefnum sem hann vinnur að og að hann beri að hlut til ábyrgð á útkomu þeirra.
- Ófullnægjandi endurgjöf. Hér er átt við bæði ytri og innri þætti starfsins. Ytri þættir eins og laun og annar ávinningur af starfinu og innri þættir eins og hrós og stoltið sem starfsmaðurinn finnur við að vinna verkið vel. Misræmi í þessum þætti getur haft áhrif á kulnun í starfi.
- Að tilheyra ekki stofnanamenningunni. Þetta misræmi á við þegar starfsmaður upplifir sig ekki sem hluta af starfsmannahópnum. Það er mikilvægt að eiga í jákvæðum samskiptum við samstarfsfélagaga og oft veita samstarfsfélagar hvert öðru stuðning og ánægju. Ef einstaklingur einangrast í starfi og sérstaklega ef um samskiptaárekstra er að ræða, eru meiri líkur á að hann upplifi kulnun í starfi.
- Ósanngirni. Slíkar aðstæður geta komið fram ef álagi er dreift misjafnlega á milli starfsmanna með sömu laun. Annað dæmi er ef raddir allra fá ekki að heyrast við laun á ágreiningi.
- Gildisklemma. Við slíkar aðstæður telur fólk sín persónulegu gildi ekki eiga samleið með kröfum starfsins. Hér er átt við ef starfsmaðurinn er krafinn um að vinna verkefni sem hann telur vera siðlaust eða ganga gegn sínum gildum. Annað dæmi er þegar starfsmaður upplifir að markmið og stefna fyrirtækisins eru á skjön við þá starfshætti sem stundaðir eru á vinnustaðnum (Maslach og Leiter, 1997).

Eins og þessi listi gefur til kynna getur kulnun í starfi komið fram við mismunandi aðstæður í starfi. Starf leikskólastjóra er þar engin undantekning og í kaflanum Hlutverk leikskólastjóra hér að ofan var fjallað um aukið álag á leikskólastjóra og fjölgun verkefna, sem þeir höfðu ekki óskað eftir og höfðu ekki stjórn á. Það á vel við fyrstu tvö atriðin á listanum og því ljóst að hættan á kulnun í starfi er til staðar hjá leikskólastjórum eins og hjá öðrum stéttum.

2.3.2 Kulnun á meðal starfsfólks sem starfar með börnum

Þó nokkuð hefur verið fjallað um kulnun á meðal starfsfólks sem starfar með börnum, þar á meðal leikskólastjórum, leikskólakennurum og öðrum sem starfa með börnum á leikskólaaldri (Goelman og Guo, 1998; Rentzou, 2013; Rodd, 2013).

Rodd (2013) fjallar um leiðir fyrir stjórnendur í leikskólum til að forðast kulnun í starfi. Hún telur upp nokkra þætti sem leikskólastjórar eigi að leggja áherslu á til að stuðla að vellíðan í starfi. Hún segir að starf leikskólastjóra snúist að miklu leyti um að hugsa um þarfir annarra en samkvæmt henni þurfa leikskólastjórar líka að huga að sínum eigin þörfum. Hún telur að starf leikskólastjóra sé flókið og að ábyrgðin sé mikil sem geti leitt til þess að viðkomandi stjórnendur upplifi að missa tökin á starfinu. Það getur leitt til þess að stjórnendur upplifi þirring (e. frustration) og ef slíkar tilfinningar halda áfram að koma upp á yfirborðið getur viðkomandi upplifað kulnun í starfi. Þeir þættir sem Rodd nefnir eru:

- Hæfileg ákveðni í samskiptum (e. self-assertion)
- Að nota „ég“ skilaboð
- Að leysa úr ágreiningi
- Að dreifa verkefnum
- Tímastjórnun
- Streitustjórnun

Það er mikilvægur kostur í fari stjórnanda að vera hæfilega ákveðinn í samskiptum. Markmiðið með því er að tjá sínar persónulegu skoðanir, óskir og tilfinningar á hreinskilinn og beinskeittan máta. Þetta á til dæmis við þegar þarf að setja starfsfólki mörk eða þegar stjórnandinn vill segja sína skoðun á framferði starfsmanns, barna eða foreldra. Þetta getur líka átt vel við þegar leikskólastjóri þarf að bregðast við athugasemdum sem viðkoma leikskólustarfinu. Rodd telur að leikskólastjórar sem búi ekki yfir þessum eiginleikum geti fundið fyrir streitu til lengri tíma sem geti leitt til

sveiflukenndrar hegðunar sem lýsi sér í reiðiköstum. Ennfremur geti þetta leitt til slæmra samskipta á vinnustaðnum og virðingarleysis í garð stjórnandans (Rodd, 2013).

Rodd fjallar ennfremur um mikilvægi þess að nota „ég“ skilaboð í samskiptum. Hún telur að þegar umræða á sér stað um málefni sem eru mikilvæg vilji tilfinningar fólks gjarnan lita tilsvör þeirra. Þannig noti fólk gjarnan staðhæfingar í ásökunartón í stað þess að tjá sína skoðun með „ég“ skilaboðum. Hér er aðalatriðið að ásaka ekki persónuna heldur gagnrýna athöfnina eða verkið út frá sjálfum sér með lausn málsins að markmiði með því að nota persónufornafnið „ég“ í stað „þú“ eða „þið“ (Rodd, 2013).

Í leikskólum þar sem starfsfólk vinnur náið saman koma gjarnan upp ágreiningar um hin og þessi málefni. Það er því mikilvægt fyrir leikskólastjórann að kunna að leysa úr ágreiningi. Hann getur verið í hlutverki sáttasemjara eða málamiðlara á milli stríðandi fylkinga og mikilvægt að hann kunni til verka. Óleystur ágreiningur getur haft slæm áhrif á leikskólastarfið og alla sem viðkoma leikskólanum (Rodd, 2013).

Annar mikilvægur þáttur sem leikskólastjórar þurfa að tileinka sér, samkvæmt Rodd, er að deila út verkefnum. Hún telur fjölda og fjölbreytileika verkefna vera eitt helsta vandamál sem leikskólastjórar standa frammi fyrir. Það sé því nauðsynlegt fyrir leikskólastjóra að læra að deila út verkefnum en það sé ákveðin kúnt sem felist í því. Til að gera það vel þarf að tengja saman verkefnið sem á að klára við hæfni, áhuga og getu þess sem á að taka að sér verkefnið. Leikskólastjórinn þarf því að þekkja starfsfólkið vel og hafa í huga hvernig verkefnin skiptast á milli eftir eðli og tegund þeirra (Rodd, 2013).

Auk þessara þátta sem Rodd nefnir hér að ofan telur hún að tíma- og streitustjórnun séu mikilvægir þættir sem leikskólastjórar þurfi að tileinka sér í starfi. Tímastjórnun sé mikilvæg þar sem tímaskortur einkenni gjarnan starf leikskólastjóra vegna ofgnóttar af verkefnum og skyldum sem þarf að sinna. Hún segir mörg verkefni vera þess eðlis að hægt sé að vinna þau heima en hún telur að slík iðja geti leitt til aukinnar streitu í starfi og auk þess taki það tíma af einkalífi viðkomandi. Hún telur afar mikilvægt fyrir leikskólastjóra að vera vel skipulagða meðal annars með því að setja sér markmið og greina verkefnin eftir því hversu áriðandi þau eru. Varðandi streitustjórnun segir Rodd að hlutverk leikskólastjóra sé flóknara nú en áður og algengt sé að stjórnendur í leikskólum fái ekki nægilega þjálfun fyrir starfið. Þar af leiðandi þurfi þeir gjarnan að læra á starfið jafnóðum. Hún segir hins vegar mikilvægt að leikskólastjórar tileinki sér jákvætt viðmót og reyni að horfa á vandamálin sem koma upp með lausnamiðuðum

hugsunarhætti. Vinnan eigi fyrst og fremst að framkalla vellíðan og auka sjálfsmat (e. self-esteem) (Rodd, 2013).

Rannsókn sem Rentzou (2013) gerði á grískum leikskólakennurum leiddi í ljós að leikskólakennararnir upplifðu tilfinningalega örmögnun í starfi. Í rannsókninni var unnið út frá skilgreiningu Maslach á kulnun en samkvæmt skilgreiningunni er tilfinningaleg örmögnun talin tengjast of miklu vinnuálagi og samskiptaörðugleikum á vinnustað. Í þessari ritgerð hefur komið fram að vinnuálag og samskiptaörðugleikar fylgja starfi leikskólastjóra og að samskipti við ólíka hópa eru stór þáttur í hans starfi.

Grein Goelman og Guo (1998) fjallar um niðurstöður rannsókna á kulnun á meðal starfsfólks í barnastarfi. Rannsóknaniðurstöður gefa til kynna að það séu fimm þættir sem hafa áhrif á kulnun í starfi með börnum. Þessir þættir eru:

- Laun og vinnuumhverfi
- Óljósar og óskýrar starfslýsingar
- Skortur á félagslegum stuðningi og samskiptaörðugleikar
- Menntun og starfsreynsla
- Persónueinkenni starfsmanna og sýn þeirra á starfið

Í kaflanum um starfsánægju hér að ofan var fjallað um hvernig persónueinkenni starfsmanna og starfsánægja tengist. Í grein Goelman og Guo (1998) kemur fram að tengsl séu milli persónueinkenna og kulnunar í starfi, en þar kemur fram að þeir sem hafi litla sjálfsstjórn og sýni einkenni sem megi tengja við taugaveiklun (e. neurotic) séu líklegri til að upplifa kulnun. Jafnframt segir að niðurstöður sem tengja menntun og starfsreynslu við kulnun séu óljósari. Sumar rannsóknaniðurstöður gefa til kynna að tengsl séu á milli hærri menntunar, lengri starfsaldurs og að starfsmaður upplifi árangur í starfi (e. personal accomplishment). Aðrar niðurstöður gefa hins vegar til kynna að hærri menntunarstig geti leitt til kulnunar. Ástæðuna megi rekja til að þess að starfsmaður með hærri menntunarstig upplifi aukna streitu í tengslum við að vera fagmanneskja á vettvangi þar sem starfsaðstæður séu oft erfiðar og laun léleg. Þannig geti aukin ábyrgð verið sett á starfsfólk með fagmenntun í starfinu og meira ætlast til af þeim en ófaglærðum starfsmönnum. Samskipti eru stór þáttur í starfi leikskólastjóra og skortur á félagslegum stuðningi og samskiptaörðugleikar eru samkvæmt greininni þættir í starfinu sem geta leitt til kulnunar. Í greininni er fjallað um mikilvægi þess að eiga í samskiptum við vinnufélaga og eiga möguleikann á því að tjá tilfinningar sínar við aðra ásamt því að fá endurgjöf. Þessir þættir ásamt lélegum launum, slæmum vinnuaðstæðum og óskýrum

starfslýsingum eru talin hafa áhrif á kulnun starfsmanna í barnastarfi. Þó að þessar rannsóknaniðurstöður eigi ekki við um leikskólastjóra þá eiga þær við starfsfólk sem starfar á sama vettvangi og leikskólastjórar. Það má því ætla að leikskólastjórar upplifi þessa þætti í starfinu sem hér hafa verið lýst og fjallað um (Goelman og Guo, 1998). Taka skal fram að þessar rannsóknaniðurstöður eru komnar til ára sinna og því ber að taka þeim með fyrirvara.

Á íslenskum vettvangi hefur Anna Þóra Baldursdóttir (2003) fjallað um áhrif skólastjóra á kulnun kennara. Hún telur að í skólum sé skólastjórinn sá sem geti haft mest áhrif á hvernig skólamenning þróast. Hann getur því haft áhrif á alla starfsemi innan veggja skólans og það hvort kulnun ágerist. Hún telur hlutverk skólastjóra sem stendur frammi fyrir því að starfsmenn hans kulna í starfi sé að greina þær stofnanalegu ástæður sem að baki kunna að búa og leita leiða til að vinna stofnunina og starfsmennina út úr kulnunarferlinu. Jafnframt þurfi skólastjórinn að hvetja starfsmenn til að líta í eigin barm og skoða sinn þátt í ferlinu.

Hér hefur verið fjallað um rannsóknir á kulnun á meðal leikskólakennara og annarra sem starfa með börnum. Það eru margir þættir sem hafa áhrif á kulnun í starfi og líkt og kom fram í kaflanum um starfsánægju, koma hér fram rannsóknaniðurstöður í þessum kafla sem tengja persónueinkenni starfsmanna við kulnun. Styrkur hugans er mikill og líkt og Anna Þóra Baldursdóttir (2003) kemur inn á er mikilvægt fyrir hvern starfsmann að líta í eigin barm. Þetta á líka við um leikskólastjóra sem upplifir tilfinningar sem tengja mætti við kulnun og fjallað hefur verið um hér að ofan. Hver og einn verður að skoða sinn þátt í samskiptum, skipulagi vinnunnar og sýn á starfið.

2.4 Samantekt

Hlutverk leikskólastjóra er að vera faglegur leiðtogi yfir fjölbreyttum hópi starfsmanna. Verkefni leikskólastjóra eru mörg og telja leikskólastjórar að þeim hafi fjölgað í kjölfar efnahagshrunsins (Guðrún Jóna Thorarensen, 2012). Rannsóknir gefa til kynna að leikskólastjórar eigi oft erfitt með stjórnunarlegt hlutverk sitt innan leikskólans og að þeir telji þörf á betri undirbúningi í námi sínu fyrir stjórnunarlegt hlutverk sitt á vettvangi (Dunlop, 2008; Muijs o.fl., 2004; Preston, 2013).

Leikskólastjórinn hefur mikil áhrif innan leikskólans og hefur nærvera hans í starfinu áhrif á starfsánægju starfsfólks (Arna H. Jónsdóttir, 2001). Aðrar rannsóknir hafa sýnt fram á góð áhrif þess að stjórnendur leggi áherslu á jákvæðni í samskiptum við undirmenn sína (Norman o.fl., 2010).

Jákvæðni er meginþema í umfjöllun um starfsánægju í þessari ritgerð og er sérstaklega fjallað um kenningar sem tengja saman jákvæða og neikvæða tilfinningahneigð við starfsánægju (Levin og Stokes, 1989; Watson og Clark, 1984). Í kaflanum um starfsánægju kemur fram að skilgreining Riggio (2013) á starfsánægju er höfð til hliðsjónar í þessari rannsókn. Samkvæmt henni ræðst starfsánægja af þeim viðhorfum og tilfinningum sem starfsmaður hefur til vinnu sinnar. Hugmyndir fræðimanna um starfsánægju hafa breyst í gegnum tíðina og má skipta þeim í fjórar mismunandi stefnur sem hafa komið fram, hver á eftir annarri á síðustu 80 árum. Fjórdá stefnan er kennd við persónubreytur og meginmarkmiðið er að skoða hvaða persónueinkenni það eru sem hafa helst áhrif á starfsánægju. Dæmi um persónuleikabreytur eru jákvæð og neikvæð tilfinningahneigð og benda tölfræðigreiningar til þess að tengsl séu á milli þessara þátta og starfsánægju (Connolly og Viswesvaran, 2000; Thoresen o.fl., 2003). Starfsþróun er einnig tengd starfsánægju en Ingi Rúnar Eðvarðsson (2004) telur starfsþróun vera eitt af skilyrðum þess að starfsfólk upplifi starfsánægju. Starfsþróun hefur einnig tengsl við kulnun í starfi en hún tengist dvínandi starfsárangri sem er eitt af einkennum kulnunar. Önnur einkenni kulnunar eru talin vera tilfinningaleg örmögnun og hlutgerving (Maslach og Goldberg, 1998). Talið er að kulnun sé endalok ferlis sem gerist í þremur stigum og byrjar með streitu vegna álags en endar með ýmsum persónubreytingum á starfsmanninum (Pines og Aronson, 1988; Schaufeli og Enzmann, 1998). Aðrir þættir sem eru taldir hafa áhrif á kulnun í starfi eru misþörun starfs og einstaklings (Maslach og Leiter, 1997). Rodd (2013) telur mikilvægt að leikskólastjórar tileinki sér ákveðna eiginleika í starfi til að forðast kulnun. Þeir þættir sem hún nefnir eru meðal annars að vera hæfilega ákveðinn í samskiptum, að nota „ég“ skilaboð og að dreifa verkefnum.

