



„Flottur mentor, hann getur gert kraftaverk“

Stuðningur sveitarfélaga við nýja leikskólastjóra

Friðbjörg Eyrún Sigvaldadóttir

Lokaverkefni til M.Ed.-prófs
Uppeldis- og menntunarfræðideild



HÁSKÓLI ÍSLANDS
MENNTAVÍSINDASVIÐ

„Flottur mentor, hann getur gert kraftaverk“
Stuðningur sveitarfélaga við nýja leikskólastjóra

Friðbjörg Eyrún Sigvaldadóttir

Lokaverkefni til M.Ed. -prófs í stjórnunarfræði menntastofnana
Leiðbeinandi: Steinunn Helga Lárusdóttir

Uppeldis- og menntunarfræðideild
Menntavísindasvið Háskóla Íslands
Október 2014

„Flottur mentor, hann getur gert kraftaverk“
Stuðningur sveitarfélaga við nýja leikskólastjóra

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

© 2014 Friðbjörg Eyrún Sigvaldadóttir
Ritgerðina má ekki afrita nema með leyfi höfundar.

Prentun: Háskólaprentun
Reykjavík, 2014

Formáli

Ritgerð þessi er meistaraþrófsritgerð í uppeldis- og menntunarfræði á Menntavísindasviði Háskóla Íslands með áherslu á stjórnunarfræði menntastofnana og er 30 ECTS-einingar. Leiðbeinandi minn var dr. Steinunn Helga Lárusdóttir, lektor á Menntavísindasviði, og sérfræðingur var dr. Börkur Hansen og eru þeim færðar bestu þakkir fyrir góðan stuðning, ráðgjöf og aðstoð við gerð ritgerðarinnar. Ritgerðin er byggð á eigindlegri rannsókn sem fólst í viðtölum við sex leikskólastjóra og tvo fulltrúa sveitarfélaganna tveggja þar sem rannsóknin fór fram. Markmiðið er að komast að því hvaða stuðnings nýir leikskólastjórar njóta hjá sveitafélögum þegar þeir taka við stöðunni. Verkefnið var unnið á tímabilinu september 2013 til ágúst 2014. Þátttakendum í rannsókninni færi ég bestu þakkir fyrir þátttökuna. Ég vona að niðurstöðurnar geti gagnast öðrum leikskólakennurum, leikskólastjórum og sveitarfélögum. Ég vil þakka fjölskyldu minni fyrir hvatningu, umburðarlyndi og stuðning meðan á verkefninu stóð. Sérstaklega sambýlismanni mínum, Eiríki Kristóferssyni, og dætrum okkar, þeim Hildi Ýr, Aþenu Ósk og Freyju Sif. Ég vil þakka Anney Ágústsdóttur leikskólastjóra fyrir stuðning og skilning. Einnig þakka ég þann stuðning sem ég hef fengið frá vinum mínum og samstarfsfólki, auk allra þeirra sem greiddu götu mína til að þetta verkefni gæti orðið að veruleika.

Ágrip

Markmið rannsóknarinnar er að kanna þann stuðning sem nýir leikskólastjórar fá frá viðkomandi sveitarfélagi er þeir taka við stöðunni. Undirmarkmið eru að skoða í hvaða formi stuðningurinn er og hvort taka þurfi mið af sérstöðu stjórnunarstarfa á kvennavinnustað.

Hér er um eiginlega rannsókn að ræða og var gögnum aflað með viðtölum við sex leikskólastjóra og einn fulltrúa úr hvoru þeirra tveggja sveitarfélaga sem valin voru. Leitað var til leikskólastjóra sem höfðu tekið við starfinu á síðustu fimm til tíu árum.

Helstu niðurstöður benda til þess nýir leikskólastjórar fái ólíkan stuðning frá sínu sveitarfélagi. Viðmælendur voru allir sammála um hversu mikilvægt það er að fá stuðning strax í byrjun, bæði formlegan og óformlegan. Umrædd sveitarfélög hafa ólíkt verklag og venjur þegar ráðinn er nýr leikskólastjóri. Í öðru sveitarfélaginu er öllum nýjum leikskólastjórum úthlutaður svokallaður mentor sem veitir þeim handleiðslu í ákveðinn tíma. Það þótti leikskólastjórnunum, sem þátt tóku í rannsókninni, mjög jákvætt og að í því fælist mikill stuðningur. Í hinu sveitarfélaginu er ekkert ákveðið ferli til staðar þegar nýr leikskólastjóri er ráðinn. Hins vegar taldi fulltrúi þess sveitarfélags handleiðslu vera góða aðferð til að veita stuðning. Í báðum sveitarfélögum var að finna annan stuðning sem leikskólastjórar nýttu sér. Allir leikskólastjórnir voru á einu máli um hverjir væru helstu þættirnir sem þeir þyrftu stuðning við en það voru starfsmannamál, foreldrasamskipti og rekstur stofnunarinnar. Allir viðmælendur töldu að leikskólinn sem kvennavinnustaður byggji við ákveðna sérstöðu en töldu ekki nauðsynlegt að taka þyrfti sérstakt mið af því þegar veittur er stuðningur. Niðurstöður benda þó til þess að taka þurfi mið af því þar sem erfið starfsmannamál komu upp sem virðast tengjast því að um kvennavinnustað er að ræða; einnig einkennast hefðir og venjur stofnunarinnar af því. Kom fram að leikskólastjórum getur reynst erfitt að finna jafnvægi milli þess að vera yfirmaður og félagi. Í slíkri stöðu getur verið erfitt að þurfa að sýna vald.

Niðurstöðurnar gefa til kynna að mikið gagn er í því að veita nýjum leikskólastjórum handleiðslu strax í byrjun. Væri áhugavert að gera frekari rannsóknir í fleiri sveitarfélögum á því hvernig verklagi er háttað við móttöku nýrra leikskólastjóra. Einnig væri afar áhugavert að rannsaka enn frekar þá menningu sem virðist vera einkennandi innan leikskólanna.

Abstract

„Quality mentors - they can work miracles“.

Municipality supporting new pre-school principals.

The purpose of this research was to investigate the support that new pre-school principals receive from their respective municipality on commencing their new position. Further objectives were to examine the types of support provided and whether special consideration needs to be made for management positions in a predominately female workplace.

Qualitative research methods were used whereby interviews were conducted with six pre-school principals as well as a representative from each of the two municipalities that were selected in the study. Pre-school principals were sought based on them having assumed their role within the last five to ten years.

The main findings indicate that new pre-school principals receive varying support based on the municipality to which they work for. The interviewees were in agreement that it was important to receive support immediately on beginning their new role – both in terms of formal and informal support. The municipalities in question had different work procedures and norms when hiring new pre-school principals. In one municipality, all new pre-school head teachers were provided with a mentor who offers guidance for a certain period of time. It was the opinion of the participants in this study that this approach be very positive as well as providing much support. In the other municipality, no formal work procedures were in place for newly hired pre-school principals. On the other hand, the representative from this municipality considered guidance to be an effective approach to offering support. In both municipalities were to be found other support tools that were used by newly hired pre-school principals. All pre-school principals were in agreement as to where support was needed, namely with regards personnel matters, communication with parents and operational issues in running the school. All interviewees considered pre-schools with a predominately female workforce to be unique, however, they did not consider it necessary to receive special support with regards this issue. The conclusions of this research however indicate that special consideration of this issue is required given that difficult personnel matters were related to the pre-school being predominately female; equally this factor also characterized the traditions and practices of the organizations. Pre-school principals also reported that it could prove difficult to achieve a balance

between being the head of the organization and being a colleague. In such circumstances, it may be difficult to demonstrate authority when needed.