3 Aðferð

Í þessari rannsókn er leitað svara við eftirfarandi rannsóknarspurningum:

- Hvaða viðhorf hafa leikskólastjórar til eigin starfsánægju?
- Hvaða hlutverki gegnir starfsþróun í tengslum við starfsánægju þeirra?
- Hvaða leiðir fara leikskólastjórar til að vinna gegn kulnun í starfi?

Rannsóknaraðferðin sem notast er við er eigindleg (e. qualitative). Í Lichtman (2010) kemur fram að einkenni eigindlegra rannsóknaraðferða séu að rannsakandi túlki og flokki gögn sem hann hefur safnað frá fólki. Það er oft gert með opnum viðtölum og/eða vettvangsathugunum sem eru framkvæmd í eðlilegu umhverfi (e. natural settings) þess sem á að rannsaka.

Ennfremur kemur fram að helsti tilgangur eigindlegra rannsókna sé að öðlast dýpri skilning á reynslu manna. Ólíkt megindlegum rannsóknum er hlutverk rannsakanda í eigindlegum rannsóknum að túlka rannsóknargögnin og þar hafa skoðanir, þekking, reynsla og bakgrunnur rannsakanda áhrif á útkomuna (Lichtman, 2010). Notast verður við rannsóknarsniðið fyrirbærafræði (e. phenomeno-logical theory). Fyrirbærafræðileg nálgun byggir á þeim skilningi að sérhver einstaklingur sjái heiminn með sínum augum og að sýn hans mótist af fyrri reynslu hans og eigin túlkun á þeirri reynslu (Helga Jónsdóttir, 2003). Samkvæmt Lichtman (2010) tengist fyrirbærafræðin hugtakinu virkri upplifun (e. lived experience) en þá er einblínt á ákveðna upplifun viðmælenda og sú upplifun rannsökuð ofan í kjölinn. Það tengist því mjög vel rannsókninni sem varpar ljósi á starfsánægju og upplifun einstaklinga í starfi á hugtakinu.

3.1 Gagnaöflun

Tekin voru óstöðluð einstaklingsviðtöl en þau hafa þann tilgang að lýsa og veita skilning á fyrirbærum í tilveru fólks. Þau snúast um að laða fram lýsingar á sammannlegum reynsluheimi og teljast til gagnasöfnunaraðferða eigindlegrar aðferðafræði (Helga Jónsdóttir, 2003). Viðtölin voru tekin í lokuðu rými á vinnustað viðmælenda og tóku hvert um sig 55 – 65 mínútur.

Ég hafði viðtalsramma mér til stuðnings (sjá fylgiskjal C) en reyndi eftir bestu getu að spyrja opinna spurninga en markmiðið með þeim er að hvetja til samræðna á milli rannsakanda og viðmælenda. Ég reyndi að hlusta vel á svör viðmælenda minna með því að nota virka hlustun sem má skilgreina sem þá færni að skilja bæði tilfinningar viðmælenda og það sem hann vill tjá

sig um. Mikilvægt er í þessu samhengi að endurvarpa til viðmælanda það sem rannsakandi telur hann eiga við, en það var gert í þessari rannsókn (Helga Jónsdóttir, 2003). Viðtölin gengu öll vel og voru upplýsingar sem viðmælendur veittu til rannsóknarinnar afar gagnlegar og fróðlegar.

3.2 Val á viðmælendum

Viðmælendur voru valdir út frá markmiðsúrtaki (e. purposive sampling) en þeirri úrtaksaðferð er gjarnan beitt þegar velja þarf úrtak sem hæfir markmiði rannsóknarinnar (Þorlákur Karlsson og Þórólfur Þórlindsson, 2003). Í þessu tilviki voru valdir sex leikskólastjórar með mikla starfsreynslu. Til að fá lýsandi niðurstöður taldi ég mikilvægt að viðmælendur hefðu unnið í núverandi starfi í tíu ár eða lengur.

Ástæðan er sú að leikskólastjórar með lengri starfsaldur eru líklegri til að hafa fundið fyrir einkennum kulnunar í starfi. Að öðru leyti voru ekki gerðar kröfur um sérstakar aðstæður eða reynslu viðmælanda í starfinu. Þessa leikskólastjóra fann ég með aðstoð leikskólafulltrúa í Reykjavík, Hafnarfirði, Garðabæ og Kópavogi. Ég sendi þeim öllum upplýsingar um rannsóknina (fylgiskjal A) og bað þá að áframsenda á alla leikskólastjóra í viðkomandi sveitarfélagi. Ég fékk góð viðbrögð frá þeim öllum. Viðbrögðin frá leikskólastjórum á höfuðborgarsvæðinu létu ekki á sér standa og þegar upp var staðið gat ég valið úr mörgum tugum umsókna. Ég fann þá sem voru með 10 ára starfsreynslu eða meira og safnaði nöfnum þeirra saman í flokka eftir sveitarfélögum. Síðan dró ég handahófskennt eitt nafn úr hverjum flokki og í kjölfarið eitt nafn úr tveimur flokkum þangað til að ég var kominn með nöfn sex viðmælanda.

3.3 Úrvinnsla gagna

Öll viðtölin voru hljóðrituð með samþykki viðmælanda. Að loknu hverju viðtali var samtalið skráð í tölvu, orð frá orði, ásamt hugleiðingum og vangaveltum rannsakandans. Þegar skráningu var lokið voru viðtölin flokkuð niður.

Góð leið til að flokka gögnin er að finna orð eða merkimiða fyrir hvern flokk og lykla þannig viðtölin (Bodgan og Biklen, 1992). Þegar búið er að lykla öll gögnin verða flokkarnir teknir saman, farið yfir textann í hverjum flokki og notuð samþjöppun (e. summerizing) til að einfalda textann og gera hann hnitmiðaðri (Flick, 2002). Þegar það hafði verið gert fóru aðalatriðin í niðurstöðunum að koma fram en þau voru í mestu leyti í samræmi við markmið og áherslur rannsóknarinnar.

Við túlkun niðurstaðna þarf að hafa í huga að um viðkvæmar upplýsingar er að ræða. Því er góð regla að senda viðmælendum textann þegar búið er að skrifa niðurstöðukaflann til að tryggja að skilningur sé réttur og var það gert í þessari rannsókn.

3.4 Umfjöllun um siðferðileg atriði

Rannsókn sem þessa þarf að tilkynna til persónuverndar en hún er ekki leyfisskyld. Samkvæmt reglum um tilkynningarskyldu er öll rafræn vinnsla viðkvæmra persónuupplýsinga tilkynningarskyld (Persónuvernd, 2010). Leitað var eftir upplýstu samþykki allra þátttakenda í rannsókninni og var öllum þátttakendum sent bréf þar sem fjallað verður um markmið og tilgang rannsóknarinnar (sjá fylgiskjal A og B).

Í rannsókninni voru hafðar að leiðarljósi fjórar höfuðreglur sem liggja til grundvallar öllum sérhæfðari siðabodum í rannsóknum sem þessum. Þessar fjórar reglur eru kenndar við sjálfræði, skaðleysi, velgjörðir og réttlæti (Sigurður Kristinsson, 2003). Með þessum reglum er fyrst og fremst verið að hugsa um þátttakendur og er lögð áhersla á að bera virðingu fyrir þátttakendum og sjálfræði þeirra. Þeir verða að fá að vita til hvers er ætlast af þeim og að þeir geti hætt þátttöku í rannsókninni hvenær sem er. Þar að auki verður rannsakandi að segja frá rannsókn sinni, hvernig hann muni nota og varðveita gögn og að trúnaði og nafnleyndar sé gætt á öllum stigum rannsóknarinnar.

4 Niðurstöður

Í þessum kafla er kynning á hverjum skóla og viðmælanda fyrir sig. Í kjölfarið verður farið yfir það sem viðmælendur sögðu um starfsánægju sína, jákvætt viðhorf sem og starfsþróun sína og tilfinningar sem tengjast kulnun í starfi. Til að gæta trúnaðar við þátttakendur hefur nöfnum þeirra og skólanna verið breytt.

4.1 Kynning á viðmælendum og leikskólum

4.1.1 Ólafía og leikskólinn Skýjaborgir

Ólafía útskrifaðist sem leikskólakennari úr Fósturskólanum rúmlega tvítug. Hún hefur starfað sem leikskólastjóri með hléum síðan á miðjum níunda áratug síðustu aldar. Ólafía hefur tvisvar farið í framhaldsnám í stjórnun, fyrst í Fósturskólanum og síðar á Menntavísindasviði Háskóla Íslands þar sem hún öðlaðist diplómagráðu í stjórnun.

Um mikilvægi framhaldsnáms í stjórnun segir hún: „Það að ég sé búin að fara tvisvar í framhaldsnám ... það hefur auðvitað haldið manni gangandi í að þróast og svona.“ Hún hefur tvisvar tekið þátt í að opna nýja leikskóla og þar á meðal leikskólann sem hún stýrir í dag.

Leikskólinn Skýjaborgir er fjögurra deilda leikskóli og í honum dvelja að jafnaði um 100 börn. Í leikskólanum starfa um 30 starfsmenn.

4.1.2 María og leikskólinn Undraland

María fór, að eigin sögn, seint í leikskólakennaranámið og útskrifaðist úr Fósturskólanum snemma á tíunda áratug síðustu aldar. Hún hefur starfað sem leikskólastjóri síðan rétt fyrir aldamótin. María hefur lokið framhaldsnámi í stjórnun frá Kennaraháskóla Íslands og hefur stundað nám í opinberri stjórnslu við Háskóla Íslands.

Leikskólinn Undraland hefur breyst töluvert á síðustu árum og hefur stækkað í nokkrum áföngum. Í dag dvelja að jafnaði um 124 börn í leikskólanum á sex deildum. Í leikskólanum starfa rúmlega 30 starfsmenn og þar af eru níu leikskólakennarar.

4.1.3 Elísabet og leikskólinn Draumaland

Elísabet útskrifaðist sem leikskólakennari á tíunda áratug síðustu aldar. Hún hefur starfað sem leikskólastjóri í nær 20 ár.

Leikskólinn Draumaland er lítill leikskóli þar sem dvelja að jafnaði rúmlega 50 börn og er hlutfall faglærðra hátt.

4.1.4 Margrét og leikskólinn Neðstaland

Margrét útskrifaðist sem leikskólakennari í byrjun níunda áratugs síðustu aldar. Hún fór í stjórnunarnám við framhaldsdeild KHÍ við aldamótin og hefur starfað sem leikskólastjóri í 16 ár.

Leikskólinn Neðstaland er fjögurra deilda leikskóli þar sem dvelja að jafnaði um 90 börn. Í leikskólanum starfa um 25 starfsmenn og þar af eru 8 leikskólakennarar.

4.1.5 Linda og leikskólinn Vík

Linda útskrifaðist sem leikskólakennari undir lok níunda áratugs síðustu aldar. Hún hefur starfað sem leikskólastjóri í 16 ár.

Leikskólinn Vík hefur breyst töluvert á síðustu árum og hefur stækkað í nokkrum áföngum. Í dag er leikskólinn sex deilda og þar dvelja að jafnaði um 110 börn. Í leikskólanum starfa um 35 starfsmenn og þar af eru 14 leikskólakennarar.

4.1.6 Sigríður og leikskólinn Töfrasel

Sigríður útskrifaðist sem leikskólakennari á níunda áratug síðustu aldar og hefur hún starfað sem leikskólastjóri frá aldamótum.

Leikskólinn Töfrasel er stór leikskóli á höfuðborgarsvæðinu. Þar sem stærð leikskólans getur komið upp um hver viðmælandinn er, verður ekki gerð frekari grein fyrir fjölda barna eða starfsmanna í leikskólanum.

4.2 Starfsánægja

Í þessum kafla verður fjallað um niðurstöður sem tengjast starfsánægju viðmælenda. Fjallað verður sérstaklega um þætti sem leiða til starfsánægju og þá þætti sem draga úr starfsánægju.

Spurt var um hvað hefði áhrif á starfsánægju viðmælenda og þeir þættir sem sérstaklega voru nefndir voru góð tengsl og samskipti, góður starfsmannahópur og starfsandi og faglegt starf. Það sem dró úr

starfsánægju viðmælenda voru starfsmannamálin í leikskólanum og þá sérstaklega erfið starfsmannasamtöl.

4.2.1 Þættir sem leiða til starfsánægju

Viðmælendur nefndu marga þætti sem höfðu áhrif til aukinnar starfsánægju. Það voru ákveðnir þættir sem allir viðmælendur nefndu eins og faglegt starf, góður starfsmannahópur og ánægð börn. Þetta gefur til kynna að gott fagstarf í leikskólanum hafi mest áhrif á starfsánægju leikskólastjóranna. Ef starfið gengur vel, starfsfólkið er áhugasamt og börnin glöð þá veitir það viðmælendum mikla vellíðan í starfi. Annað sem var nefnt í þessu samhengi eru góð tengsl og samskipti við alla aðila í leikskólanum. Viðmælendur lýstu þessu á misjafnan hátt en sem dæmi má nefna að mörgum fannst mikilvægt að vera sýnilegir í starfinu með því að ganga reglulega um leikskólann og spjalla við börn, foreldra og starfsfólk. Leikskólastjórunum þykir því mikilvægt að festast ekki inni á skrifstofu í rekstrarlegum þáttum starfsins heldur vilja þeir hafa ákveðna yfirsýn yfir starfið og þekkja vel alla sem koma að leikskólastarfinu.

4.2.1.1 Faglegt starf

Allir viðmælendur töldu faglegt starf og faglega umræðu hafa mikil áhrif á starfsánægju sína. Það má í raun segja að þetta hafi verið sá þáttur sem hafði mest áhrif á starfsánægju viðmælenda.

Elísabet sagði að það sem hafi aðallega áhrif á hennar starfsánægju er að sjá faglegt starf í leikskólanum blómstra. Hennar uppáhaldsstundir eru inni á deildum og hún sagði að hjartað hennar liggir í faglega þættinum. Ólafía tók í sama streng og sagði faglega starfið skipta sköpum um sína starfsánægju. Hún lýsti því svona:

Það veitir mér til dæmis mikla ánægju núna þegar maður er búin að vera að skipuleggja faglega starfið að það sem við erum búin að vera að ræða saman og hrista okkur saman að það er farið að skila sér núna ... þannig að maður er farinn að sjá það í faglega starfinu. Það skiptir mig miklu máli.

Margrét hafði svipaða sögu að segja og hún lýsti því þannig:

Ef ég mæti einn daginn og ég sé að það eru allir á fullu í vinnu og hópastarfi og útivist ... það er einhvernveginn ... hlutirnir ganga allir upp og maður sér svona gleði í fólkinu og vinnusemi ... þá er ég ánægð.

Sigríður sagði mjög mikilvægt að allir væru í sama liði og með sömu sýn. Hún sagði það vera sitt hlutverk að skapa þessa sýn. Linda sagði að mótunarstarfið í leikskólanum væri henni dýrmætt og hvernig hún getur haft áhrif á starfið og starfsmannahópinn. Hún taldi einnig að sífellt mat á leikskólastarfinu gerði það skemmtilegt og hvernig umræðan um leikskólastarfið verður lifandi og fagleg.

Þarna lýsti Linda mikilvægi faglegrar umræðu sem fleiri viðmælendur töluðu einnig um. Elísabet taldi að faglegar samræður gæfu sér mjög mikið og taldi það einn mikilvægasta þáttinn í þróun faglegs starfs. Hún lýsti því þannig:

Mér hundleiðist þegar allir eru sammála mér, þá finnst mér ekkert gaman í vinnunni. Ég vil alveg átök vegna þess að ef allir eru sammála mér þá er eitthvað að. Í fyrsta lagi er ég ekki nýbúin með háskólanám. Ég er í raun með minni menntun en sumir kennarar hérna þannig að mér finnst það óeðlilegt að nýútskrifaður leikskólakennari sé sammála mér í öllu. Mér finnst það að takast á, hlusta og tala saman, það er það sem gefur mér mjög mikið og mér finnst það vera leiðin til að ná árangri.