The findings of this report indicate there are significant benefits in providing guidance immediately to newly hired pre-school principals. Further research ought to involve the study of more municipalities and investigate their work procedures for supporting new pre-school principals. Equally, it would be of great interest to study further the culture and characteristics that exist with pre-schools.

Efnisyfirlit

Formáli	3
Ágrip	5
Abstract	6
Töfluskra	11
1 Inngangur	13
1.1 Val á viðfangsefni	14
1.2 Tilgangur og markmið	15
1.3 Uppbygging ritgerðar	15
2 Fræðilegur bakgrunnur	17
2.1 Stjórnun og forysta	17
2.1.1 Sérstaða leikskólans sem kvennavinnustaðar	19
2.1.2 Forysta og kyngervi	20
2.2 Handleiðsla	22
2.2.1 Tegundir og form handleiðslu	23
2.2.2 Handleiðsla við nýja skólastjórnendur	24
2.2.3 Konur og handleiðsla	26
2.2.4 Hindranir við handleiðslu	27
2.2.5 Tengslanet	29
2.3 Samantekt	30
3 Aðferð	31
3.1 Rannsóknarsnið	31
3.2 Formleg leyfi	32
3.3 Gagnaöflun	32
3.4 Val á þátttakendum	33
3.5 Kynning á viðmælendum	34
3.6 Úrvinnsla gagna	36
3.7 Siðferðileg atriði	36
4 Niðurstöður	39
4.1 Viðmælendur	39
4.2 Bakgrunnur leikskólastjóra	40
4.3 Starf leikskólastjóra	43
4.4 Stuðningur við nýja leikskólastjóra	47

4.4.1	Stuðningur frá sveitarfélaginu.....	47
	Dofranes	47
	Mjallarnes.....	48
4.5	Handleiðsla	49
4.5.1	Val á mentor og áherslur.....	50
4.5.2	Viðhorf viðmælenda til handleiðslu	53
4.5.3	Annar stuðningur	55
4.6	Reynsla leikskólastjóra af stuðningi í upphafi	56
4.7	Leikskólinn sem kvennavinnustaður.....	59
4.8	Stuðningur hvers og eins	62
4.9	Samantekt.....	63
5	Umræður	65
5.1	Bakgrunnur og starf leikskólastjóra.....	65
5.2	Stuðningur	67
5.2.1	Handleiðsla í Dofranesi og MJallarnesi.....	67
5.2.2	Ávinningur af handleiðslu.....	70
5.2.3	Val á mentor og áherslur.....	71
5.2.4	Annar stuðningur	72
5.3	Sérstaða leikskóla sem kvennavinnustaðar.....	73
5.4	Samantekt.....	77
6	Lokaorð.....	79
7	Heimildaskrá.....	81
	Viðauki 1.....	86
	Viðauki 2.....	87
	Viðauki 3.....	88
	Viðauki 4.....	89

Töfluskra

Tafla 1. Bakgrunnsupplýsingar um þátttakendur.....	34
--	----

1 Inngangur

Leikskólastjóri hefur það hlutverk að vera faglegur leiðtogi og í forystu um þróun leikskólastarfsins, stuðla að samstarfi ásamt því að vera leiðandi í lýðræðislegum samskiptum við alla þá sem tengjast velferð barna (Mennta- og menningarmálaráðuneytið, 2011). Að auki skal hann sjá um daglegan rekstur stofnunarinnar sem felur m.a. í sér að annast þætti sem snúa að fjármálum, starfsmönnum, endurmati og almennu viðhaldi stofnunarinnar. Það er því ljóst að leikskólastjórar bera mikla ábyrgð.

Á undanförunum árum hefur starfsumhverfi leikskólastjóra breyst og nú á dögum verða leikskólastjórar að hafa víðtæka kunnáttu á hinum ýmsu sviðum og færni í að takast á við ný verkefni sem stöðugt bætast við. Mikið álag er í starfi leikskólastjóra og eru vinnudagar oft og tíðum langir þar sem foreldrar geta nýtt sér þjónustu leikskóla allt að tíu tíma á dag.

Í ljósi þess hversu mikil ábyrgð hvílir á herðum nýrra leikskólastjóra velti ég því fyrir mér hvaða stuðning þeir hafa í nýja hlutverkinu. Ég leiddi hugann að því hvaða aðferðir eða tæki væru til að styðja nýja leikskólastjóra í starfi. Í stjórnunarnámi á Menntavísindasviði Háskóla Íslands, kynntist ég handleiðslu (e. mentoring) en það er aðferð sem hefur notið töluverðra vinsælda á síðustu árum þrátt fyrir að vera ævaforð. Í handleiðslufræðunum hefur orðið *mentor* eða *fóstrari* verið notað yfir enska orðið „mentor“ en ég mun nota fyrrnefnda orðið. Mentorar eru sérfræðingar sem geta veitt leiðsögn og þeir miðla sérfræðiþekkingu sinni til einstaklinga sem leita eftir þekkingu á ákveðnu sviði (Carr, 1999).

Hugmyndin að meistaraverkefni mínu kviknaði þegar ég fór að velta fyrir mér hvernig nýjum leikskólastjórum gengur að fóta sig í hinu nýja forystuhlutverki. Á Íslandi sinna nær eingöngu konur starfi leikskólastjóra en einungis tveir karlmenn eru í þessu starfi (Hagstofan, e.d). Markmið rannsóknarinnar er því að skoða hvers konar stuðningur er fyrir nýja leikskólastjóra frá sveitarfélögum þegar þeir taka við starfinu, hvert þeir sækja stuðninginn og hver veitir hann.

Ég hef starfað í leikskólum frá því árið 2002 og byrjaði þar sem ófaglærður starfsmaður. Ég lauk námi í leikskólakennarafræðum árið 2006 og í byrjun árs 2009 tók ég við deildarstjórastöðu í leikskóla. Þar með hófst reynsla mín af stjórnunarstörfum. Þegar ég tók við stöðunni fékk ég enga leiðsögn eða þjálfun heldur gekk ég beint inn í starfið og lærði af reynslunni.

Ég var staðráðin í að sýna mínum leikskólastjóra að ég væri efni í góðan og sterkan stjórnanda og gæti sinnt því starfi án nokkurrar leiðsagnar.

Ég hef kynnst því í gegnum árin hversu krefjandi starf leikskólastjóra er og hversu mikil ábyrgð hvílir á herðum þeirra. Ég hef einnig upplifað hvernig menning og staðblær leikskólans er en hann hefur ákveðna sérstöðu miðað við t.d. grunnskólann þar sem sá fyrrnefndi er meiri kvennavinnustaður. Þegar ég hóf framhaldsnám í stjórnunarfræðum fékk ég nýja sýn á stjórnunarstarfið með aukinni fræðilegri þekkingu. Ég kynntist nýjum hugtökum, kenningum og stjórnunaráherslum og við það hafa mótast ákveðnar skoðanir um hvaða stjórnunarhættir leikskólastjóra teljast árangursríkastir. Einnig hefur mér orðið enn betur ljóst að starf leikskólastjóra er flókið, krefjandi og fjölbreytilegt.