Þarna kemur í ljós hversu faglega starfið skiptir viðmælendur miklu máli og hvernig það hefur áhrif á vellíðan þeirra. Þeim fannst gríðarlega mikilvægt að finna að starfsfólkið væri virkt og áhugasamt og það veitir þeim ánægju að finna áhuga hjá starfsfólki á faglegrri umræðu um starfið. Þegar leikskólastjórarnir upplifa þennan sameiginlega kraft verða til í starfsmannahópnum þá upplifa þeir að allir séu í sama liði að vinna að sömu markmiðum.

4.2.1.2 Góður starfsmannahópur og starfsandi

Allir viðmælendur voru líka sammála um að gott starfsfólk og góður starfsandi væri stór hluti af þeirra starfsánægju. María sagði það mikinn kost að hafa afburðarfólk með sér í stjórnunarteyminu, en þar á hún við stjórnendur leikskólans. Sigríður lagði áherslu á kærleik og væntumþykju í starfsmannahópnum en hún lýsti því þannig: „En svona, þú veist, það er náttúrulega aðallega þessi væntumþykja og kærleikur hjá börnum og samstarfsfólki sem skiptir máli og sveigjanleiki og umburðarlyndi er eitthvað sem við höfum ... lagt svaka mikið upp úr“.

Sigríður sagði ennfremur að það skipti miklu máli að hún, aðstoðarleikskólastjórinn og sérkennslustjórinn í leikskólanum hefðu starfað

mjög lengi saman. Þannig færu öll samskipti þeirra á milli hratt og örugglega fram og þær þekktu vel inn á hver aðra. Hún getur því treyst á sitt stjórnendateymi og fær, það sem hún kallar, snöggt „rapport“ yfir kaffibollanum.

Margrét sagði að góður starfsandi skipti miklu máli og hún sagði að jákvætt og gott starfsfólk skili sér ríkulega til foreldra og barna. Varðandi starfsanda sagði Ólafía að hún leggði mikla áherslu á að málin væru rædd á réttum stöðum. Hún sagðist ekki geta leyst vandamálin sem koma upp ef starfsfólkið leitaði ekki til hennar. Hún sagði að hún vendi sig á að ganga beint í málin ef vandamál kæmu upp og það hefði yfirleitt góð áhrif. Hún leggði áherslu á að heiðarleiki ríkti í samskiptum og að fólk ynni saman.

Tveir viðmælendur, Sigríður og Linda, ræddu sérstaklega um mikilvægi þess að þær sjálfar og starfsfólkið töluðu vel um vinnustaðinn og starfið sem þar færi fram. Þær nefndu þetta sérstaklega í sambandi við að fá fagfólk til starfa. Þær töldu báðar, og Elísabet einnig, að starfið væri mun auðveldara ef margir fagmenntaðir starfsmenn væru að störfum í leikskólanum. Þær sögðu að öll umræða sem færi fram væri á faglegri nótum og það væri auðveldara að koma hugmyndum á framfæri.

Linda nefndi að með hækkandi menntunarstigi starfsmanna yrði starfsánægjan meiri og hún sagðist upplifa það á sjálfri sér. Aðspurð að því hversu stór hluti af vellíðan í starfi tengdist því að hafa marga leikskólakennara í leikskólanum svaraði Elísabet:

(Hlær) Svona 90%. Það að ég kem með hugmynd og ég hendi bolta og það grípur hann einhver. Við erum hluti af því, ég er ekki að berjast við að ala upp fólk að hluta til ... Þetta er stór hluti af minni ánægju.

Þarna lýsa viðmælendur hvernig góður starfsmannahópur og góður starfsandi skiptir sköpum í leikskólastarfinu. Ef þessir þættir eru í lagi þá hefur það mikil jákvæð áhrif á starfsánægju leikskólastjóranna, en eins og kemur fram hér á eftir, þá geta þessir þættir haft verulega slæm áhrif á allt leikskólastarfið og líðan leikskólastjóra. Þarna kemur einnig í ljós mikilvægi þess að tala vel um leikskólann og leikskólastarfið. Leikskólakennarar vilja gjarnan vinna þar sem gott starf fer fram og ein leið til að fá fleiri leikskólakennara til starfa er að kynna starfið vel út á við og tala vel um það við utanaðkomandi aðila.

4.2.1.3 Góð tengsl og samskipti

Það voru margir ólíkir þættir sem viðmælendur nefndu sem flokka má undir góð tengsl og samskipti. Hér er átt við mikilvægi þess að leikskólastjórar upplifi traust og virðingu í samskiptum og séu í góðum tengslum við þá sem koma að leikskólastarfinu. Í þessu samhengi má nefna að þekkja vel börn og foreldra og að stuðla að samheldni í starfsmannahópnum.

Linda sagðist til dæmis fá hrós frá foreldrum fyrir að þekkja nöfn allra barnanna og að vera í góðum tengslum við þau. Hún sagðist ennfremur byrja alla morgna á því að fara á elstu deildina og fá sér morgunmat með börnunum. Í kjölfarið fer hún inn á allar deildir og heilsar upp á börn, foreldra og starfsfólk. Þetta segir hún gefa sér mikið í starfinu og veita sér vellíðan. Margrét opnar leikskólann sinn á morgnana og segir hún að það gefi sér mikið. Hún vill vera í tengslum við barnahópinn og foreldrana. Hún sagðist vera félagsvera og sem dæmi þá nefndi hún að stundum sæti hún báða matartíma starfsmanna í hádeginu, ef tækifæri gæfist til. Þannig nær hún að hitta alla starfsmenn og það veiti henni mikla andlega næringu.

Aðspurðir að því hvað hefði mest áhrif á þeirra starfsánægju svöruðu allir viðmælendur að ánægð börn og foreldrar skiptu miklu máli. Linda lýsti því þannig „að börnin þau eru náttúrulega bara ... uppsprettan að öllu sem hér fer fram ... og hérna ... þau eru bara minn gleðigjafi í gegn um daginn ... algjörlega fyrst og fremst“. María tók í sama streng og sagði að uppspretta starfsánægju hennar væru fyrst og fremst börnin, þau væru svo skemmtileg og það væri svo gaman að vinna þessa vinnu.

Viðmælendur nefndu einnig mikilvægi þess að mynda góð tengsl við starfsmannahópinn og sem hluta af því nefna þeir að hrósa reglulega og koma í veg fyrir baktal og einelti. Þrír viðmælendur, María, Sigríður og Linda nefndu baktal og einelti á vinnustaðnum. Þær sögðu að starfsmenn skrifuðu undir eineltissáttmála og að það skipti sköpum fyrir vinnustaðinn að hafa farið í slíkt átak. Tveir viðmælendur, Elísabet og Linda, töluðu um mikilvægi þess að hrósa. Elísabet sagði sín einkunnarorð vera að þakka alltaf samstarfsfólki sínu þegar vel gengur, en þegar illa gengur þá spyr hún sjálfa sig hvað hún geti gert betur. Linda sagði að allir starfsmenn væru meðvitaðir um að hrósa hver öðrum og að öllum þætti það mikilvægur þáttur í starfinu.

Hér kemur fram hvernig viðmælendur leggja áherslu á að vera í góðum tengslum við alla sem koma að leikskólastarfinu. Verksvið leikskólastjóra er víðfeðmt og margt sem þarf að huga að. Það er mikilvægt fyrir leikskólastjóra að skipta tímanum jafnt á milli ábyrgðarhlutverka sinna, það er að segja að vera rekstrarlega ábyrgur og faglega ábyrgur. Leikskólastjórnarnir

lýsa því hér hvernig þeir stuðla markvisst að því að vera í góðum tengslum við starfsfólk, foreldra og börn en það er ein leið til að sinna skyldum sínum sem faglegur leiðtogi.

4.2.1.4 Gott skipulag

Annað atriði sem kom fram hjá viðmælendum um þá þætti í starfinu sem hafa áhrif á starfsánægju þeirra er gott skipulag. Í þessu samhengi nefna viðmælendur að allir þekki hlutverk sín og mikilvægi þess að dreifa ábyrgð. María lýsti þessu vel og segir svo frá:

Við sem veljumst í þessu störf erum eins og börn ... eða ég er eins og barn, ég vil hafa allt á hreinu. Ég vil vita hvað kemur næst og hvað þarf til að skóli gangi, það eru reglur. Við verðum að vita hver lokar gluggum, því þeir verða að vera lokaðir. Við verðum að vita að það sé ákveðinn hópstjóri sem heldur utan um ákveðinn fjölda af börnum því við erum með ákveðinn fjölda sem þarf að bera ábyrgð á. Það þarf líka að vera einhver sem sótthreinsar klósettin einu sinni á dag því það þarf að gera. Það þarf ekki að vera sami einstaklingurinn en við þurfum að hafa dagskipulagið á hreinu til að láta þetta ganga. Já þetta skiptir verulega miklu fyrir mína vellíðan.

Í sambandi við að dreifa ábyrgð sögðu allir viðmælendur sérstaklega mikilvægt að deildarstjórar væru ábyrgir fyrir sinni deild. María nefnir að deildarstjórar þurfi að axla ábyrgð á starfsmannamálum og hún lýsir því þannig: „Starfsmannamálin eru alltaf stór pakki fyrir stjórnendur, alveg sama í hverju það er. Til dæmis er það deildarstjórinn sem þarf að ákveða hvort mögulegt sé að gefa frí, áður en ég geng endanlega frá því“. Margrét lýsir vel hvernig hún leggur áherslu á að dreifa ábyrgð og hún segir svo frá:

Sko hérna ... ég get náttúrulega ekki búið til starfsandann en ég er hluti af honum og með því að reyna sjálf að vera jákvæð og finna lausnir, hlusta á fólk og jafnframt reyna að fá það sjálft til að bera ábyrgð á hlutum. Við höfum lagt upp með það að við setjum upp ákveðinn ramma en það er frelsi innan rammans og ef fólk er með frumkvæði og vill gera eitthvað þá er það í 99% tilvika ... þá fær fólk frelsi til að vinna hlutina á sinn hátt.

Hér lýsa viðmælendur hvernig gott skipulag getur aukið starfsánægju þeirra. Starf stjórnenda getur verið gríðarlega erfitt ef starfsfólk er ekki tilbúið að taka á sig hluta af þeirri ábyrgð sem fylgir starfinu. Leikskólastjóri

verður að geta treyst á starfsfólkið sitt og treyst því að allir þekki hlutverk og skyldur sínar. Þannig getur hann einbeitt sér að öðrum þáttum í starfinu eins og faglegri sýn og rekstri.

4.2.2 Þættir sem draga úr starfsánægju

Það var sérstaklega tvennt sem viðmælendur nefndu varðandi þætti í starfinu sem draga úr starfsánægju. Annars vegar voru það starfsmannamálin og hins vegar að taka erfið starfsmannasamtöl.

4.2.2.1 Starfsmannamálin

Allir viðmælendur töldu starfsmannamálin vega þyngst í starfi sínu. Sigríður nefnir í þessu tilviki þegar starfsmannamál „grassera“ lengi og verða ófyrstíganleg. Hún sagði slík mál geta verið mjög erfið. Hún sagði mikilvægt fyrir stjórnendur að hlusta á innri rödd og ganga sem fyrst í málið ef starfsmaðurinn er ekki að standa sig í starfi. Aðspurð hvaða leiðir hún fari til þess segir hún mikilvægt að nýta uppsagnarfrest á reynslutíma en allir starfsmenn eru með eins mánaðar uppsagnarfrest á fyrstu þremur mánuðum í starfi. Hún sagði að hún taki það nærri sér ef hún geri mistök í svona málum vegna þess að leikskólinn sé viðkvæm stofnun og starfsmaður sem er með viðhorf sem hæfir ekki leikskólastarfi geti auðveldlega „skemmt“ út frá sér.

Linda nefndi að erfiðustu málin væru þegar starfsmaður væri ekki að standa sig í starfi og Margrét taldi að ef starfsmannamálin væru ekki í lagi þá gæti það haft slæmar afleiðingar í för með sér. Hún lýsti því þannig: „Þegar starfsmannamálin eru ekki í lagi þá er innra starfið ekki lagi og börn ekki sátt. Ef börnin eru ekki sátt þá eru foreldrarnir ekki sáttir“.

Aðrir viðmælendur höfðu svipaða sögu að segja sem gefur til kynna að starfsmannamálin séu einn viðkvæmasti þáttur í starfi leikskólastjóra. Hann geti því bæði haft gríðarlega jákvæð og neikvæð áhrif á starfið. Það er því nauðsynlegt að leikskólastjórar kunni vel til verka þegar kemur að þessum málum og bregðist hratt og örugglega við.

4.2.2.2 Erfið starfsmannasamtöl

Fjórir viðmælendur, María, Linda, Sigríður og Margrét, töluðu sérstaklega um hversu erfitt það getur verið að taka samtöl við starfsmann sem ekki er að standa sig í starfi. María sagði að hún hafi vanið sig á að ganga í slík mál strax en hún sagði að þetta hafi orðið auðveldara fyrir sig eftir því sem árin liðu. Slík samtöl hafi reynt á í byrjun en nú taki hún svona mál ekki inn á sig. Sem dæmi nefndi hún að mál hafi komið upp fyrir stuttu þar sem

starfsmaður sagði við hana að hún væri bara mannleg. En María svaraði á móti að hún yrði að vera fagleg, annað væri ekki í boði.

Margrét nefndi dæmi um erfitt samtál sem sneri að persónu starfsmannsins en ekki frammistöðu hans. Málið sneri að hreinlæti starfsmannsins og taldi Margrét að slík mál geti verið mjög erfið. Hún leysti það á þann hátt að handleiða sjálf deildarstjóra starfsmannsins til að takast á við málið. Þær fóru saman yfir mögulegar aðstæður sem gætu komið upp í samtalinu en málið endaði vel og var starfsmaðurinn þakklátur fyrir ábendinguna.

Linda taldi mjög mikilvægt fyrir stjórnendur að gera greinarmun á gagnrýni á frammistöðu starfsmanns og gagnrýni á persónu hans. Hún passar sig ávallt að gera starfsfólki grein fyrir þessu. Hún lýsir því þannig:

Ég hef alltaf einbeitt mér að því að skilja að persónu og verk starfsmannsins ... Fólk á stundum mjög erfitt með að skilja þarna á milli en ég tek alltaf skýrt fram að við erum ekki að ræða þig sem persónu. Við erum að ræða verkin þín sem ég veit að þú getur bætt þig í. Þetta eru náttúrulega erfiðustu samtölin af því að það vilja allir standa sig í vinnu og í raun ömurlegt að fá þessa gagnrýni á verkin sín af því að það er svo erfitt að skilja að persónuna.

Erfið starfsmannasamtöl taka augljóslega mikið á í starfi leikskólastjóra. Mikilvægt er að leikskólastjórar fái viðeigandi fræðslu til að takast á við slík mál þar sem að þau eru viðkvæm og þörf er á að þeir bregðist rétt við. Það virðist sem aukin starfsreynsla hjálpi í þessu tilviki þar sem viðmælendur segja að þessi mál verði auðveldari með aukinni reynslu. Þetta er gríðarlega mikilvægur þáttur í starfinu og ljóst er að nýir leikskólastjórar ættu að fá viðeigandi þjálfun strax í upphafi.

4.3 Jákvætt viðhorf

Eitt af markmiðum þessarar rannsóknar er að skoða hvernig jákvæðni og starfsánægja spila saman. Spurt var um mikilvægi jákvæðs viðhorfs í starfi viðmælenda og voru þeir allir sammála um mikilvægi þess. Viðmælendur nefndu einnig lausnamiðaðan hugsunarhátt í þessu samhengi.

4.3.1 Jákvætt viðhorf til starfsins

Allir viðmælendur töldu sig hafa jákvætt viðhorf til starfsins og sögðu allir að þeir legðu áherslu á það.

María nefndi að jákvæðni væri eitt af einkunnarorðum leikskólans og að mikil áhersla væri lögð á jákvæðni í samskiptum. Sem dæmi nefndi hún að í leikskólanum væru engin erfið eða leiðinleg börn, það væru bara sum börn sem þyrftu á sérstakri aðstoð að halda.