Í rannsóknum um stuðning við nýja skólastjórnendur (Grays o.fl., 2007; Hopkins-Thompsons, 2000; Paryolo, Zepeda og Bengtsons, 2013) gefa helstu niðurstöður til kynna að handleiðsla henti vel þegar til að styðja við bakið á nýjum leikskólastjórum en hins vegar vaknar spurningin um hver eigi að sjá um að leikskólastjórar njóti stuðnings. Í ljósi þessa er mikilvægt að skoða hvers konar stuðningur er fyrir nýja leikskólastjóra er þeir taka við starfinu, hvert þeir sækja stuðninginn og hver veitir eða ætti að veita hann. Leikskólinn býr við ákveðna sérstöðu sem felst í því að konur hafa alltaf verið í leiðtogahlutverkinu þar. Vegna þeirrar staðreyndar að leikskólinn er kvennavinnustaður og honum stýra konur þarf að taka mið af femínísku sjónarhorni á forystu og kyngervi.

Ég tel að niðurstöður þessarar rannsóknar geti nýst mér, öðrum leikskólakennurum og leikskólastjórum og vonandi konum, sem sinna öðrum stjórnunarstöðum, til þess að efla sig í starfi.

Til að ná fram markmiði mínu legg ég upp með tvær rannsóknarspurningar en þær eru:

- Hverskonar stuðning hafa leikskólastjórar fengið við störf sín frá viðkomandi sveitarfélagi?
- Á hvern hátt tekur stuðningurinn mið af sérstöðu stjórnunarstarfa á kvennavinnustað eins og í leikskóla?

1.1 Val á viðfangsefni

Ástæðan fyrir vali mínu, þ.e. að skoða stuðning við nýja leikskólastjóra, á rætur sínar að rekja til þess þegar ég fór að velta fyrir mér hvaða stuðningur væri í boði fyrir mig ef ég væri að taka við stöðu leikskólastjóra. Ég hafði í gegnum nám mitt lært heilmikið um stjórnunarhætti og hvað felst í því að vera góður stjórnandi. Mér var á hinn bóginn ljóst að ég hafði ekki numið allt sem þurfti til að geta starfað sem leikskólastjóri. Ég vildi því fræðast

nánar um þann stuðning, sem er í boði fyrir nýja leikskólastjóra, og hvernig hann hefur gagnast þeim.

Ég hafði kynnt mér hugmyndir um handleiðslu og fannst það áhugaverð aðferð til að styðja við bakið á nýjum leikskólastjórum. Ég ákvað einnig að skoða hvort tekið væri mið af þeirri sérstöðu, sem leikskólinn býr við, að vera kvennavinnustaður.

1.2 Tilgangur og markmið

Markmið með rannsókninni var að skoða hvaða stuðningur er í boði frá viðkomandi sveitarfélagi fyrir nýja leikskólastjóra á fyrstu árum þeirra í starfi og hvernig hann nýttist þeim. Jafnframt var ætlunin að skoða hvaða þættir leikskólastjórnir þurfa helst stuðning við .

Helstu gildi rannsóknarinnar felst í að upplýsa nýja eða verðandi leikskólastjóra um hvaða stuðningur hefur staðið öðrum leikskólastjórum til boða. Einnig geta niðurstöðurna gefið sveitarfélögum vísbendingar um hvaða leiðir og aðferðir eru árangursríkastar til að veita nýjum leikskólastjórum stuðning. Að auki er tilgangur rannsóknarinnar að reyna varpa ljósi á sérstöðu leikskólanna sem kvennavinnustaðar.

1.3 Uppbygging ritgerðar

Ritgerðin skiptist í sex kafla: Inngang, fræðilegan bakgrunn, aðferðafræði, niðurstöður, umræður og lokaorð. Í innganginum er verkefnið reifað, fjallað um kveikjuna, markmiðið með því og uppbyggingu þess. Í fræðilega kaflanum verður fjallað um stjórnun og forystu og hvað fræðin segja okkur um forystuhlutverk skólastjórnenda. Farið verður yfir sérstöðu leikskóla sem kvennavinnustaðar og hvernig rannsóknir um forystu og kyngervi hafi þróast. Rætt verður um handleiðslu sem tæki til leiðsagnar og stuðnings og helstu aðferðir handleiðslu kynntar. Einnig verður rætt um helstu hugtök og markmið handleiðslu, hlutverk mentors og þeirra sem njóta handleiðslu. Sérstaklega verður fjallað um konur og handleiðslu og hindranir við handleiðslu. Fjallað verður um tengslanet og þá gagnsemi sem nýir leikskólastjórar geta haft af slíku.

Í þriðja kafla er fjallað um þá aðferð sem beitt var við rannsóknina en hún er eiginleg. Slík nálgun er talin henta vel til að fá svör við þeim rannsóknarspurningum sem lagt var upp með. Gerð verður grein fyrir vali á þátttakendum og hvaða aðferðir voru notaðar við gagnagreiningu. Loks verður farið yfir helstu siðferðileg atriði sem þarf að hafa í huga við framkvæmd rannsókna.

Í fjórða kaflanum er greint frá helstu niðurstöðum út frá þeim viðtölum sem tekin voru.

Fimmti kafli inniheldur umræður þar sem niðurstöður eru ræddar og tengdar við fræðilega kaflann. Í sjötta kaflanum, lokakaflanum, eru settar fram persónulegar ályktanir og velt upp möguleika á áframhaldandi rannsóknum.

2 Fræðilegur bakgrunnur

Í þessum kafla verður fjallað um handleiðslu og hvernig hægt er að nýta þá aðferð sem stuðning við nýja leikskólastjóra. Fjallað verður um stjórnun og forystu, sem og starfsumhverfi og stjórnunarhætti innan menntastofnana. Greint verður frá sérstöðu leikskóla sem kvennavinnustaðar og fjallað um forystu og kyngervi. Í framhaldinu verður fjallað um handleiðslu sem eitt form stuðnings sem nýir leikskólastjórnendur geta nýtt sér til að efla sig í starfi. Fjallað verður um helstu tegundir og form hennar, gagnsemi fyrir nýja skólastjórnendur og sérstaklega verður fjallað um konur og handleiðslu. Farið verður yfir helstu hindranir á farsælu handleiðslusambandi. Einnig verður greint frá því hvernig tengslanet getur stutt við nýja skólastjórnendur. Að leiðarljósi verða hafðar nýjar eða nýlegar skýrslur og rannsóknir sem sýna fram á gagnsemi handleiðslu fyrir nýja leikskólastjórnendur.