Ólafía sagði að hún reyndi að leggja jákvæðar línur til starfsmanna og hún telur sig vera jákvæða manneskju að eðlisfari. Hún sagði: „Mér finnst skipta máli í lífinu að maður beri svolítið ábyrgð á sjálfri sér og sinni eigin hamingju og viðhorfinu ... þannig að ég held að ég sé með frekar jákvæð gleraugu.“ Margrét telur jákvætt viðhorf vera mjög mikilvægt og sagði:

Um leið og þú ferð í einhvern neikvæðan gír þá er allt erfiðara. Alveg sama hvað það er. Ég er búin að segja það við fólk hér að ef ég er grumpí þá mega þau alveg segja mér það ... því ef ég er ekki jákvæð hér, hvernig get ég ætlast til þess að fólk mitt sé jákvætt.

Linda telur allt verða mjög þungt í vöfum ef hún er með neikvætt viðhorf til starfsins. Sigríður sagðist leggja mikla áherslu á jákvæðni og gleði. Hún sagði að ef hún hefði ekki gaman að vinnunni þá skilaði það engu. Hún sagði líka frá því hvernig hún reynir að breyta starfsandanum í leikskólanum ef þreyta er farin að setjast í mannskapinn. Hún lýsti því þannig:

Til dæmis núna þá er svona gleðivika hjá okkur, því síðustu vikur hafa verið svolítið þungar. Ég sagði á föstudaginn að nú nennti ég ekki þessari vinnu lengur ... ég var búin að taka mikið að þungum foreldraviðtölum og starfsviðtölum undanfarið ... og það þurfti bara að hreinsa ... en svo er það bara búið og nú eru bara gleðivikur.

Sigríður sagðist líka leggja áherslu á að hafa húmor fyrir hlutunum og sagði hún að starfsmannahópurinn notaði hlátur og húmor til létta sér lífið. Það er því ljóst að jákvæðni skiptir leikskólastjórnara miklu máli og hún virðist vera leiðarljós þeirra allra.

Það er því ljóst að jákvætt viðhorf til starfsins skiptir viðmælendum miklu máli og slíkt viðhorf skiptir sköpum í leikskólastarfinu.

4.3.2 Lausnamiðaður hugsunarháttur

Fjórir af viðmælendum mínum, Margrét, Ólafía, Linda og Sigríður, töluðu sérstaklega um mikilvægi þess að hugsa í lausnum. Linda sagði mikilvægt að hafa þannig viðhorf, sérstaklega svo að starfsfólkið finni að vandamálin

verði ekki of stór. Það sé alltaf hægt að finna lausn á málunum. Sigríður nefndi mikilvægi þess að láta ekki vandamál eins og veikindi starfsmanna draga kjarkinn úr þeim sem standa vaktina. Hún lýsti því þannig: „Við látum ekkert eyðileggja fyrir okkur dagana þó að nokkrar séu veikar og þó það séu mjög margir veikir þá er bara gleði hjá okkur hinum.“ Ólafía sagði að viðhorfið væri númer eitt, tvö og þrjú í þessu starfi. Hún sagði að alltaf væru sumir sem sjái vandamál í öllu en hún reyndi að leggja áherslu á að vandamálin væru til þess að leysa þau.

Jákvæðni og lausnamiðuð hugsun virðast vera lykilatriði í vinnumenningu og starfsanda leikskólanna. Leikskólastjórar vilja leggja áherslu á þessa þætti til að skapa vinnumenningu sem einkennist af trausti og áherslu á að finna lausn á vandamálum í stað þess að starfsfólk mikli þau fyrir sér. Jákvætt viðhorf spilar þar lykilhlutverk.

4.4 Kulnun

Viðmælendur mínir höfðu mikið að segja um kulnun í starfi þó svo þeir hefðu ekki allir upplifað tilfinningar sem tengjast kulnun. Fjallað verður um svör viðmælenda um kulnun í þessum kafla. Annars vegar er fjallað um hvernig einkenni kulnunar birtust hjá viðmælendum og hins vegar þær leiðir sem viðmælendur fara til þess að sporna við kulnun.

4.4.1 Einkenni kulnunar í starfi

Fjórir viðmælendur töldu sig hafa upplifað einkenni kulnunar í starfi en það voru þær Sigríður, Margrét, Linda og Elísabet. Orsakir kulnunar hjá Margréti, Lindu og Elísabetu voru starfstengdar en persónulegar hjá Sigríði. Margrét og Linda sögðust hafa upplifað kulnun í tengslum við tímabil í leikskólanum þar sem mjög erfitt var að manna. Margrét sagði að á þessu tímabili hefðu sumir starfsmenn stoppað við í tvo daga og svo hætt þar sem þeir fengu betri vinnu. Hún sagðist hafa upplifað ákveðið vonleysi og hún lýsti því þannig:

Ég upplifði ... þú veist bara af hverju er ég að þessu? Hver er að græða á þessu? Er ég að græða eitthvað á þessu fyrir mig. Manni fannst bara einhvernveginn að foreldrar voru þungir, starfsfólkið þungt og auðvitað gekk dagurinn en maður var bara svona vá! Maður upplifði bara svona vonleysi. Svona þú veist: „Þetta hlýtur bara að vera mér að kenna“.

Margrét sagði að hún hefði komist í gegnum þetta tímabil með því að hafa góðan kjarna af starfsmönnum. Hún sagði ennfremur að ástandið hefði hægt og bítandi farið að breytast og jafnvægi komist á starfsmannahópinn. Hún nefndi líka sérstaklega að hún hefði fengið mikinn stuðning frá foreldrum sem hafi hjálpað henni.

Linda hafði svipaða sögu að segja en hún tengir þetta tímabil við miklar breytingar í leikskólanum. Þá var mikil starfsmannavelta og margir stoppuðu stutt við. Hún sagði samt sem áður að hún væri ekki viss hvort að um kulnun hafi verið að ræða en hún lýsti því þannig:

En ég man bara eftir því ... þetta var kannski bara mest svona ofboðsleg þreyta og kannski er það kulnun. Ég veit ekki hvað kulnun er í sjálfu sér. En þá var það bara starfsmannahaldið. Það reynir alveg rosalega á þig og svo bara allt í einu kemur bara einhver starfsmaður til vinnu einu sinni. Bara skildi inniskóna eftir og kom aldrei aftur ... Maður bara vá, ég vissi ekki að þetta væri til.

Linda sagði að það sem hefði hjálpað henni fyrst og fremst hafi verið, líkt og hjá Margréti, sterkur kjarni starfsmanna. Þau hafi náð að vinna sig í gegnum tímabilið með seiglu og vinnugleði. Hún sagði líka frá því þegar hún gekk í gegnum persónulega erfiðleika að þá hafi „þessi vinnustaður bara staðið upp sem ein heild og bara ... hélt mér uppi og hélt leikskólanum uppi. Sem var ótrúlega flottur stuðningur.“

Elísabet tengdi tímabilið á hennar starfsferli þegar hún upplifði kulnun í starfi við mjög erfitt starfsmannamál sem kom upp í leikskólanum. Þetta mál var mjög viðkvæmt og reyndi mjög á alla sem tengdust leikskólanum. Hún sagði þetta vera erfiðustu reynslu sem hún hafi gengið í gegnum sem leikskólastjóri. Hún nefndi líka að henni hefði fundist stuðningur frá sveitarfélaginu vera lítill sem enginn. Á þessu tímabili sagðist hún hafa upplifað að vera að missa tökin á því að vera stjórnandi og það hafi verið mjög krefjandi að halda utan um starfsmannahópinn og byggja hann aftur upp. Hún sagðist hafa vaknað á morgnana á þessum tíma og ekki viljað mæta til vinnu. Elísabet sótti stuðning í handleiðslu til geðlæknis sem hjálpaði henni mikið. Hann benti henni til dæmis á aðferð sem hún hefur notað mikið síðan en það er að ganga heim úr vinnu og hreinsa hugann á leiðinni. Elísabet segir að þessi handleiðsla hafi í raun bjargað lífi sínu á þessum tíma.

Sigríður tengdi sína upplifun af kulnun ekki við starf sitt heldur við persónulega atburði. Hún sagði að hún hefði fundið fyrir ójafnvægi í tengslum við þessa atburði sem höfðu þau áhrif að hún átti erfitt með að sinna starfi sínu sem leikskólastjóri. Hún lýsir því þannig að hún hafi komið á morgnana til vinnu, horft á upplýsingatöfluna og liðið eins og veröldin væri að hrynja. Hún átti erfitt með samskipti við starfsfólk, hún sá enga gleði í neinu og henni fannst öll mál vera stór í sniðum. Í kjölfarið sótti hún sér hjálp og tók sér frí frá vinnu. Hún segir að það hafi hjálpað sér mikið að fá faglega aðstoð í veikindum sínum sem styrkti hana sem stjórnanda. Eftir þessa reynslu segir Sigríður að hún hafi passað mjög vel að hlúa að sjálfri sér. Sem dæmi nefndi hún að vinna ekki of mikið og leggja ekki of hart að sér. Hún sagði að hún hefði átt það til að mæta til vinnu klukkan fimm eða sex á morgnana til að gera launaskýrslur. Hún segist vera búin að minnka það verulega núna. Annað sem Sigríður nefndi í þessu samhengi var að í kjölfarið á veikindum hennar var margt í skipulagi leikskólans tekið til endurskoðunar. Sem dæmi má nefna samskiptaleiðir og ábyrgð deildarstjóra.

Í þessum kafla kemur bersýnilega í ljós hve starfsmannamál geta reynt mikið á í starfi leikskólastjóra. Það er gríðarlega erfitt að stjórna vinnustað þegar starfsmannaveltan er há og fólk stoppar stutt við. Þetta á líka við þegar koma upp erfið starfsmannamál vegna þess að þau snúa oft en ekki að persónu starfsmannsins. Það er því mjög erfitt fyrir stjórnendur að taka slíkt ekki nærri sér. Hér kemur einnig í ljós mikilvægi þess að leita sér faglegrar aðstoðar ef tilfinningar sem tengjast kulnun koma upp á yfirborðið en nánar verður fjallað um það í næsta kafla.

4.4.2 Aðferðir til að sporna við kulnun

Viðmælendur höfðu frá mörgu að segja varðandi leiðir til að verja sjálfa sig gegn kulnun í starfi. Á meðal þess sem var nefnt var að taka ekki vinnuna með sér heim, að vinna ekki of mikið, að fá handleiðslu og að eiga í góðum samskiptum við aðstoðarleikskólastjórann.

4.4.2.1 Að taka ekki vinnuna með heim

Allir viðmælendur nefndu sérstaklega mikilvægi þess að taka ekki vinnuna með sér heim. Margréti fannst að þetta ætti að brýna fyrir fólki um leið og það útskrifast úr náminu. Hún lýsti því þannig:

Ég held að eitt af því sem við ættum að innleiða í fólk um leið og það útskrifast úr þessu námi er að skilja vinnuna eftir í vinnunni. Við erum alltaf að tala um að starfsfólkið okkar eigi

að skilja heimilið eftir heima en ef þú átt að geta gert það þá áttu líka að geta skilið vinnuna eftir í vinnunni. Það er auðvitað hluti af því. Um leið og þú gerir það ... bara hérna við hliðið loka ég á eftir mér og ég tek þetta upp á morgun ... þá bara léttist ég.

Linda sagði að hún þyrfti stundum að sitja lengur í vinnunni til að klára ákveðin verkefni en hún geri það frekar en að taka verkefni með sér heim. Hún sagðist hafa brennt sig á því á fyrstu árunum en telur að það eigi sér eðlilegar skýringar. Hún lýsir því þannig:

Þú ert að reyna að móta þig sem stjórnanda og þú ert að reyna að ná utan um öll verkefni þín. Eftir því sem árin líða hef ég náð betri tökum á tímastjórnun. Ég passa mig á föstudegi að ég sé ekki að hugsa alla helgina hvað það er sem ég er að gera í næstu viku ... Þú þarft að læra þetta. Það er bara þessi tímastjórnun og minnka stressið þannig.

Sigríður reynir eftir bestu getu að taka ekki vinnuna með sér heim en hún sagði að það kæmi fyrir. Þá á hún sérstaklega við ef hún er að eiga við erfið mál. Slík mál geti haft mikil áhrif á hana og því þurfi hún að láta fjölskylduna vita hvað hún sé að ganga í gegnum. Hún sagði samt sem áður „Sko ... ég er svolítið svona ... þegar vinnan er búin þá er hún bara búin“. Elísabet tók í sama streng og sagði að hún hafi verið gjörn á að taka vinnuna með sér heim á sínum fyrstu árum sem leikskólastjóri. Það hafi haft áhrif á einkalíf hennar sem hún lýsir þannig: „Ég held að ég hafi stundum verið að drepa einkalífið. Ég var mjög ófær hvað það varðar. Ég man einu sinni þegar maðurinn minn spurði mig hversu margir starfsmenn væru með okkur upp í hjónarúmi í nótt?“ Hún sagði að hún hafi breytt þessu og geri þetta ekki lengur.

4.4.2.2 *Að vinna ekki of mikið*

Allir viðmælendur töluðu um mikilvægi þess að vinna ekki of mikið. Þær töluðu um að hafa áttað sig á þessu með árunum og reynt markvisst að breyta mynstrinu. Margrét sagði frá viðhorfsbreytingu hjá sér eftir að hafa gengið í gegnum erfitt tímabil í tengslum við opnun leikskólans. Hún lýsir því þannig:

Sko þegar þú opnar leikskóla þá tekur hann allan þinn tíma. Það er bara töff. Fyrstu þrjú til fimm árin eru mjög töff. Þá var ég að vinna stundum á laugardegi eða frameftir og ég held að

það hafi gengið í tvö ár og þá bara sagði ég við sjálfa mig: „Hættu þessu, húsið er ekki brenna og þú átt þinn einkatíma og vinnutíma.“

María sagðist vera að æfa sig í að vera ekki of lengi og Sigríður sagði að það væri í eðli sínu að vinna mikið. Hún gæti auðveldlega verið að vinna öll kvöld en telur að hún yrði lélegri stjórnandi fyrir vikið. Hún sagði að þegar fíflunum færi að fjölga í kringum hana þá reyndi hún að draga saman og vinna minna. Linda hefur sett sér markmið að vera ekki lengur en átta og hálfan tíma á dag í vinnu. En eins og áður hefur komið fram velur hún að dvelja lengur í vinnu í stað þess að taka vinnuna með sér heim.

Elísabet hefur aðeins aðra sýn á þessi mál en hinar. Hún er sammála mikilvægi þess að vinna ekki of mikið. Hún segist hafa lært það af öðrum leikskólastjóra að vinna bara frá 8–16 og það hafi breytt miklu hjá henni. Hins vegar finnst henni gaman að vinna lengur og hún segist hafa áttað sig á því á tímabili. Henni finnst fínt að mæta stundum klukkan sjö og ná góðri vinnutörn í ró og næði eða að sitja til fimm. Hún segir: „Það er ekki eins og ég sitji hérna og bara „ohh“ ég á þetta eftir. Mér finnst þetta gaman“.

4.4.2.3 *Handleiðsla og/eða spjall við kollega*

Fjórir viðmælendur höfðu reynslu af handleiðslu sem þær sögðu hafa hjálpað sér mikið í starfinu. Þetta eru þær María, Margrét, Sigríður og Elísabet. María og Elísabet sögðu líka frá reynslu sinni af reglulegu spjalli við kollega.

Margrét sagðist fá mikinn stuðning úr handleiðsluhópnum sem hún væri í ásamt öðrum leikskólastjórum úr sveitarfélaginu. Hún segir að hún leiti til hópsins ef hún þarf á stuðningi að halda í starfinu frekar en að leita til sveitarfélagsins. Hún sagði að það skipti hana gríðarlega miklu máli að þarna ríki traust. Hún lýsti hópnum þannig:

Í handleiðslu þá ertu að fá allskonar sjónarmið og jafnvel ráðgjöf en þegar þú labbar út þá velur þú sjálf hvað þú vilt nýta af fundinum. Þetta er þannig að þú ert að fá tíma til að tjá þig og færð smá ráðgjöf eða víðari sýn.

Sigríður er í svipuðum hópi og hafði sömu sögu að segja. Hún taldi hópinn hjálpa sér mikið og hún taldi sig vera sterkari fagaðila fyrir vikið. María hefur bæði reynslu af því að ræða við kollega og að fá handleiðslu frá sálfræðingi. Kolleginn er vinkona hennar sem er líka leikskólastjóri. Hún

taldi þetta bæði hjálpa sér mikið þar sem margt af því sem hún þarf að ræða geti hún ekki rætt við samstarfsfólk sitt.

4.4.2.4 *Annað sem var nefnt*

Á meðal þess sem var líka nefnt varðandi að sporna við kulnun í starfi var að vera í góðu samstarfi við aðstoðarleikskólastjórann og að hreyfa sig reglulega.

Margrét, Sigríður, Ólafía og Linda nefndu allar að þær væru í góðu samstarfi við aðstoðarleikskólastjórann og það væri mikilvægur þáttur í þeirra starfi. Margrét sagðist gjarnan ræða við aðstoðarleikskólastjórann þegar erfið mál væru í gangi og hún sagði að þær ynnu saman að verkefnum eins mikið og þær gætu.

Linda sagði að hún og aðstoðarleikskólastjórinn væru ótrúlega flottir samverkamenn, þær séu ólíkar en með nákvæmlega sömu sýn á fagið. Hún sagði að þær taki gjarnan á málum saman og gefi sér síðan góðan tíma til að ræða hvað gekk vel og hvað hefði mátt fara betur. Hún lætur starfsfólkið vita að allt sem hún veit það viti aðstoðarleikskólastjórinn líka og hún telur þær vera mikinn stuðning hvor við aðra. Ólafía tók í sama streng og sagði að traustið á milli sín og aðstoðarleikskólastjórans væri mikil næring fyrir sig. Hún sagði einnig að þær væru ólíkar en bættu hvor aðra upp. Henni finnst mikilvægt að geta leitað til hennar ef erfið mál komi upp svo að þær nái að ræða málin sín á milli.

Fjórir viðmælendur, Elísabet, Ólafía, Margrét og Linda sögðust nota hreyfingu til að losa streitu og safna orku utan vinnu. Komið hefur fram að Elísabet gengur reglulega heim úr vinnu til að hreinsa hugann. Ólafía sagðist fara í skipulagða líkamsrækt á meðan Margrét sagðist skokka reglulega. Linda sagðist vera mikil „leikfímiskelling“ og hreyfi sig á hverjum degi. Hún sagðist nota hreyfingu til að losa streitu og til að koma adrenalíninu í gang á morgnana. Hún telur þetta hjálpa sér ótrúlega mikið.

Að lokum er athyglisvert að benda á að einungis tveir viðmælendur töluðu um að leita til sveitarfélagsins ef erfið mál kæmu upp, en það voru Elísabet og Sigríður. Elísabet sagði reyndar að hún hefði gert það mun oftár hér áður fyrr og hefði gert lítið af því í seinni tíð. Aðspurð að því hvernig stuðningurinn væri frá sveitarfélaginu þegar erfið mál kæmu upp spurði Margrét á móti: „Um hvað ertu að tala?“ Þetta gefur til kynna að leikskólastjórar séu almennt ekki að leita í þá stoðþjónustu sem stendur þeim til boða hjá viðkomandi sveitarfélagi.

Hér hefur komið fram að mikilvægt er fyrir leikskólastjóra að finna sér leiðir til að sporna við kulnun í starfi. Það virðist taka tíma fyrir nýja

leikskólastjóra að finna ákveðið jafnvægi í vinnunni og flestir viðmælendur segja að þetta hafi tekið nokkur ár. Þetta gefur tilkynna að í starfinu felist ákveðin lærdómskúrfa þar sem fyrstu árin fari í að móta sig sem stjórnanda og ná jafnvægi á milli einkalífs og vinnu. Það kemur líka í ljós hversu mikilvægt það er að eiga í samskiptum við fagaðila eða kollega til að ræða við á traustum grundvelli um atriði sem erfitt er að ræða við undirmenn.

4.5 Starfsþróun

Spurt var um viðhorf viðmælenda til eigin starfsþróunar, þeirra eigin hlutverk og hlutverk sveitarfélagsins í því sambandi. Sérstaklega var spurt um starfsþróunarsamtöl hjá sveitarfélaginu og hvernig viðmælendur töldu þau nýtast sér.

4.5.1 Sveitarfélögin og endurmenntun

Allir viðmælendur höfðu skoðun á hlutverki viðkomandi sveitarfélags en misjafnar skoðanir komu fram. María taldi sig hafa frelsi til athafna frá sveitarfélaginu og upplifa eftirlit án þess að það væri þvingandi. Hún taldi sveitarfélagið standa sig vel í endurmenntun fyrir starfsfólkið hennar og sagði það skipta verulegu máli en bætti við að það væri ekki hún sem þurfti endurmenntun. Hún upplifði einnig stuðning frá sveitarfélaginu en sagðist sækja sér sína endurmenntun sjálf. Hún nefndi dæmi um endurmenntun HÍ í þessu samhengi. Linda tekur í sama streng og segir að hún upplifi stuðning frá sínu sveitarfélagi. Stuðningurinn felist að miklu leyti í því að hún getur komið með hugmyndir að leiðum til starfsþróunar og fær fjárhagslegan stuðning frá sveitarfélaginu til þess. Hún er ánægð með þau endurmenntunartilboð sem eru í gangi fyrir hennar starfsfólk og hún telur sig einnig hafa áhrif á stefnu sveitarfélagsins í menntamálum.

Ólafía var mjög ánægð sem sitt sveitarfélag og sérstaklega leikskólafulltrúann. Ólafía segir hana vera áhugasama um starfsþróun leikskólastjóranna og sé dugleg að bjóða þeim upp á námskeið og fræðslu sem nýtist í starfinu. Hún upplifir líka stuðning og segir að hún fái ávallt jákvæð svör ef hún vilji sækja sér endurmenntun sjálf.

Margréti fannst vanta stuðning frá sínu sveitarfélagi en taldi þó að hún fengi hann ef hún leitaði eftir því. Henni fannst samt sem áður að það væri þörf á persónulegri samskiptum á milli leikskólanna og sveitarfélaganna. Hún nefnir í þessu samhengi að fá einstaka símtal eða heimsókn þar sem spurt er um faglega starfið og stöðu leikskólans. Hún segist alfarið finna sér sjálf námskeið ef hún þarf á því að halda en telur sig metta af námskeiðum í bili. Hún lýsir því þannig:

Ég get alveg sagt það heiðarlega að ég er búin að vinna við þetta í öll þessi ár, ég er búin að fara í stjórnunarnám og ég er búin að fara á námskeið. Þegar ég fer á námskeið í dag, þá sit ég bara og hugsa „ég er búin að heyra þetta allt áður. Af hverju er ég að eyða tíma mínum í þetta?“

Margrét segir ennfremur að hún græði mikið á því að ræða við samstarfsfólk og telur sig læra mikið af því. Hún segir líka mikilvægt að fara á námskeið sem eru ekki endilega tengd leikskólastarfinu heldur námskeið sem gefi henni persónulega næringu.

Elísabet segir að hún sæki sína endurmenntun sjálf. Hún er dugleg að panta sér bækur um málefni sem næra hennar þörf fyrir starfsþróun. Hún segir að námskeið sem sveitarfélagið býður upp á nýtist henni misjafnlega og hún telur ástæðuna vera þá að leikskólastjórar hafi misjafna kosti að bera. Hún telur að erfitt sé að finna námskeið sem henti öllum hópnunum. Hún lýsir því þannig:

Við erum öll á mismunandi aldri. Þegar ég byrjaði þá voru engar tölvur og í raun bara nóg að vera með blýant og strokleður. Það var bara fyndið og kollegar mínir sumir eru óhæfir að senda viðhengi í tölvupósti. Þetta er ekki í lagi ... þú verður að vera á tánum. Þegar það kemur hér nýútskrifaður nemi þá segi ég bara: „Hvað á ég að læra, hvað ertu að lesa, hvað er nýtt?“ Ég fór til dæmis á tölvunámskeið þar sem ég sat bara og þá var verið að kenna fólki að hreyfa músina og búa til ný skjöl. Ég bara ... „á ég að sitja og hlusta á þetta“.

Sigríður segir að vinna í þróunarverkefnum næri sína þörf fyrir starfsþróun. Henni finnst líka gott að hringja í sterkt fagfólk og ræða um faglega hluti. Hún telur stuðninginn frá sveitarfélaginu vera misjafnan. Hún telur mikinn stuðning í öllu sem snýr að mannauðsmálum og segir að hún nýti sér það mikið, en telur að gjá ríki á milli leikskólanna og leikskólafulltrúa. Hún er sátt við námskeið sem hafa verið í boði fyrir leikskólastjóra og telur að það nýtist vel í starfinu. Hún segir að mikið annríki hafi stoppað hana af í að sækja sér endurmenntun en hefur nýverið byrjað að skoða ýmsa möguleika á endurmenntun.

Í þessum kafla kemur í ljós að leikskólastjórar virðast kjósa bæði formlega og óformlega starfsþróun. Ennfremur kemur í ljós að þeir sjá flestir um að sækja sér sína endurmenntun sjálfir, bæði formlega og óformlega þó svo að sumir séu ánægðir með þá formlegu starfsþróun sem

sveitarfélögin bjóða upp á. Leikskólastjórarnir virðast vita best sjálfir hvers konar endurmenntun þeir þurfi á að halda og segja má að þeir séu ánægðir með þetta fyrirkomulag, sem er að sjá sjálfir um að sækja sér endurmenntun. Annað sem er áberandi er að starfsþróun viðmælanda virðist ekki hafa mikil áhrif á starfsánægju þeirra. Hjá sumum er það vissulega svo, líkt og hjá Elísabetu sem notar óformlega starfsþróun að mestu leyti og Ólafíu sem er mjög ánægð með þá endurmenntun sem í boði er. Það má samt segja að starfsþróun sé ekki stór hluti af starfsánægju leikskólastjóra þó hún sé vissulega hluti af henni.

4.5.2 Starfsþróunarsamtöl

Allir viðmælendur sögðu frá starfsþróunarsamtölum. Allir nema Ólafía voru sammála um að fá slík samtöl of sjaldan og að of langt liði á milli samtala. Ólafía var ánægð með fyrirkomulagið í sínu sveitarfélagi og fékk regluleg starfsþróunarsamtöl. Margrét setti spurningarmerki við tilgang þessara samtala og úrvinnslu þeirra. Hún lýsir því þannig:

Ég hef nokkrum sinnum spurt að því hvort það sé tekin samantekt (úr starfsþróunarsamtölum við leikskólastjóra í sveitarfélaginu), ekki persónulega heldur samantekt úr þessum viðtölum. Til dæmis hvað er að ganga vel, hvar eru veikleikarnir og hvað er það sem fólk er að tala um að sé erfitt.

Sigríður tekur í sama streng og segist hafa farið í starfsþróunarsamtal fyrir þremur eða fjórum árum síðan. Hún segir að viðtalið sem slíkt hafi verið ágætt en lítið sem ekkert komi út úr því. Elísabet tekur í sama streng og segir að þessi samtöl nýtist ekki sem skyldi þar sem þetta sé meira í ætt við vinalegt spjall. Það sé í raun engin uppbyggileg gagnrýni eða endurgjöf sem komi fram.

Það er vissulega áhyggjuefni að starfsþróunarsamtöl nýtist leikskólastjórum ekki sem skyldi. Starfsþróunarsamtöl eru kjörin leið fyrir starfsmann til að koma sínum óskum um endurmenntun á framfæri við yfirmann. Ef þetta samtal á sér ekki stað eða virkar ekki sem skyldi er hægt að setja spurningarmerki við þá endurmenntun sem sveitarfélögin eru að bjóða leikskólastjórum upp á. Það er vissulega ekki hægt að alhæfa að svo stöddu og þessi rannsókn er ekki nægilega viðamikil til þess að skera úr um þessi mál. Hins vegar gefa þessar niðurstöður til kynna að víða sé pottur brotinn í starfsþróunarsamtölum leikskólastjóra.

4.6 Samantekt

Allir viðmælendur mínir hafa langa starfsreynslu sem leikskólastjórar eða frá tæplega 15 árum upp í tæplega 30 ár. Starfið hefur breyst töluvert á síðustu tveimur áratugum og má þar nefna auknar menntunarkröfur og aukin tölvunotkun. Flestir viðmælendur hafa gengið í gegnum margt á sínum ferli og margir þeirra tekið þátt í stórum breytingum í leikskólanum sem þeir starfa hjá eða hafa starfað hjá áður.

Í niðurstöðum kemur fram að ýmsir þættir í starfinu hafi áhrif til aukinnar starfsánægju leikskólastjóra. Þar ber helst að nefna faglegt starf, góðan starfsmannahóp og góð samskipti í leikskólanum. Þarna kemur í ljós hversu dýrmætt það er fyrir stjórnendur í leikskóla að hafa góðan starfsmannahóp og sérstaklega ákveðinn kjarna sem stendur með þeim í gegnum súrt og sætt. Án þessa kjarna er mjög erfitt að skipuleggja og þróa faglegt starfi í leikskólum. Leikskólastjórar geta ekki staðið einir. Leikskólastarfið er samvinna margra og til þess að gott faglegt starf eigi sér stað þurfa allir að taka þátt í mótunarstarfinu. Í þessu samhengi má nefna hlutverk leikskólastjóra sem faglegs leiðtoga. Viðmælendur leggja mikið upp úr því að vera sýnilegir í starfinu og má segja að það sé liður í því að sinna faglegu hlutverki þeirra.

Leikskólastjórnarnir leggja einnig áherslu á að virkja mannauðinn og dreifa ábyrgð. Með því eru þeir að fá aðra starfsmenn til að taka þátt í að bera þá ábyrgð sem felst í að stjórna leikskóla, ábyrgð sem annars fellur eingöngu á þá. Viðmælendum þótti einnig mikilvægt að vera í góðum tengslum við starfsfólk, börn og foreldra leikskólanna og reyndu þeir markvisst að verja hluta af vinnutíma sínum inn á deildum

Það sem helst hafði neikvæð áhrif á starfsánægju viðmælenda voru starfsmannamálin. Sérstaklega var nefnt að taka á erfiðum starfsmannamálum þar sem þurfti að taka viðkomandi í starfsmannasamtal. Ástæðuna sögðu viðmælendur vera að slík samtöl snertu oftast en ekki persónu viðkomandi og því þyrfti að vanda til verka.

Allir viðmælendur töldu sig hafa jákvætt viðhorf til starfsins og lögðu þeir allir áherslu á það. Þeir voru allir sammála um að neikvætt viðhorf hefði slæm áhrif á starfsemi leikskólans og að allt yrði þyngra í vöfum í kjölfarið. Annað mikilvægt atriði í þessu samhengi er áhersla viðmælenda á að hugsa í lausnum í stað þess að mikla vandamálin fyrir sér. Þeir segja þetta mikilvægan þátt í viðhorfi sínu og að það sé nauðsynlegt að starfsfólkið tileinki sér einnig slíkt viðhorf.

Kulnun í starfi var tilefni mikillar umræðu í öllum viðtölunum. Fjórir af viðmælendum mínum höfðu upplifað tilfinningar á sínum starfsferli sem má rekja til kulnunar. Þrír af viðmælendunum gátu rekið orsökina til þátta sem tengdust starfinu en einn við persónulega atburði. Allir þrír gátu tengt sínar tilfinningar við tímabil sem hafði með starfsfólk að gera, ýmist erfið mál sem tengdust starfsfólki eða tímabil þar sem var erfitt að manna leikskólann.

Viðmælendur höfðu frá mörgu að segja sem sneri að því að sporna við kulnun í starfi. Það helsta sem bar þar á góma var að skilgreina vel vinnutíma sinn, ásamt því að skilja vinnuna eftir í vinnunni. Það virtist vera tilhneiging hjá öllum viðmælendum að annað hvort vinna of mikið eða taka vinnuna með sér heim. Þetta á sérstaklega við í upphafi ferils þeirra sem leikskólastjórar og höfðu þeir flestir lært að setja sér mörk hvað þetta varðar. Annað sem var nefnt í þessu samhengi var að fá handleiðslu frá sérfræðingi eða að vera í einhvers konar handleiðsluhópi. Það virtist hjálpa þeim mikið að hafa möguleikann á því að ræða um starfið og krefjandi aðstæður í starfinu við aðila utan leikskólans. Að lokum voru atriði nefnd eins og regluleg hreyfing og að vera í góðu samstarfi við aðstoðarleikskólastjóran.