2.1 Stjórnun og forysta

Starfsumhverfi leikskólastjóra hefur breyst umtalsvert á síðustu árum með auknum kröfum og ábyrgð. Leikskólastjórar verja nú meiri tíma en áður í að sinna þáttum sem snúa að rekstri og fjármálum stofnunarinnar þar sem stofnunin þarf að sýna skilvirkni og árangur. Með aukinni ábyrgð og kröfum koma nýjar áherslur og aðferðir sem leikskólastjórar þurfa að læra og tileinka sér. Muijs, Aubrey, Harris og Briggs (2004) vitna í rannsókn sem Rodd gerði árið 1997 í breskum leikskólum um leikskólastjórahlutverkið og hvernig þeir skiptu tíma sínum út frá ákveðnum verkþáttum. Niðurstöður hennar sýndu að áherslan var meiri á þætti sem sneru að rekstri stofnunarinnar en að efla skólaþróun, foreldrasamstarf eða veita leiðsögn. Fáar rannsóknir hafa verið gerðar um stjórnun í leikskólum til samanburðar við stjórnun á öðrum skólastigum en telja má að um svipaða þróun sé að ræða innan allra menntastofnana. Moos, Moller og Johannsson (2004) gerðu samantekt á samnorrænni rannsókn í grein sinni um þær nýju áherslur og aðstæður sem skólastjórar á Norðurlöndum mæta. Þar kemur fram að grunnskólastjórnendur á Norðurlöndum fá sífellt fleiri mál upp á sín borð sem tengjast þáttum eins og mati, fjármálum og skýrslugerð auk þess sem sífellt eru lögð á skólana ný verkefni sem krefjast meiri tíma og fjármagns án þess að viðbótarfjármagn komi til. Þessu fylgir enn meira álag á skólastjóra ásamt því að þeir þurfa að huga að nýjum leiðum og aðferðum í starfinu. Ný verkefni bætast við sem taka mikinn tíma frá skólastjóranum eins og starfsmannamál, samskipti við börn, foreldra og aðra aðila sem tengjast stofnuninni. Þessar niðurstöður Moos o.fl. (2004) ríma vel við rannsókn þeirra Barkar Hansen, Ólafs H. Jóhannssonar og Steinunnar Helgu

Lárusdóttur (2008) á íslenskum skólastjórum í grunnskólum en þar kemur fram að skólastjórnir verja mestum tíma sínum í stjórnun, þ.e. skrifstofuhald, fjármál, skýrslugerð og bréfaskriftir.

Thornton, Wansbrough, Clarkin-Phillips, Aitken og Tamati (2009) skoðuðu störf leikskólastjóra á Nýja-Sjálandi og segja þær að leikskólastjórar þar upplifi togstreitu milli þess að vera stjórnandi og leiðtogi vegna breyttra áherslna í starfi þeirra. Þær vitna í sams konar rannsókn þeirra Aitken og Kennedys (2007) og niðurstöðurnar benda til þess að leikskólastjórar í Nýja-Sjálandi og Ástralíu glími við sambærileg vandamál og nefnd voru. Kemur fram að vegna þess hversu stjórnskipulag skólanna er orðið „viðskiptalegt“, sem byggist á stýringu „ofan frá“, þar sem t.d. ákvarðanir tengdar námskrá eða faglegu starfi eru ekki lengur teknar sameiginlega af leikskólastjóra og kennurum, hefur hlutverk þeirra og ábyrgð breyst. Með fjölgun verkefna og aukinni ábyrgð virðast breytingar á starfháttum skólastjórnenda óumflýjanlegar þar sem minni tími gefst til að sinna leiðtogahlutverkinu. Steinunn H. Lárusdóttir (2007) bendir á í grein sinni að á síðustu árum hafi hlutverk skólastjóra breyst. Þessar breytingar séu meira í anda markaðshyggu þar sem aukin áhersla er lögð á stofnanir og arðsemi þeirra en manneskjuna og velferð hennar. Þessi þróun gangi gegn þeim gildum sem hafa ríkt innan menntastofnana að hlúa eigi að manneskjunni og stuðla að alhliða þroska þeirra sem að stofnuninni standa.

Í grein Casavants og Cherkowski (2001) kemur fram að fyrstu ár skólastjóra séu erfið og taka þurfi á heilmörgum áskorunum. Þau vitna í rannsókn Bolams, McMahons, Pocklington og Weindlings (1995) á nýjum skólastjórum en niðurstöður þeirra sýna að helstu áhyggjur nýrra skólastjóra hafi m.a. verið þær að geta ekki farið í spor fyrirrennara sinna, fjár- og starfsmannamál og það að þróa og viðhalda góðri ímynd skólans út á við. Þessir þættir hafa áhrif á skólastjórnann og á það hvernig honum tekst að þróa sig sem stjórnanda. Muijs o.fl. (2004) vitna í ástralska rannsókn Hayden (1997) og þar kemur fram að nýir leikskólastjórnendur upplifðu sig minnst undirbúna undir stjórnunar- og fjármálaþætti en hins vegar best undirbúna undir kennslu og starfsmannamál. Það má því velta fyrir sér hvort íslenskir leikskólastjórar upplifi slíkt hið sama þegar þeir taka við stöðunni, þ.e. að ekki sé nægur undirbúningur fyrir þessa þætti vegna þess hversu litla stjórnunarreynslu nýir leikskólastjórar hafa.

Af framansögðu má því ráða að hið sama eigi við um leikskólastjóra og aðra menntastjórnendur að þeir verða að hafa kunnáttu og hæfileika til að sinna öllum þáttum er varða rekstur leikskólans ásamt því að vera leiðtogi hans.

2.1.1 Sérstaða leikskólans sem kvennavinnustaðar

Leikskólar hafa ákveðna sérstöðu en þeir eru kvennavinnustaðir og hafa alltaf verið. Í öllum stofnunum, einnig í leikskólum, skapast menning sem endurspeglar ákveðin gildi. Umönnun og umhyggja eru gildi sem einkenna forystu í leikskóla ásamt áherslu á samskipti og samstarf (Skogen o.fl., 2005). Í grein Önnu Margrétar Edvardsdóttur (2004) vitnar hún í Strachan (1999) að umhyggjan er mikilvægt hugtak í kvenfræðilegri skólastjórnun. Ef umhyggja, virðing, viðurkenning og ástúð er til staðar verður til samfélag þar sem ríkir jöfnuður. Þessi gildi eru yfirleitt talin kvenlæg þar sem þau eru í samræmi við gildi og stjórnunarhætti kvenna (Guðný Guðbjörnsdóttir, 2007; Rodd, 2006; Steinunn Helga Lárusdóttir, 2005). Hinir fullorðnu, sem starfa í leikskólanum, eru fyrirmyndir barnanna sem þar dvelja. Í leikskólum, þar sem kona er í leiðtogahlutverkinu, læra börnin að það sé bæði eðlilegt og rétt (Skogen o.fl., 2005).

Menningin hefur áhrif á hvaða veganesti við fáum í uppvextinum, hún mótar hugsanir okkar og það mat sem við leggjum á hlutina. Viðhorf manna til stöðu kvenna í samfélaginu, að þær hefðu ekkert í forystuhlutverk að gera, loðir vissulega við. Viðhorf samfélagsins til þess hvað er „æskileg“ hegðun af hálfu karla og kvenna hafa breyst og er algengt í dag og þykir víðast hvar sjálfsgagt að konur séu í forystu fyrir fyrirtæki og stofnanir. Sinclair (2005) segir að á meðan breytingar eigi sér stað, bæði er varða félagslega og menningarlega þætti, þá sé pláss fyrir nýjar áherslur og viðhorf gagnvart því hver eigi að vera í leiðtogahlutverkinu eða hvernig það eigi að birtast.