Starfsþróun viðmælenda var oftast en ekki í þeirra eigin höndum, það er að segja að þeir sáu að mestu leyti sjálfir um að verða sér úti um endurmenntun. Hlutverk sveitarfélaga var misjafnt í þessu samhengi en flestir voru sammála um að þau stæðu sig ágætlega hvað varðar endurmenntun almennra starfsmanna. Starfsþróunarsamtöl virðast vera í lamasessi hjá flestum sveitarfélögum að sögn viðmælenda en ýmist sögðu þeir að þeir fengju þau sjaldan eða að þau nýttust ekki sem skyldi.

5 Umræða

Í þessum kafla verður fjallað um niðurstöður rannsóknarinnar og þær settar í samhengi við fræðilegar heimildir sem fjallað var um í 2. kafla. Markmiðið með þessum kafla er ennfremur að leita svara við þeim þremur rannsóknarspurningum sem rannsóknin byggir á. Þær eru eftirfarandi:

- Hvaða viðhorf hafa leikskólastjórar til eigin starfsánægju?
- Hvaða hlutverki gegnir starfsþróun í tengslum við starfsánægju þeirra?
- Hvaða leiðir fara leikskólastjórar til að vinna gegn kulnun í starfi?

Til að svara þessum spurningum verður kaflanum skipt í þrjú undirkafla sem taka mið af rannsóknarspurningunum og helstu áherslum rannsóknarinnar. Fjallað verður um starfsánægju leikskólastjóranna, hvernig þeir bregðast við tilfinningum sem tengjast kulnun og hvernig starfsþróun þeirra tengist starfsánægju. Í fjórða undirkafla verða helstu atriði tekin saman með það að markmiði að svara rannsóknarspurningunum.

5.1 Starfsánægja

Niðurstöður rannsóknarinnar um starfsánægju eru að miklu leyti í samræmi við fræðilega umfjöllun um fyrirbærið. Í niðurstöðum kemur fram að allir viðmælendur höfðu jákvætt viðhorf til starfsins. Þar kom einnig fram að leikskólastjórnir leggja allir áherslu á jákvæðni í samskiptum og lausnamiðaðan hugsunarhátt. Í þessari rannsókn var stuðst við skilgreiningu Riggio (2013) á starfsánægju en samkvæmt honum byggist starfsánægja á þeim viðhorfum og tilfinningum sem starfsmaður hefur til vinnu sinnar.

Einnig má tengja niðurstöður við rannsóknir á tilfinningahneigð og sérstaklega við kenninguna um tengsl starfsánægju og lífsánægju (e. spillover theory) (Thoresen o.fl., 2003; Judge og Watanabe, 1993). Eitt tilfelli sem kom fram í niðurstöðum gæti stutt þá kenningu en það er tilfelli Sigríðar sem upplifði kulnun í starfi eftir að hafa lent í persónulegu áfalli. Hún lýsti því hvernig hún var ófær um að sinna starfi sínu í kjölfar þessa áfalls. Hér er því ekki um að ræða tengsl lífsánægju og starfsánægju heldur hina hliðina. Hún upplifði áfall í sínu einkalífi sem leiddi til andlegra veikinda sem höfðu síðan neikvæð áhrif á starfsánægju hennar. Miðað við það sem hér hefur komið fram má leiða að því líkur að partur af starfsánægju

leikskólastjóra megi rekja til þess að hann sé jákvæður og hamingjusamur að eðlisfari.

Fáar rannsóknir hafa verið gerðar á starfsánægju leikskólastjóra og því er erfitt að setja niðurstöður í samhengi við slíkar rannsóknir. Þegar spurt var um viðhorf viðmælanda til eigin starfsánægju voru þættir eins og faglegt starf, góður starfsmannahópur og góð samskipti nefnd sérstaklega. Það er því ljóst að þessir þættir hafa mikil áhrif á starfsánægju leikskólastjóranna. Þessar niðurstöður eru í samræmi við bæði erlendar og innlendar rannsóknir. Í rannsókn Sigfúsar Grétarssonar (2010) kom fram að viðmælendur hans vildu hafa völd til að hrinda hugmyndum sínum um nám og kennslu í framkvæmd. Hér tengjast niðurstöður að því leyti að viðmælendur í báðum rannsóknum finna starfsánægju í gegnum mótunarstarf og að skapa sýn fyrir skólastarfið. Hér skiptir máli að skólastjórar hafa frelsi til athafna til að leggja fram sína faglegu sýn og völd til að hrinda henni í framkvæmd. Starfsánægjan felst í því að sjá faglega starfið blómstra. Þetta er líka í samræmi við rannsóknir Monroe (2007) og Brown (2009).

Í rannsókn Hólmfríðar Gylfadóttur (2012) kemur ennfremur fram að afrakstur vinnunnar er eitt af þeim atriðum sem höfðu áhrif á starfsánægju skólastjóranna. Þetta er í samræmi við það sem viðmælendur mínir sögðu og Ólafía lýsti vel þegar hún sagðist upplifa mikla ánægju við að sjá afrakstur skipulagningarvinnu með starfsfólki skila sér í fagstarfinu.

Í rannsóknum Hólmfríðar (2012) og Brown (2009) kemur einnig fram að jákvæð samskipti við nemendur, foreldra og samstarfsfólk hafði hvað mest áhrif á starfsánægju þátttakenda. Þetta er í samræmi við niðurstöður þessarar rannsóknar þar sem viðmælendur mínir telja góð tengsl og samskipti skipta miklu máli. Það er því ljóst miðað við þessar niðurstöður að leikskólastjórar upplifa starfsánægju þegar faglega sýn þeirra birtist í skólastarfinu og starfsandinn í skólanum einkennist af jákvæðni og virðingu í samskiptum. Þetta er líka í samræmi við það sem Rodd (2013) segir um áherslur leikskólastjóra í samskiptum. Hún telur að leikskólastjórar þurfi að tileinka sér jákvætt viðhorf í samskiptum og leggja áherslu á að viðhalda slíku viðhorfi. Hún segir ennfremur að neikvætt andrúmsloft og neikvætt viðhorf geti haft verulega slæm áhrif á leikskólastarfið. Í niðurstöðum kemur fram að leikskólastjórar eru mjög ákveðnir í því að láta ekki starfsfólk með slík viðhorf „skemma“ út frá sér. Þeir nýti því leiðir sem kjarasamningar veita þeim til að losa sig við slíka starfsmenn. Þeir segja ennfremur að allt leikskólastarf verði þyngra í vöfum ef neikvætt andrúmsloft fær að líðast.

Annað atriði sem viðmælendur lögðu áherslu á var að dreifa ábyrgð á starfsmenn. Rodd (2013) og Dunlop (2008) telja þetta vera eitt af lykilatriðum í leikskólastjórnun og mikilvægt fyrir leikskólastjóra að axla ekki ábyrgðina einir. Með því að dreifa ábyrgð fá fleiri raddir að heyrast í stjórnun leikskólans og gæði ákvarðana verða meiri. Þetta er einnig þáttur í því að skapa opinskáan starfsanda (e. open organizational climate) sem Bloom (1997) og Hoy og Miskel (2008) hafa fjallað um. Í slíku vinnuumhverfi fær starfsfólk að hafa áhrif á starfið og áhersla er lögð á sjálfræði starfsmanna.

Fróðlegt er að skoða hvernig niðurstöður tengjast kenningum um starfshvata. Ef niðurstöður eru bornar saman við þarfaprepakenningu Maslow's má segja að viðmælendur mínir séu staddir á þriðja, fjórða og fimmta þrepi pýramídans (Hoy og Miskel, 2008). Þeir vilja félagsskap og þeir vilja tilheyra hópi sem er þörf sem tengist þriðja þrepi. En það getur verið erfitt að vera stjórnandinn í starfsmannahópnum þar sem ekki er alltaf við hæfi að ræða viðkvæm málefni við undirmenn. Þar af leiðandi leituðu viðmælendur mínir gjarnan til kollega eða voru þátttakendur í handleiðsluhópi með kollegum sínum. Þar upplifðu þeir traust í samskiptum og gátu rætt við jafningja um starfstengd málefni. Þannig uppfylla þeir þörf sína til að tilheyra hópi. Í fjórða þrepi er þörfin fyrir virðingu frá öðrum, öryggi, ábyrgð og að ná árangri. Segja má að ábyrgð leikskólastjóra snúist að miklu leyti um að leggja grundvöll að góðu leikskólastarfi. Þegar starfið gengur vel öðlast leikskólastjórar virðingu frá öðrum og upplifa árangur í starfi og uppfylla þannig þessa þörf. Sjálfsbirting er efsta þrepið í þarfaprepakenningu Maslow's. Það er þörfin til að tjá sig, uppfylla væntingar sínar og vonir og ná persónulegum þroska. Viðmælendur mínir voru allir búnir að leggja mikið á sig til að skapa grundvöll að góðu leikskólastarfi. Þeir voru ánægðir í starfi og höfðu frá mörgu að segja sem sneri að leikskólastarfinu, tilfinningum sínum og hlutverki sínu sem leikskólastjórar. Þeir nefndu þörf sína fyrir handleiðslu, bæði í hópi með jafningjum og hjá fagaðilum. Það má segja að ásókn þeirra í handleiðslu sé liður í viðleitni þeirra til að öðlast sjálfsbirtingu. Þeir höfðu þörf til þess að tjá sig og margt sem kom fram tengist væntingum og vegferð þeirra að auknum persónulegum þroska.

Það má því vel tengja niðurstöður rannsóknarinnar við þarfaprepakenningu Maslow's en einnig er forvitnilegt að skoða niðurstöður í samhengi við tvíþáttakenningu Herzbergs (Hoy og Miskel, 2008). Í kenningunni er lagt til að tvenns konar þættir hafi áhrif á starfsfólk í stofnunum. Annars vegar hvataþættir og hins vegar heilbrigðisþættir. Hvataþættir eins og ábyrgð, árangur og viðurkenning eiga að leiða til

starfsánægju en skortur á heilbrigðisþáttum eins og slæmar vinnuaðstæður, léleg laun og léleg stjórnun getur leitt til starfsóánægju (sjá mynd 1). Niðurstöður í rannsókninni eru að mörgu leyti í samræmi við þessa kenningu. Starfsánægja leikskólastjóranna byggist að miklu leyti á afrakstri vinnunnar og þeim árangri sem viðmælendur upplifðu í starfi. Þeir þættir í starfinu sem drógu úr starfsánægju voru helst starfsmannamál og þá sérstaklega þegar erfitt er að fá starfsfólk til vinnu. Þetta tengist þættinum vinnuaðstæður, þar sem há starfsmannavelta og skortur á starfsfólki leiðir til þess að vinnuaðstæður verða ófullnægjandi. Goelman og Guo (1998) telja einnig að slæmar vinnuaðstæður sé ein af megin orsökum kulnunar hjá starfsfólki í barnastarfi.

Í fræðilegum kafla komu fram atriði sem eru annað hvort í ósamræmi við niðurstöður eða komu ekki fram í niðurstöðum. Viðmælendur mínir nefndu ekkert um að þykja hlutverk sitt sem stjórnendur óþægilegt þó svo að þeir hafi allir verið spurðir um erfiða þætti í starfinu. Hvort að þeir hafi upplifað þessa erfiðleika á sínum starfsferli er erfitt að segja en það kom ekki fram í þessari rannsókn. Þetta er í ósamræmi við það sem Rodd (2013) og Ebbeck og Waniganayake (2003) segja um að leikskólastjórum þyki hlutverk sitt sem stjórnendur gjarnan óþægilegt. Annað sem kom ekki fram hjá viðmælendum mínum er það sem Preston (2013), Muijs o.fl. (2004) og Dunlop (2008) hafa fjallað um varðandi þörf á betri þjálfun og fræðslu í tengslum við stjórnunarhlutverk leikskólastjóra. Hér er sérstaklega átt við að leikskólastjórar töldu sig illa undirbúna fyrir kröfur starfsins og töldu þörf á betri undirbúningi í náminu. Þetta kom hvergi fram í niðurstöðum þessarar rannsóknar en vert er að benda á að viðmælendur mínir hafa allir starfað lengi sem leikskólastjórar og því óljóst hvort að þeir hafi upplifað þetta í upphafi starfsferilsins. Að auki má nefna að þessi þáttur tengist ekki markmiðum rannsóknarinnar og þar af leiðandi var ekki spurt út í þessi atriði.

Að lokum er hægt að bera saman niðurstöður við kenningu Hackman og Oldham (1980) um starfstengdar orsakir starfsánægju (e. job characteristics model). Í kenningunni eru lagðir til fimm þættir í starfinu sem hafa áhrif á árangur starfsins og leiða á endanum til þess að starfsmaður upplifi starfsánægju. Einn af þessum þáttum er endurgjöf. Miðað við niðurstöður þessarar rannsóknar má segja að endurgjöf frá yfirmönnum leikskólastjóra sé ábótavant. Viðmælendur töldu flestir að starfsþróunarsamtöl væru ekki að nýtast sem skyldi og þar færi fram ómarkviss endurgjöf á þeirra frammistöðu. Aðrir þættir sem kenningin telur til eru vissulega til staðar í starfinu eins og sjálfraði, fjölbreyttar hæfniskröfur og mikilvæg verkefni. Þessi skortur á endurgjöf virtist ekki hafa teljandi áhrif á starfsánægju

viðmælenda en erfitt er að alhæfa út frá þessum niðurstöðum. Endurgjöf getur verið í ýmsu formi. Þó svo að endurgjöfin komi ekki frá yfirmönnum í starfsþróunarsamtölum eða með öðrum samskiptaleiðum getur endurgjöf komið frá foreldrum, starfsfólki eða börnum í formi jákvæðrar umsagnar eða hróss.

Hver eru þá viðhorf leikskólastjóra til eigin starfsánægju í þessari rannsókn? Viðmælendur hafa jákvætt viðhorf til starfsins og upplifa allir starfsánægju í tengslum við gott fagstarf, góðan starfsmannahóp og góð tengsl og samskipti við aðila sem koma að leikskólastarfinu. Það má því segja að starfsánægja þeirra byggist að mestum hluta á þessum þáttum ásamt öðrum sem nefndir voru í niðurstöðukafla. Á meðal þess má nefna ánægð börn og gott skipulag í leikskólastarfinu. Því má segja að starfsánægja þeirra ráðist að miklu leyti af því hvernig þeim tekst til við að leggja grundvöll að góðu leikskólastarfi. Viðmælendur mínir hafa starfað sem leikskólastjórar í langan tíma og það hefur tekið tíma fyrir þá alla að búa til gott fagstarf í leikskólanum. Þegar fagstarfið er gott í leikskólanum vilja fleiri leikskólakennarar koma til starfa og þegar margir fagmenn starfa í leikskólanum verður auðveldara fyrir leikskólastjórann að viðhalda góðu fagstarfi.

Leiða má líkur að því að gott fagstarf og faglegur starfsmannahópur auki líkurnar á því að barna- og foreldrahópurinn verði ánægður með dvölinu í leikskólanum. Það má því segja að þessir þættir haldist allir í hendur og því sé starfsánægja leikskólastjórans á vissan hátt afrakstur þeirrar vinnu sem hann og starfsfólkið hafa lagt á sig til að skapa gott fagstarf. Leikskólastjórinn er faglegur leiðtogi starfsmanna og starfsmannahópurinn er lykilatriðið í þessu samhengi. Auðveldara er að vinna faglegt leikskólastarf ef leikskólastjórinn hefur yfir áhugasömu og virku starfsfólki að ráða þar sem fagmenn eru í meirihluta.

5.2 Kulnun í starfi

Kulnun í starfi er talin hafa þrenns konar einkenni, en þau eru tilfinningaleg örmögnun, hlutgerving og dvínandi starfsárangur (Maslach og Goldberg, 1998; Maslach og Leiter, 1997). Í niðurstöðum kemur fram að fjórir af viðmælendum höfðu upplifað tilfinningar sem tengja má við kulnun í starfi. Þau einkenni sem viðmælendur lýstu eiga vel við einkenni kulnunar. Sérstaklega virðast viðmælendur hafa upplifað tilfinningalega örmögnun en hún er talin tengjast of miklu vinnuálagi og samskiptaörðugleikum á vinnustað. Þetta er í samræmi við rannsókn Rentzou (2013).

Linda lýsti því hvernig hún upplifði „ofboðslega þreytu“ í tengslum við tímabil þar sem erfitt var að fá fólk til starfa og Elísabet vaknaði á morgnana og langaði ekki að mæta til vinnu. Margrét lýsti einkennum sem tengjast sennilega dvínandi starfsárangri en hún upplifði ákveðið vonleysi og henni fannst hún ekkert „græða“ á þessu ástandi. Þegar starfsmaður upplifir dvínandi starfsárangur getur það tengst skorti á félagslegum stuðningi. Margrét upplifði í sínu starfi að hún hefði ekki fengið mikinn stuðning frá sveitarfélaginu sínu og því getur skortur á stuðningi og erfitt tímabil eins og hún gekk í gegnum ýtt undir tilfinningar sem tengjast kulnun.

Hlutgerving er hugtak sem tengist tilfinningalegri örmögnun og lýsir sér í því starfsmaðurinn fjarlægist aðrar manneskjur og einangrast tilfinningalega. Sigríður lýsti sínum veikindum þannig að henni fannst öll mál sem komu upp vera stór í sniðum og hún átti erfitt með samskipti við starfsfólk. Þarna lýsti hún tilfinningum sem mætti tengja við hlutgervingu. Miðað við þessar niðurstöður má leiða að því líkur að þessir fjórir viðmælendur hafi upplifað einkenni sem tengjast kulnun í starfi.

Forvitnilegt er að skoða hvað viðmælendur og fræðimenn segja um leiðir til að sporna við kulnun í starfi. Viðmælendur höfðu tileinkað sér ákveðnar vinnureglur til að verja sig gegn kulnun. Hér er átt við að taka ekki vinnuna með sér heim og að vinna ekki of lengi. Þetta er í samræmi við það sem Rodd (2013) segir um mikilvægi þess að ná tökum á tímastjórnun. Hún telur að tímaskortur einkenni starf leikskólastjóra og auðvelt sé að falla í þá gryfju að taka vinnuna með sér heim. Hún telur að slíkt hafi slæmar afleiðingar í för með sér og leiði til aukinnar streitu í starfi ásamt því að taka tíma af einkalífi viðkomandi. Linda sagði að hún hafi lært að ná betri tökum á tímastjórnun með aukinni reynslu í starfi sem hafi dregið úr streitu. Þetta gefur til kynna að leikskólastjórar þurfi að tileinka sér tímastjórnun frá byrjun til að ná betri tökum á starfinu.

Rodd (2013) fjallar enn fremur um mikilvægi streitustjórnunar og telur hún að jákvætt viðhorf og lausnamiðaður hugsunarháttur sé mikilvægur þáttur. Það er í samræmi við áherslur viðmælenda minna, eins og fram hefur komið. Önnur leið sem viðmælendur mínir notuðu til að sporna við kulnun var að ræða við kollega eða fá handleiðslu. Þetta er í samræmi við rannsókn Goelman og Guo (1998) þar sem fjallað er um mikilvægi þess fyrir starfsfólk í barnastarfi að eiga í samskiptum við vinnufélaga og eiga möguleikann á því að tjá tilfinningar sínar við aðra ásamt því að fá endurgjöf. Þarna kemur í ljós mikilvægi þess að geta rætt við kollega á traustum grundvelli sem fjórir af viðmælendum mínum gerðu.

Rodd (2013) nefnir fleiri atriði sem leikskólastjórar þurfa að tileinka sér til að forðast kulnun. Á meðal þess er að dreifa ábyrgð og að vera hæfilega ákveðinn í samskiptum. Viðmælendur mínir lögðu allir áherslu á að dreifa verkefnum þó svo að það hafi ekki sérstaklega verið nefnt sem leið til að sporna við kulnun. Ákveðni í samskiptum er mikilvægur þáttur í fari leikskólastjóra að mati Rodd (2013) þar sem starfið snýst að miklu leyti um samskipti. Leikskólastjórinn þarf að geta staðið með sinni hugsjón og sinni sannfæringu. Linda og Elísabet sögðust hvetja til faglegrar umræðu á sínum vinnustað og ef fagleg umræða á að blómstra þá þurfi leikskólastjórarnir að geta tekið þátt í umræðunni og fært rök fyrir sinni uppeldislegu sýn.

Forvitnilegt er að bera niðurstöður um kulnun saman við það sem Maslach og Leiter (1997) segja um misþörun starfs og einstaklings (e. job–person mismatch). Þau telja að misræmi þarna á milli auki líkurnar á því að starfsmaður upplifi kulnun í starfi. Þau nefna sex þætti sem auka þessar líkur. Þeir eru of mikið vinnuálag, að missa stjórn á aðstæðunum, ófullnægjandi endurgjöf, ósanngirni, að tilheyra ekki stofnanamenningunni og að upplifa gildisklemmu. Hér má segja að það séu tveir þættir sem eigi við um niðurstöður rannsóknarinnar. Annars vegar er það of mikið vinnuálag og hins vegar ófullnægjandi endurgjöf. Eins og komið hefur fram virðist mikið vinnuálag í tengslum við háa starfsmannaveltu geta ýtt undir kulnun í starfi leikskólastjóra. Þetta kemur fram í niðurstöðukaflanum og því má segja að þarna sé samræmi á milli. Hins vegar er það ekki svo með ófullnægjandi endurgjöf. Eins og kom fram í kaflanum hér að framan þá er erfitt að alhæfa út frá niðurstöðunum varðandi endurgjöf leikskólastjóranna. Þeir upplifa að endurgjöf frá sveitarfélögum sé ábótavant en óljóst er hvort þeir fái endurgjöf annars staðar frá. Miðað við niðurstöður þessarar rannsóknar virðist ófullnægjandi endurgjöf ekki hafa mikil áhrif á kulnun leikskólastjóranna.

Ein af rannsóknarspurningum rannsóknarinnar var hvaða leiðir leikskólastjórar fara til að sporna við kulnun í starfi? Miðað við þessar niðurstöður eru þær leiðir helstar að setja sér skýran vinnuramma og eiga möguleikann á samtali við kollega eða fagaðila sem byggist á trausti. Aðrar leiðir sem voru nefndar eru að eiga í góðu samstarfi við aðstoðarleikskólastjóran og að stunda reglulega hreyfingu.

5.3 Starfsþróun

Í niðurstöðum rannsóknarinnar kemur fram að viðmælendur höfðu ekki mikið að segja um starfsþróun sína. Viðmælendur voru margir ánægðir með þá starfsþróun sem var í boði fyrir starfsfólk leikskólanna en þeirra eigin

starfsþróun virtist ekki skipta eins miklu máli. Dæmi um þetta koma fram hjá Lindu, Maríu og Margrėti. María sagði að starfsfólkið þyrfti á starfsþróun að halda en hún ekki og Margrét taldi sig metta af námskeiðum. Linda hafði lítið að segja um sína eigin starfsþróun en taldi sig hafa frelsi til að leita leiða til starfsþróunar, eins og fleiri viðmælendur töldu einnig.

Eins og kom fram í 2. kafla er starfsþróun talin snúa að bæði stofnunum og starfsmanninum sjálfum (Werner og DeSimone, 2009; Torrington o.fl., 2005). Það vakti athygli í niðurstöðum að leikskólastjórarnir vildu flestir sækja sér sína endurmenntun sjálfir og virtust kjósa bæði óformlega og formlega starfsþróun til þess (Ragnar F. Ólafsson og Júlíus K. Björnsson, 2009). Sigríður, Elísabet og Margrét töluðu um lestur fræðibóka eða spjall við kollega sem hluta af sinni endurmenntun og fellur það í flokk óformlegrar starfsþróunar. Það er í samræmi við niðurstöður TALIS rannsóknarinnar en niðurstöður gáfu til kynna að slík óformleg starfsþróun væri mikið stunduð af kennurum hér á landi (Ragnar F. Ólafsson og Júlíus K. Björnsson, 2009). Hér má einnig benda á það sem fjórir viðmælendur sögðu um spjall við kollega og handleiðslu sem leiðir til að sporna við kulnun í starfi. Sé þetta sett í samhengi við óformlega starfsþróun má segja að það sé helsta áhersla viðmælenda í eigin starfsþróun.

Ingi Rúnar Eðvarsson (2004) telur að starfsþróun sé eitt að skilyrðum þess að öðlast starfsánægju í vinnu. Það er erfitt að draga ályktanir út frá þessum niðurstöðum hvernig starfsþróun tengist starfsánægju viðmælenda. Þær hafa allar verið lengi í starfi sem gæti útskýrt að þær höfðu ekki frá mörgu að segja hvað þetta varðar. Sumar voru áhugasamar, eins og Ólafía, en flestar virtust ekki leggja mikla áherslu á starfsþróun. Samt sem áður er áhugavert að skoða hvernig óformleg starfsþróun, eins og spjall við kollega, tengist leiðum til að forðast kulnun í starfi. Segja má að kulnun sé andstæðan við starfsánægju eða að starfsánægja sé andstæða starfsánægju sem geti leitt til kulnunar í starfi. Það er því forvitnilegt að velta fyrir sér hvernig óformlegt spjall við kollega, sem margir viðmælendur leggja áherslu á, tengist starfsánægju þeirra. Síðasta rannsóknarspurningin sem leitað er svara við var hvaða hlutverki gegnir starfsþróun í tengslum við starfsánægju leikskólastjóra? Til að svara spurningunni má segja að óformlegt spjall við kollega sé leið viðmælenda til að sporna við tilfinningum sem tengjast kulnun í starfi. Um leið eru þær að viðhalda starfsánægju sinni eða auka hana þar sem starfsánægja og kulnun eru sitthvor endinn á tilfinningalegum skala sem tengist líðan í starfi.

5.4 Samantekt

Starfsánægja leikskólastjóranna byggist að hluta til á þeim jákvæðu viðhorfum sem þeir hafa til starfsins. Þar hefur faglegt starf í leikskólunum einnig áhrif, góður starfsmannahópur og góð tengsl og samskipti við alla sem koma að leikskólastarfinu. Þetta er í samræmi við rannsóknir og fræðilegar heimildir sem fjallað var um í 2. kafla (Riggio, 2013; Thoresen o.fl., 2003; Judge og Watanabe, 1993; Sigfús Grétarsson, 2010; Monroe, 2007; Brown, 2009; Hólmfríður Gylfadóttir, 2012; Rodd, 2013; Dunlop, 2008).

Tengja má niðurstöður við kenningar um starfshvata eins og tvíþáttakenningu Herzberger þar sem hvataþættir á borð við árangur í starfi, ábyrgð og viðurkenning eru talin leiða til starfsánægju (Hoy og Miskel, 2008). Viðmælendur mínir ræddu ekki um að eiga í erfiðleikum með hlutverk sitt sem stjórnendur eins og Rodd (2013) og Ebbeck og Waniganayake (2003) hafa fjallað um og sögðu þeir heldur ekkert um þörf á betri undirbúningi í námi sínu fyrir hlutverk sitt sem stjórnendur (Dunlop, 2008; Muijs o.fl., 2004; Preston, 2013).

Viðmælendur lýstu sumir einkennum sem tengja má við kulnun í starfi og eiga þessi einkenni við um lýsingar fræðimanna á hugtakinu (Maslach og Goldberg, 1998; Maslach og Leiter, 1997). Sérstaklega lýsa þeir einkennum sem virðast tengjast tilfinningalegri örmögnun sem er í samræmi við rannsókn Rentzou (2013). Þær leiðir sem viðmælendur fara til að sporna við kulnun í starfi eru mjög í samræmi við það sem Rodd (2013) segir um málefnið. Í þessu samhengi má nefna þætti eins og tíma- og streitustjórnun og að dreifa ábyrgð.

Viðmælendur virtust helst kjósa að stjórna sinni eigin starfsþróun, oftast í formi óformlegrar starfsþróunar eins og spjalli við kollega eða lestur fræðibóka. Þeir voru misánægðir með þá formlegu starfsþróun sem sveitarfélögin höfðu upp á að bjóða og leituðu gjarnan sjálfir eftir námskeiðum sem hentuðu. Starfsþróunarsamtöl nýtast ekki nægilega vel samkvæmt viðmælendum mínum og var þónokkur óánægja með fyrirkomulag þeirra hjá sveitarfélögum.

Ljóst er að faglegt starf í leikskólum og góður starfsmannahópur eru lykilatriði í starfsánægju leikskólastjóra. Ef leikskólastjórar hafa yfir að ráða starfsmannahópi sem er áhugasamur og virkur þar sem fagmenn eru í meirihluta má leiða að því líkur að leikskólastjóri eigi auðveldara með að skapa grundvöll fyrir gott fagstarf. Jákvæðni er mikilvægur þáttur sem ætti að vera rauði þráðurinn í samskiptum allra í leikskólanum. Með jákvæðni að vopni verða öll samskipti betri og verkefnin verða auðleysanlegri.

Leikskólastjórar hafa mikið vald til að þróa leikskólastarfið í sínum leikskóla. Þeir verða að vera fyrirmynd starfsmanna, barna og foreldra. Þeir þurfa að velja sér jákvætt viðhorf og huga að sínum eigin þörfum jafnt sem annarra. Hafa skal í huga að starfsmannamálin í leikskólum virðast vera þungur baggi og því nauðsynlegt að nýir leikskólastjórar fái viðeigandi þjálfun til að takast á við verkefni sem tengjast þeim. Sveitarfélögin þurfa að finna lausn á skipulagi starfsþróunarsamtala og þörf virðist vera á handleiðslu fyrir leikskólastjóra. Sveitarfélögin geta nýtt sér þessar niðurstöður til að skapa betri starfsvettvang fyrir leikskólastjóra og til að veita þeim nauðsynlegan stuðning í starfi. Í þessu samhengi má nefna að skipuleggja handleiðsluhópa, eins og þegar hefur verið gert í sumum sveitarfélögum, og að veita leikskólastjórum viðeigandi þjálfun í tímastjórnun og meðhöndlun starfsmannamála svo dæmi séu tekin. Leikskólastjórar, sérstaklega þeir sem eru nýir í starfi, eiga einnig að geta nýtt sér þessar niðurstöður til að auka starfsánægju sína og sporna við kulnun í starfi.

6 Lokaorð

Þörf er á frekari rannsóknum á starfi leikskólastjóra. Þessi rannsókn er lítil í sniðum og því er erfitt að alhæfa út frá henni. Niðurstöður hennar gefa ákveðnar vísbendingar um starfsánægju leikskólastjóra og þær leiðir sem þeir fara til að sporna við kulnun í starfi. Niðurstöður um starfsþróun eru óljósari og til að geta ályktað út frá þeim þarf að gera frekari rannsóknir. Gaman væri að skoða þátt sveitarfélaga í starfsþróun leikskólastjóra sem og að gera rannsókn á starfsþróun leikskólastjóra með fleiri þátttakendum.

Starf leikskólastjóra er flókið starf en einnig fjölbreytt og skemmtilegt. Börnin eru miðpunktur leikskólastarfins og það er árangur í starfi með þeim sem veitir leikskólastjórum helst starfsánægju. Starfsfólkið spilar lykilhlutverk í faglega starfinu og má segja að starfsmannahópurinn sé bæði uppspretta ánægju leikskólastjóra en um leið það sem reynir mest á í starfinu.

Það sem ég hef fengið út úr þessari rannsókn er staðfesting á því að jákvæðni er viðhorf sem er valið. Hver og einn er örlagavaldur í sínu lífi og starfi og fyrir þá sem vilja starfa sem leikskólastjórar er mikilvægt að átta sig á mikilvægi jákvæðs viðhorfs. Þó að það sé ekki nóg eitt og sér þá hjálpar það til við að fá aðra til að ganga sömu leið. Það er leiðin að betra faglegu starfi, virðingu í samskiptum og betri tengslum manna á milli. Þetta eru þættir sem skipta máli fyrir stjórnanda í hvaða starfsumhverfi sem er.

Mín von er að þessi rannsókn varpi auknu ljósi á hlutverk leikskólastjórans. Það er hlutverk sem margir, nær eingöngu konur, hafa sinnt í meira en hálfa öld hér á landi. Starfið hefur vissulega breyst mikið á síðustu árum en samt virðist þekking á starfinu vera af skornum skammti. Það er þörf á að bæta í þennan þekkingarbrunn en sú þekking virðist að mestu leyti liggja hjá leikskólastjórunum sjálfum. Mín von er sú að niðurstöður rannsóknarinnar eigi eftir að nýtast, bæði verðandi og núverandi leikskólastjórum, á komandi árum.