Í rannsókn Hard (2006) leitaði hún svara við því hvort stjórnendur í leikskóla skildu hlutverkið og hvað í því felist. Í ljós kom að leikskólastjórum fannst erfitt að staðsetja sig í starfsmannahópnum því ætlast var til að þeir væru hluti af teyminu og sýndu alltaf góðmennsku. Þetta stangast oft á við það að vera yfirmaður vegna þeirrar skörunar sem á sér stað og þá kemur til valdabaráttu innan stofnunarinnar. Þetta nefnir Hard lárétt ofbeldi (e. horizontal violence). Þá er átt við hegðun sem einstaklingar innan stofnunarinnar beita í stað líkamlegs ofbeldis og beinist að því að sýna óvinveitt áreiti. Slíkt áreiti getur falið í sér hótanir, gagnrýni, útilokun frá ýmsum tækifærum eða að ákveðnum upplýsingum sé haldið leyndum. Afstaða til valds verður neikvæð þar sem ekki er liðið að stjórnendur sýni vald sitt, þeir eru dregnir niður svipað því og gerist í krabbafötunni (e. crab bucket mentality), þ.e. um leið og einn krabbinn ætlar sér upp úr fötunni þá draga hinir hann aftur niður. Þetta er í samræmi við niðurstöður Örnú H. Jónsdóttur (2009) þegar hún skoðaði stjórnun í leikskóla en þær bentu til að vegna eldri menningar, viðhorfa og gilda hefðu orðið menningarárækkstrar. Orðræðan um vingjarnleika og væntumþykju hafði hamlandi áhrif á getu og

áhuga þeirra sem tóku að sér forystustarf og stjórnun í leikskólum. Niðurstöður hennar bentu einnig til þess að leikskólakennarar virtust ekki hafa áhuga á umræðu um vald, þeim fyndist sú umræða ekki eiga heima þar sem unnið væri með börnum og foreldrum. Rannsóknin staðfesti einnig að væntingar til kvenna voru kynjaðar, þ.e. skilgreindar af konum og sköðuðu þar af leiðandi kynjaðan starfskraft. Arna segir að þetta gefi tilefni til að skoða hvort ekki sé nauðsynlegt að þróa forystustjórnun sem tekur tillit þeirra viðhorfa sem eru ríkjandi í leikskólameningunni. Það þurfi jöfnum höndum að tryggja lýðræði, opinskáar hugmyndafræðilegar rökræður og nýtingu sérfræðipækkingar og reynslu jafnhliða valdbeitingu í leikskólum. Skogen o.fl. (2005) segja að mikilvægt sé að leikskólastjórinn noti vald sitt. Valdið sjálf er ekki neikvætt en hvernig það er notað getur orðið neikvætt. Í ljósi þeirrar sérstöðu, sem ríkir í leikskólanum sem kvennavnustaðar, álit ég að mikilvægt sé að nýir leikskólastjórar geti sótt sér stuðning annars reyndari einstaklings. Nauðsynlegt er að um sé að ræða einhvern sem hefur reynslu á því sviði og getur aðstoðað við að byggja upp forystustjórnun. Handleiðsla við konur í starfi er talin skila miklum ávinningi fyrir þær. Nánar verður fjallað um þetta í kafla 2.2.4 um konur og handleiðslu.

2.1.2 Forysta og kyngervi

Saga kvenna í formlegu stjórnunarhlutverki er ekki löng og hefur leiðin upp metorðastigann og í forystusætið oft á tíðum verið þyrnum stráð. Rannsóknir á stjórnunarháttum kvenna beindust í fyrstu að því að skoða meintan mun á stjórnunarháttum karla og kvenna. Nú hafa fræðimenn aftur á móti einbeitt sér að því að skoða gildin sem kven- og karlstjórnendur leggja til grundvallar í störfum sínum (Steinunn Helga Lárusdóttir, 2005). Coleman (2011) hefur bent á að það sem helst skilji kynin að sé að kyngervið (e. gender) vinni gegn konum. Á hún við að það að vera kona getur haft úrslitaáhrif á það t.d. hvernig konum gengur að fóta sig í stjórnunarstöðum. Kyngervið er aðalatriðið en ekki einstaklingurinn sjálfur. Konur höfðu ekkert vægi í stjórnunarfræðum nánast alla 20. öldina og þeirra var nánast ekkert getið í þessum fræðum. Það var ekki fyrr en Shakeshaft (1987), Blackmore (1999) og fleiri fóru að vekja athygli á bágrri stöðu kvenna í menntastjórnun að breytinga fór að gæta innan þess sviðs (Steinunn Helga Lárusdóttir, 2005). Konur hafa þurft að sigrast á ýmsum hindrunum, bæði sýnilegum og ósýnilegum, og hafa meðal annars hugtökin steinveggurinn (e. concrete wall), glerþakið (e. the glass ceiling) og völundarhúsið (e. the labyrinth) verið notuð til að lýsa þeim. Í dag telja fræðimenn að hindrarnir séu orðnar mun færri og í stað steinveggjar og glerþaks er nú oft talað er um að konur séu staddar í völundarhúsinu. Þeir telja að leiðin sé orðin nokkuð greið en það geti verið erfitt að finna hvaða

leið skuli velja (Hackman og Johnson, 2009; Sinclair, 2005). Eagly og Carly (2007) eru þessu sammála og bæta þær við að með áframhaldandi viðhorfsbreytingum verða hindranir færri. Þær benda á að leiðin á toppinn sé fær og sumar konur finni hana. Neikvæð viðhorf samfélagsins til þess hvað teljist æskileg kvenlæg hegðun er enn til staðar og á meðan svo er verða hindranir á vegi kvenna. Coleman (2002) bendir á að þar til nýlega hafi verið talað um að ákveðin viðfangsefni væru „kvennamál“ sem konur hafi verið taldar ábyrgar fyrir fremur en karlar. Löng hefð hafi verið fyrir því að greina hvað væri frábrugðið út frá kvenlægu sjónarhorni. Það gleymdist hins vegar að taka tillit til menningarlegra þátta og að það væri eðlilegt að konur tileinki sér hin karllægu gildi. Guðný Guðbjörnsdóttir (2007) spyr hvort leiðtogahlutverkið sé kynjað, þ.e. að konur hafi ekki sömu tækifæri eingöngu vegna þess að þær séu ekki karlar (eða séu konur). Hún bendir á að konur geti ekki verið heilar (e. authentic) sem manneskjur þar sem þær þurfi að gera lítið úr kynferði sínu og kynþokka á meðan karlar nýti sér þessa þætti til að efla völd, trúverðugleika og áhrif. Þessi afstaða er í samræmi við rannsóknarniðurstöður Goffees og Jones (2000) en þar kemur fram að vegna þess hversu fáar konur gegna leiðtogahlutverki hafi orðið til staðalmyndir (e. stereotype) um „viðeigandi“ hegðun kvenna; algeng viðbrögð kvenna við þessum staðalmyndum sé að gera sig ósýnilegar eða að reyna falla inn í karlahópinn. Það er ekki talið viðeigandi að kvenstjórnandi sýni mikla ákveðni, það er karllæga hegðun, og það dregur úr trúverðugleika hennar sem leiðtoga ef hún sýnir kvenlæga hegðun (Coleman, 2011).

Menning hefur áhrif á það hvernig stjórnunarhættir eru viðhafðir og fyrirmyndir eru mikilvægar þegar þróa á leiðtogahlutverkið. Eins og fram kom í rannsókn Örnú H. Jónsdóttur (2009) er að finna innan leikskólans kynjaðar væntingar um það sem er ætlast til af leikskólastjóranum út frá kvenlægum gildum sem ríkja þar. Kvenstjórnendur virðast þurfa frekari hvatningu og stuðning en karlstjórnendur vegna þess óöryggis sem ríkir varðandi forystuhlutverkið. Í rannsókn Andersens og Hanssons (2011) var markmiðið að kanna hegðun karla og kvenna í stjórnunarstöðum opinberra stofnana og reyna að varpa ljósi á hvers vegna hún var eða er eins og hún er. Bentu niðurstöður þeirra til þess að lítill sem enginn munur væri á hegðun kynjanna eftir kynferði. Þeir veltu því fyrir sér hvort helsti munurinn liggði í stofnanamenningunni og að hún hafi áhrif á hegðunina frekar en kynferðið. Einnig hvort að dreifing kynja innan stofnunarinnar, alls starfsfólks og kynjahlutfall stjórnenda, hafi áhrif á hegðun forystuhegðun. En munur á hegðun greindist á þeim stofnunum þar sem karlar voru fleiri í stjórnunarstöðum, s.s. opinberum skrifstofum og kirkjum en enginn munur fannst í skólastofnunum.

Eckman (2004) gerði rannsókn á því hvort kyngervi skipti máli með hliðsjón af því hvernig skólastjórar upplifa hlutverk sitt. Skoðuð var m.a. þróun starfsferils, starfsánægju, skuldbindingar við starfið og átök í hlutverki skólastjóra. Helstu niðurstöður voru þær að leið karla var greiðari heldur en kvenna að stjórnunarstarfinu. Þeir hófu yfirleitt starfsframa sinn fyrir, áttu auðveldari aðgang að starfinu og þeir voru einnig ákveðnir í því að fara þessa leið og hófu undirbúning undir það nær strax. Aftur á móti virtust kvenstjórnendur ekki hafa hugleitt að fara í stjórnunarstörf fyrir en eftir að hafa fengið hvatningu, yfirleitt frá einhverjum sem starfaði fyrir utan skólann. Upplifun þeirra var einnig sú að vegna þeirra karllægu gilda, sem voru ríkjandi, höfðu konur ekki eins greiða leið að starfinu, sbr. hugtökin um glerþakið og völundarhúsið sem nefnt var hér að ofan. Konur virðist einnig, frekar en karla, vanta sjálfsöryggi og eins hafa þær færri kvenfyrirmyndir til að líta upp til eða til að læra af (Coleman, 2011). Í rannsókn Önnu Guðrúnar Edvarðsdóttur (2004) á því hvort munur væri á gildismati og stjórnunarlegri hegðun íslenskra skólastjóra eftir kynferði, kom í ljós að svo virtist ekki vera. Hennar niðurstöður bentu til þess að stjórnunarhættir karla og kvenna einkenndust af kvenlegum gildum og jafnvel að karlar sýndu meiri kvenlæga hegðun en konur. Þeir þættir sem taldir voru kvenlægir voru m.a. umhyggjusemi, samvinna og samskipti. Þessar niðurstöður segir Anna Guðrún að séu á skjön við aðrar rannsóknir sem gerðar hafa verið erlendis. Þær rannsóknir eru í samræmi við það sem Coleman (2011) komst að um að gildi kynjanna séu þau sömu en hins vegar sé staða kvennstjórnenda önnur og verri en karla.

Guðný Guðbjörnsdóttir (2007) segir að eitt megineinkenni femínskra rannsókna sé að þær séu gerðar í þeim tilgangi að styrkja stöðu kvenna, áhrif þeirra og völd. Markmið minnar rannsóknar felst í því að gera reynslu leikskólástýra sýnilega og ef til vill styrkja stöðu þeirra og áhrif. Eins og fram kemur hér að ofan er margt sem bendir til þess að breyting hafi orðið á hugsunarháttum varðandi stöðu kvenna í leiðtogahlutverkinu. Staða kvenna í leiðtogahlutverkinu hefur styrkst til muna. Hins vegar virðast rannsakendur enn talsvert einblína á hvað það er sem aðgreinir kynin og getur slíkur samanburður haft neikvæð áhrif á leiðtogastöðu kvenna. Arna H. Jónsdóttir (2009) og Eckman (2004) nefna báðar að kvenlæg gildi hafa áhrif á stöðu kvenna í stjórnendastarfi.

2.2 Handleiðsla

Handleiðsla stjórnenda (e. professional mentoring) hefur aukist umtalsvert á síðustu árum en hún er ákveðin leið til að styðja við leiðtogahlutverkið og þróun þess, aðferð sem byggist á því að læra af reynslu og upplifun annarra

(Borema, 2011; Casavant o.fl., 2001; Daresh, 2004). Daresh (2004) bætir við framangreind atriði og segir að handleiðsla sé ómissandi þáttur í bæði félagslegri og faglegri mótun skólastjóra. Ávinningur sé mikill fyrir skólastjórann, mentorinn sem og skólaumdæmið.

Handleiðsla (e. mentoring) er eitt form stuðnings og á hún sér langa sögu en uppruna hennar má rekja fyrst til Afríku er gríski konungurinn Ódysseifur fékk vin sinn Hómer til að fóstura son sinn (Carr, 1999). Sigrún Júlíusdóttir (2000) talar um handleiðslu sem ákveðna aðferð til að að efla fagmennsku, vernda fagmanninn og tryggja gæði þjónustunnar. Það hafi sannað sig að hægt sé að nýta sér handleiðslu sem stuðningstæki til að þróa trausta starfsímynd. Hún nefnir einnig að það eigi ekki síst við nú á tímum þar sem tækniþróuninni fleygir hratt fram og auknar kröfur séu gerðar til fagfólks. Í grein Daresh (2006) koma fram ýmsar skilgreiningar á handleiðslu og vitnar hann m.a. í Wasden (1988) sem bendir á að handleiðsla felist í því þegar einstaklingur lærir af reynslu annarra og að orðið mentor sé notað yfir þann sem hefur virkan áhuga á starfsþróun annarrar manneskju. Daresh nefnir einnig skilgreiningar þeirra Ashburns, Manns og Purdues (1987) en þeir segja að í handleiðslu sé komið á persónulegu sambandi í þeim tilgangi að veita faglega leiðsögn og handleiðslu.

Leck, Elliott og Rockwell, (2012) skilgreina handleiðslu sem samband milli þess sem er yngri og hefur minni reynslu og þess sem er eldri og hefur meiri reynslu. Þær segja að mentorar veiti bæði sálfræðilegan og félagslegan stuðning eins og vináttu og viðurkenningu með því að koma auga á aðstæður og þætti sem auka þekkingu og reynslu þess sem handleiðsluna hlýtur. Að auki geta stjórnendur, sem njóta handleiðslu, fengið leiðsögn frá mentor í því að byggja upp leiðtogahlutverkið og styrkja sig innan stofnunarinnar. Það sé ákveðið ferli þar sem einstaklingur fær stuðning og leiðsögn frá öðrum þannig að þeir geti unnið á áhrifaríkan hátt að markmiðum stofnunarinnar. Starfsþróun er mikilvæg fyrir stjórnandann og mikill ávinningur felst í að geta sótt stuðning í reynslu annarra sem starfa á sams konar sviði. Til eru nokkrar tegundir handleiðslu og hér fyrir neðan verða þær helstu nefndar.