Rannsóknarferlið hefur verið lærdómsríkur tími. Það var gaman að hitta og kynnast viðmælendum mínum og áhugavert að skyggjast inn í líf leikskólastjórans.

Heimildaskrá

- Anna Þóra Baldursdóttir. (2003). Kennarar og kulnun. Í Börkur Hansen, Ólafur H. Jóhannesson og Steinunn H. Lárusdóttir (ritstjórar), *Fagmennska og forysta: Þættir í skólastjórnun* (bls. 171-186). Reykjavík: Rannsóknarstofnun Kennaraháskóla Íslands.
- Arna H. Jónsdóttir. (2009). Kvenlægur arfur og karllægur valdapýramídi: Sérstaða leikskólans og hin eilífu átök. *Netla – Veftímarit um uppeldi og menntun*. Menntavísindasvið Háskóla Íslands. Sótt 10. nóvember 2013 af <http://netla.hi.is/greinar/2009/007/02/index.htm>
- Arna H. Jónsdóttir. (2001). Starfsánægja og stjórnun í leikskólum. *Uppeldi og menntun*, 10, 45-59.
- Ásta Bjarnadóttir. (2000). Starfsánægja ungra íslendinga. *Sálfræðiritið - Tímarit sálfræðingafélags Íslands*, 6, 63-77.
- Bloom, P. J. (1997). Navigating the rapids: Directors reflect on their career and professional development. *Young Children*, 52(7), 32-38.
- Bogdan, R. C. og Biklen, S. K. (1992). *Qualitative research for education: An introduction to theory and methods* (2. útgáfa). Boston: Allyn and Bacon.
- Brown, S. R. (2009). *Job satisfaction of high school principals in the commonwealth of Virginia*. Óbirt doktorsritgerð: Háskólinn í Virginíu.
- Chambers, J. M. (1999). The job satisfaction of managerial and executive woman: Revisiting the assumptions. *Journal of Education for Business*, 75(2), 69-74.
- Connolly, J. J. og Viswesvaran, C. (2000). The role of affectivity in job satisfaction: A meta - analysis. *Personality and Individual Differences*, 29(2), 265-281.
- Cranny, C. J., Smith, P. C. og Stone, E. F. (1992). *Job satisfaction: How people feel about their jobs and how it affects their performance*. New York: Lexington books.
- Dunlop, A. (2008). *A literature review on leadership in the early years*. Sótt 1. mars 2014 af

http://www.ltscotland.org.uk/Images/leadershippreview_tcm4-499140.doc

- Ebbeck, M. og Waniganayake, M. (2003). *Early childhood professionals: Leading today and tomorrow*. Sydney: MacLennan og Petty.
- Evans, L. (1997). Understanding teacher morale and job satisfaction. *Teacher and Teacher Education*, 13(8), 831-845.
- Flick, U. (2002). *An introduction to qualitative research* (2. útgáfa). London: Sage.
- Goelman, H. og Guo, H. (1998). What we know and what we don't know about burnout among early childhood care providers. *Child & Youth Care Forum*, 27(3), 175-199.
- Guðjón Ágúst Gústafsson. (2010). *Eru tengsl á milli starfsþjálfunar og starfsánægju?* Óbirt meistaraprófsritgerð: Háskóli Íslands, Félagsvísindasvið.
- Guðrún Jóna Thorarensen. (2012). *Gagnsemi handleiðslu fyrir leikskólastjóra*. Óbirt meistaraprófsritgerð: Háskóli Íslands, Menntavísindasvið.
- Hackman, J. R. og Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Massachusetts: Addison - Wesley publishing company.
- Hagstofa Íslands. (2012). *Leikskólar, fjöldi barna og barngildi eftir rekstraraðilum 1998 - 2012*. Sótt 23. nóvember 2013 af <https://rannsókn.hagstofa.is/pxis/Dialog/varval.asp?ma=SKO01201&ti=Leisk%3lar%2c+fj%6ldi+barna+og+barngildi+eftir+rekstrara%0ilum+1998-2012++&path=../Database/skolamal/lsSkolahald/&lang=3&units=Fj%6ldi>
- Helga Jónsdóttir. (2003). Viðtöl sem gagnasöfnunaraðferð. Í Sigríður Halldórsdóttir og Kristján Kristjánsson (ritstjórar), *Handbók í aðferðafræði og rannsóknnum í heilbrigðisvísindum* (bls. 67-84). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.
- Hoy, W. K. og Miskel, C. G. (2008). *Educational administration: Theory, research, and practice* (8. útgáfa). Boston: McGraw Hill.
- Hólmfríður Sigrún Gylfadóttir. (2012). *Starfsánægja skólastjóra - það sem hvetur og letur*. Óbirt meistaraprófsritgerð: Háskóli Íslands, Menntavísindasvið.
- Ingi Rúnar Eðvarðsson. (2004). *Þekkingarstjórnun*. Akureyri: Háskólinn á Akureyri.

- Íslensk orðabók, A – L. (2002). Mörður Árnason (ritstjóri). Reykjavík: Edda útgáfa hf.
- Íslensk orðabók, M – Ö. (2002). Mörður Árnason (ritstjóri). Reykjavík: Edda útgáfa hf.
- Judge, T. A. og Watanabe, S. (1993). Another look at the job satisfaction - life satisfaction relationship. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 939-948.
- Kennarasamband Íslands (2011). *Kjarasamningur Launanefndar sveitarfélaga og Kennarasambands Íslands vegna Félags stjórnenda leikskóla*. Sótt 15. desember 2013 af <http://fsl.ki.is/lisalib/getfile.aspx?itemid=13331>.
- Kristín Helga Guðmundsdóttir. (2009). *Mat á starfstengdri sí- og endurmenntun ríkisstarfsmanna: Starfsemi fræðslusetursins Starfsmenntar*. Óbirt meistaraprófsritgerð: Háskóli Íslands, Félagsvísindasvið.
- Lawler, E. E. (1983). Satisfaction and behavior. Í J. R. Hackman, E. E. Lawler og L. W. Porter (ritstjórar), *Perspectives on behavior in organizations* (bls. 78-87). New York: McGraw - Hill.
- Levin, I., og Stokes, J. P. (1989). Dispositional approach to job satisfaction: Role of negative affectivity. *Journal of Applied Psychology*, 74(5), 752-758.
- Lichtman, M. (2010). *Qualitative research in education: A user's guide* (2.útgáfa). Los Angeles: Sage.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. Í M. D. Dunnette (ritstjóri), *Handbook of industrial and organizational psychology* (bls. 1297-1349). Chicago: Rand McNally & company.
- Lög um leikskóla nr. 90/2008.*
- Lög um menntun og ráðningu kennara og skólustjórnenda við leikskóla, grunnskóla og framhaldsskóla nr. 87/2008.*
- Martin, U. og Schinke, S. P. (1998). Organizational and individual factors influencing job satisfaction and burnout of mental health workers. *Social Work in Health Care*, 28(2), 51-62.
- Maslach, C. og Goldberg, J. (1998). Prevention of burnout: New perspectives. *Applied & Preventive Psychology*, 7(1), 63-74.
- Maslach, C. og Leiter, M. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco: Jossey - Bass.

- Mennta- og menningarmálaráðuneytið. (1. maí 2011). *Aðalnámskrá leikskóla*. Sótt 12. október 2013 af <http://www.menntamalaraduneyti.is/utgefid-efni/namskrar/nr/3952>
- Monroe, G. (2007). *The administrative stress and job satisfaction levels of Arizona high school principals*. Óbirt doktorsritgerð: Háskólinn í Norður – Arisóna.
- Muchinsky, P. M. (1983). *Psychology applied to work*. Chicago: Dorsey.
- Muijs, D., Aubrey, C., Harris, A. og Briggs, M. (2004). How do they manage? A review of the research on leadership in early childhood. *Journal of Early Childhood Research*, 2(2), 157-169.
- Norman, S. M., Avolio, B. J. og Luthans, F. (2010). The impact of positivity and transparency on trust in leaders and their perceived effectiveness. *Leadership Quarterly*, 21, 350-364.
- Ómar H. Kristmundsson. (september 1999). *Starfsumhverfi ríkisstarfsmanna við aldhvörf - rannsóknaniðurstöður*. Sótt 20. október 2013 af http://www.fjarmalaraduneyti.is/media/Utgefin_rit/starfsumhverfi-1.pdf
- Persónuvernd. (19. apríl 2010). *Reglur nr. 712/2008 um tilkynningarskyldu*. Sótt 30. október 2013 af <http://www.personuvernd.is/tilkynningar/reglur-um-tilkynningarskyldu/>
- Pines, A. og Aronson, E. (1988). *Career burnout: Causes and cures*. New York: Free press.
- Preston, D. (2013). Being a manager in the English early years sector. *European Early Childhood Education Research Journal*, 21(3), 326-338.
- Ragnar F. Ólafsson og Júlíus K. Björnsson. (2009). *TALIS: Staða og viðhorf kennara og skólástjórnenda* (Rit 1). Reykjavík: Námsmatsstofnun. Sótt 20. mars 2014 af: http://www.namsmat.is/vefur/eydublod/talis/1talis_island.pdf
- Rentzou, K. (2013). Prevalence of burnout syndrome of Greek child care workers and kindergarten teachers. *Education 3 - 13: International Journal of Primary, Elementary and Early Years Education*, 1-14.
- Riggio, R. E. (2013). *Introduction to industrial/organizational psychology* (6. útgáfa). Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall.
- Rodd, J. (2013). *Leadership in early childhood* (4. útgáfa). New York: Open university press.

- Rodd, J. (2006). *Leadership in early childhood* (3. útgáfa). New York: Open university press.
- Rodrigues, R., Guest, D. og Smith, A. C. (2013). Further explorations inside the HR black box: HR attributions and employee well - being. *8th International Conference of the Dutch HRM Network: 'H' versus 'R' in HRM*. Leuven, Belgía. Sótt 20. nóvember 2013 af: <http://eprints.kingston.ac.uk/26978/>
- Schaufeli, W. B. og Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. London : Taylor & Francis.
- Sigfús Grétarsson. (2010). *Fjöltengi í leit að bandamanni: Starfsumhverfi skólustjóra í grunnskólum*. Óbirt meistaraþrófsritgerð: Háskóli Íslands, Menntavísindasvið.
- Sigurður Kristinsson. (2003). Siðfræði rannsókna og siðanefndir. Í Sigríður Halldórsdóttir og Kristján Kristjánsson (ritstjórar), *Handbók í aðferðafræði og rannsóknum í heilbrigðisvísindum* (bls. 161-180). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.
- Sodoma, B. og Else, D. (2009). Job satisfaction of Iowa public school principals. *The Rural Educator*, 31(1), 10–18.
- Sylva, K., Melhuish, E., Sammons, P., Siraj – Blatchford, I. og Taggart, B. (2004). *The Effective Provision of Pre- School Education (EPPE) Project: Final report*. A Longitudinal Study Funded by the DfES 1997 – 2004.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.
- Thoresen, C. J., Kaplan, S. A., Barsky, A. P., Warren, C. og Chemont, K. d. (2003). The effective underpinnings of job perceptions and attitudes: A meta-analytic review and integration. *Psychological Bulletin*, 129(6), 914-945.
- Torrington, D., Hall, L. og Taylor, S. (2005). *Human resource management* (6. útgáfa). Harlow: Prentice Hall.
- Watson, D. og Clark, L. (1984). Negative affectivity: The disposition of experience aversive emotional states. *Psychological Bulletin*, 96(3), 465-490.
- Watson, D., Pennebaker, J. og Folger, R. (1987). Beyond negative affectivity: Measuring stress and satisfaction in the workforce. *Journal of Organizational Behavior Management*, 8(2), 141-157.
- Werner, J. M. og DeSimone, R. (2009). *Human resource development*. Mason, Ohio: South - Western/ Cengage Learning.

Þorlákur Karlsson og Þórólfur Þórlindsson. (2003). Um úrtök og úrtaksaðferðir. Í Sigríður Halldórsdóttir og Kristján Kristjánsson (ritstjórar), *Handbók í aðferðafræði og rannsóknum í heilbrigðisvísindum* (bls. 51-66). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.

Viðauki A – Upplýsingabréf til þátttakenda

Ég heiti Ólafur Bjarkason og er nemi í meistaranámi á Menntavísindasviði Háskóla Íslands. Um þessar mundir er ég að gera lokaverkefni mitt til meistaraþráðu í uppeldis- og menntunarfræðideild með áherslu á stjórnun menntastofnana. Lokaverkefni mitt er eigindlega rannsókn á viðhorfi leikskólastjóra til eigin starfsánægju, starfsþróunar og kulnunar í starfi. Vinnuheitið er Samspil jákvæðni og starfsánægju. Rannsókn meðal leikskólastjóra. Leiðbeinandi er Arna H. Jónsdóttir.

Með þessu bréfi vil ég biðja þig að taka þátt í rannsókninni með því að leyfa mér að taka viðtal við þig þar sem þú deilir reynslu þinni með mér af því að viðhalda starfsánægju þinni. Markmið rannsóknarinnar er að skilja hvaða tækifæri og hindranir eru til staðar þegar kemur að starfsánægju, starfsþróun og kulnun í starfi leikskólastjóra. Viðtalið mun taka um eina klukkustund og fer það fram á rólegum stað þar sem engin utanaðkomandi truflun á sér stað. Viðtalið verður tekið upp á upptökutæki og mun ég svo afrita það frá orði til orðs í tölvu. Til að tryggja réttmæti rannsóknarinnar mun ég senda þér niðurstöður til að fá staðfestingu á að rétt túlkun eigi sér stað. Fyllsta trúnaðar verður gætt af minni hálfu gagnvart öllu því sem kemur fram í okkar samtali. Hvergi mun nafn þitt koma fram eða annað sem getur borið kennsl á þína persónu. Þú getur hætt við þátttöku hvenær sem þú vilt.

Rannsóknarspurningarnar sem ég vinn út frá eru þrjár:

- Hvaða viðhorf hafa leikskólastjórar til eigin starfsánægju?
- Hvaða hlutverk gegnir starfsþróun í tengslum við starfsánægju þeirra?
- Hvaða leiðir fara leikskólastjórar til að vinna gegn kulnun í starfi?

Ef þú hefur áhuga á þátttöku þá vil ég biðja þig að hafa samband við mig í tölvupósti á neðangreint póstfang og í framhaldi mun ég veita þér frekari upplýsingar um rannsókn mína. Áætlað er að taka viðtölin í febrúar.

Með von um jákvæð viðbrögð,

Ólafur B. Bjarkason

obb5@hi.is

Sími: 664 - 8132

Viðauki B – Upplýst samþykki

Ég undirrituð/-aður veiti samþykki mitt fyrir því að taka þátt í rannsókn á viðhorfi leikskólastjóra til eigin starfsánægju, starfsþróunar og kulnunar í starfi. Rannsakandi er Ólafur Bjarkason. Ég treysti því að öll gögn verði meðhöndluð sem trúnaðarmál, ég geti hætt í rannsókninni hvenær sem er og þurfi ekki að svara öllum spurningum.

Undirskrift

Viðauki C – Spurningarammi

- Viltu segja frá menntun þinni og starfsreynslu?
- Hvaða þættir hafa áhrif á þína starfsánægju?
- Hvað er mest gefandi við starf leikskólastjóra?
- Hvaða hlutverk spilar jákvæðni í þínu viðhorfi til starfsins?
- Hvað leggur þú áherslu á í eigin starfsþróun?
- Hvaða leiðir ferðu til að auka starfsþróun þína?
- Þekkir þú til einkenna kulnunar?
 - Hefur þú upplifað þessi einkenni?
 - Hvernig lýsti það sér?
- Hvaða leiðir ferðu til að forðast kulnun í starfi?
- Hvað finnst þér mest krefjandi við starf leikskólastjóra?
- Hvernig myndir þú lýsa mjög erfiðum degi í starfinu?
- Hvað gerir þú til að „hlaða batteríin“ eftir slíkan dag?