2.2.1 Tegundir og form handleiðslu

Til eru nokkrar tegundir handleiðslu og er yfirleitt talað um formlega eða óformlega handleiðslu. Blooms, Castagnas og Warrens (2003) nefna að ef skólastjóri ætli að fá faglegan stuðning sé betra að handleiðslusambandið sé formlegt. Carr (1999) fjallar um nokkrar aðferðir handleiðslu eins og t.d. „náttúrulega“ handleiðslu (e. natural mentoring) sem veitt er þegar ekki er talin þörf á ákveðnu skipulagi í kringum sambandið. Samband er þá byggt upp af óformlegum en sérstökum tengslum og vinskap beggja aðila.

Markmið handleiðslunnar er ef til vill ekkert annað en að læra af reynslu mentorsins og því getur verið erfitt að greina af hverju lærdómurinn hlýst. Þetta form er persónulegt og jafnframt algengasta form handleiðslu. Þegar nota á handleiðslu til að þróa eða efla sig í starfi er sambandið yfirleitt skipulagt (e. intentional mentoring) en þá er komið á sambandi sem hefur ákveðið markmið og einstaklingar valdir sem eru sérfræðingar á ákveðnum sviðum. Yfirleitt er um að ræða einstakling sem er eldri og reyndari en sá sem nýtur handleiðslunnar. Í dag er þetta enn í gildi en einnig hefur komið í ljós að félagasamband (e. peer grouping) eða samstarfsamband (e. bridging mentoring) getur skilað góðum árangri.

2.2.2 Handleiðsla við nýja skólastjórnendur

Handleiðsla er talin vera góð aðferð til að styðja við nýja skólastjórnendur og er mikilvægt bakland fyrir nýja stjórnendur þar sem þeir geta leitað til sérfræðings og fengið leiðsögn og ráðleggingar. Við það getur upplifun nýrra skólastjóra af starfinu orðið jákvæðari og minnkað líkur á að þeir upplifi einangrun í starfi. Paryolo, Zepeda og Bengtsons (2013) tala um að í handleiðslu sé að finna uppsprettu upplýsinga sem nýtist í nýja starfinu og nefna einnig að þegar tilvonandi skólastjóri fer í stjórnunarnám þá eigi strax að mynda handleiðslusamband. Þessu er Dareshs (1986) sammála og talar um að stuðningur við nýja skólastjóra eigi að hefjast áður en skólastjórinn tekur við starfinu. Veita eigi þeim sem eru í stjórnunarnámi upplýsingar um skólastjórahlutverkið en það sé hægt með því að skólarnir bjóði upp á vettvangsnám þar sem nemendum gefst kostur á að upplifa starfið af eigin raun. Hopkins-Thompsons (2000) segir að handleiðsluferlið sé ákveðinn áttaviti fyrir nýja skólastjórnendur og beini þeim rétta leið. Hlutverk mentorsins sé að vera styðjandi, leiðbeinandi og veita bæði ráðgjöf og endurgjöf.

Í skýrslu Grays o.fl. (2007) er greint frá niðurstöðum úr könnun sem gerð var í Bandaríkjunum um handleiðslu fyrir nýja skólastjóra. Könnuninni var ætlað að draga fram sjónarhorn skólastjóra sem nutu handleiðslu í starfsþjálfun sinni. Í skýrslunni kom fram að alltof oft er nýjum skólastjórnendum gert að læra af reynslunni án nokkurrar aðstoðar frá t.d. jafningja sem náð hefur árangri í starfi. Þeim sé hreinlega „kastað út í djúpu laugina“ og leiðin upp úr sé alls ekki einföld. Það er annaðhvort að sökkva hreinlega, halda sér á floti eða að berjast í gegnum öldurnar. Það kemur einnig fram að illa undirbúnir skólastjórar leiða skólann ekkert áfram og engin skólaþróun getur átt sér stað. Vert er að nefna að skýrslan er ekki fræðilega upp byggð og vísar ekki í fyrri rannsóknir.

Í annarri bandarískri skýrslu, „Getting principal mentoring right: lessons from the field“ (2007), útgefinni af „The Wallace foundation“ kemur fram

að það hafi viðgengist að nýir skólastjórar læri forystuhlutverkið af reynslunni en mikilvægt sé að veita skólastjórum stuðning um leið og þeir taka við stöðunni. Í Kentucky og Vestur-Virginíu fá allir nýir skólastjórar handleiðslu en reynslan hefur sýnt að það sé sama hvaða undirbúning stjórndendur fá, þeir séu aldrei fyllilega undirbúnir undir starfið. Boremas (2011) er þessu sammála og talar einnig um að nýir skólastjórar þurfi að fá tækifæri til þess að móta sig í starfi og leggur áherslu á stuðning við þá. Hann segir að helstu ástæður þess að þeir endast ekki í starfi séu m.a. lítill stuðningur frá yfirmönnum.

Það getur verið dýrkeypt að vera með lélega skólastjóra og því mikill ávinningur fyrir samfélagið að nýjum skólastjórum sé veitt handleiðsla strax í byrjun (Gray o.fl., 2007; Mitgang, 2007; Wallin o.fl., 2008). Helsti ávinningur fyrir stjórndendur, sem njóta handleiðslu, er að þeir þróa með sér aukinn trúverðugleika og sjálfsöryggi, verða meðvitaðri um styrkleika sína og læra að taka erfiðar ákvarðanir. Síðast en ekki síst getur handleiðslan stutt þá í að þróa leiðtogaþæfileika sína og átta sig á faglegru hæfni sinni. Þannig læra þeir „trixin“ í bókinni um hvernig samskiptaaðferðum þeir skuli beita sem skólastjórar og við það upplifa þeir sig frekar á heimavelli (Casavant o.fl., 2001).

Dareshs og Playkos (1994) gerðu rannsókn á því hvaða hæfileika nýir skólastjórndendur þurfa að hafa. Rannsóknin fór fram í Bretlandi og þátttakendur voru bæði skólastjórar með reynslu og væntanlegir stjórndendur. Í úrtakinu voru rúmir 400 einstaklingar, starfandi í leik- og grunnskólum. Í ljós kom að þátttakendur höfðu ólíkar skoðanir á því hvaða hæfileika þeir töldu að nýir skólastjórar þyrftu að hafa og fóru viðhorf þeirra eftir því hvort um reynda skólastjóra eða nýliða var að ræða. Nýliðar töldu sig helst þurfa að hafa hæfileika er tengjast tæknilegum málefnum á meðan þeir skólastjórndendur, sem höfðu reynslu, sögðu að nýliðar þyrftu helst að sýna hæfileika í félagsfærni og sjálfsvitund. Þeir nefndu einnig að alltof algengt sé þegar stjórndendur njóta handleiðslu að of mikil áhersla sé lögð á tæknilega hluta starfsins. Þeir sögðu hins vegar að ef handleiðsla ætti að skila hvað mestum árangri fyrir nýja skólastjóra yrði að huga að því að auka félagslega hæfni þeirra og jákvæða sjálfsvitund. Slík handleiðsla legði áherslu á þarfir og tilfinningar skólastjórndenda á fyrstu árum þeirra í starfi sem formlegir leiðtogar.

Í Singapore framkvæmdi Boon (1998) könnun á meðal væntanlegra skólastjórndenda en í námi sínu er þeim úthlutað mentor. Könnuninni var ætlað að svara því hver væri ávinningurinn af því að bjóða upp á handleiðslu. Þátttakendur í könnuninni voru væntanlegir skólastjórndendur, sem nutu handleiðslu, og mentorar þeirra. Niðurstöður Boon sýndu að báðir aðilar njóta mikils ávinnings, þ.e.a.s. mentorinn og sá sem nýtur hand-

leiðslu. Bentu niðurstöður hennar einnig til þess að þeir skólástjórnumdur, sem hafa mentor, öðlist frekari hæfileika til að takast á við starfið ef þeir njóta handleiðslu

Í grein Blooms, Castagnas, og Warrens (2003) kemur fram að þeir stjórnumdur, sem höfðu nýtt sér einhvern stuðning eða leiðsögn, gátu varið meiri tíma í þætti, sem snúa að faglegru forystu, í stað þátta sem varða daglegan rekstur stofnunarinnar, eins og t.d. fjár- og starfsmannamál. Í rannsókn Boermas (2011) voru tekin viðtöl við átta nýja skólástjóra og nefndu þeir allir að hafa upplifað einangrun og einmanaleika er þeir tóku við nýja starfinu. Í rannsókninni kemur einnig fram að sá stuðningur, sem nýir skólástjórnumdur töldu sig þurfa á að halda og var þeim mikilvægur, var fólgin í því að hafa einhvern sem var tilbúinn að hlusta, að fá hvatningu og fá tækifæri til að tjá sig. Endurgjöf var einnig nefnd sem mikilvægur þáttur en hana töldu skólástjórnumdur vera lið í því að þroskast og þróast. Einnig kom fram að mikilvægt væri að sá aðili, sem veitti stuðning, væri einhver sem hefði reynslu af skólástjórnum.

2.2.3 Konur og handleiðsla

Eins og nefnt hefur verið er leikskólinn kvennavinnustaður þar sem nær allir æðstu stjórnumdur eru konur. Í því samhengi er mikilvægt að fjalla sérstaklega um þessa sérstöðu þar sem komið hefur í ljós að kvenstjórnumdur glíma við ákveðna þætti sem tengjast þeirra kvenlægu ímynd. Eins og fram hefur komið hafa konur oft minna sjálfsöryggi en karlar og eru óöruggar í hlutverki sínu. Það er því sérstaklega mikilvægt að þær sækji sér einhvern stuðning. Ragin og Cottons (1991) komust að þeirri niðurstöðu í rannsókn sinni, þar sem þeir skoðuðu þá þætti sem hindruðu karla og konur í því að nálgast mentor, að þær glímdu við óöryggi. Kom fram að konur virðast síður leita sér stuðnings en karlar, hins vegar séu það oft þær sem þurfi frekar á stuðningi að halda. Ástæður þess að konur virðist veigra sér við að leita sér stuðnings séu m.a. þær að þeim finnist þær þurfa að sanna sig og sýna að þær geti staðið á eigin fótum. Einnig virðist þetta tengjast skorti á sjálfsöryggi sem oft sé af skornum skammti og hafi það í för með sér að þær séu hikandi þegar kemur að því að leita að sérfræðingi sem er tilbúinn til að handleiða þær. Þeim finnist í sumum tilfellum að sérfræðingurinn ætti að stíga skrefið og koma til þeirra.

McNamara, McNeil og Chang (2008) gerðu rannsókn meðal nemenda í læknisfræði við háskólann í Pittsburg á því hvort kynin upplifðu handleiðslu á ólíkan hátt. Niðurstöður bentu til að konur fengju mun meira út úr handleiðslusambandi en karlar. Það sýndi sig einnig að þær sem nutu handleiðslu voru ánægðari í starfi, starfsframi þeirri glæddist og þær vörðu meiri tíma í að sækja sér aukna þekkingu. Út frá þessum niðurstöðum er

Ijóst að mikill ávinningur er fyrir konur að sækja sér handleiðslu, ekki síst fyrir konur sem eru að hefja sinn starfsvettvang sem leiðtogar og eru að þróa þá hæfileika. Leck, Elliott og Rockwell (2012) gerðu eigindlega rannsókn á hvort árangur væri af því að nota fjar-handleiðslu sem sérstaklega væri hugsuð sem stuðningur fyrir konur á sviði félags- og starfsþróunar. Niðurstöður sýndu að þær konur, sem nutu handleiðslu, virtust ná betra jafnvægi á milli starfs og heimilis. Eins virðist það vera svo að þegar karlar leita sér að handleiðslu er það yfirleitt vegna þess að þeir eru að leita ákveðinna hæfni, upplýsinga, hugmynda eða lausna á vandamálum. Konur hins vegar leita sér handleiðslu til að öðlast viðurkenningu, finna einhvern sem er tilbúinn að hlusta og hægt er að deila reynslu sinni og skilningi með (Carr, 1999).

Það hefur einnig komið í ljós að betra þykir að konur sækji sér handleiðslu hjá einstaklingi af sama kyni. Kyn virðist skipta töluverðu máli þegar kemur að því að þróa handleiðslusamband (Alsbury og Hackman, 2006; Ragins og Cotton, 1991). Leck o.fl. (2012) segja enn fremur að margt bendi til þess að konur nái meiri árangri í starfi þegar þær njóta handleiðslu hjá einstaklingi af sama kyni. Ástæðan fyrir því er talin vera sú að konur geti frekar titið á kvenmentora sem sína fyrirmynd og þær eigi auðveldara með að spegla sig út frá þeirra kynbundnu hegðun. Þetta skapi þeim visst öryggi og þær upplifi meiri sálfélagslegan stuðning og starfsþróun með slíku fyrirkomulagi. Eigi að síður er það einnig talið geta verið faglegur ávinningur af því fyrir konur að hafa karlmann sem mentor. Sá ávinningur felst þá í því að karlar veita aðra sýn en konur og getur reynsla þeirra sýnt konum aðra nálgun á viðfangsefni.

2.2.4 Hindranir við handleiðslu

Hindranir, sem nefndar eru á því að árangursríkt handleiðslusamband geti orðið, eru margs konar. Fjarlægðir á milli staða hafa áhrif þar sem samskipti þurfi jafnvel eingöngu að fara fram í gegnum síma (Casavant og Cherkowski, 2001; Ragin og Cotton, 1991). Óformleg handleiðsla getur verið hamlandi þegar mentorinn býr ekki yfir þeirri sérfræðilegu þekkingu sem leitað er eftir. Slík sambönd eru ekki talin góð þegar byggja á upp leiðtogahlutverkið (Bloom o.fl., 2003). Casavants og Cherkowski (2001) vitna í rannsóknir Bolams, McMahons, Pocklingtons, og Weindlings (1995) þar sem fram kemur að þegar um formlega handleiðslu sé að ræða komi fyrir að ekki sé hlustað nógu vel á þarfir þess sem nýtur handleiðslunnar og við það náist ekki sá árangur sem lagt er upp með. Þeir vitna líka í Southworth (1995) sem telur að þrátt fyrir að handleiðsla geti umbreytt skólustjórahlutverkinu þá geti þessi styrking einnig verið hindrun þar sem ráðgjöf frá reynslumiklum einstaklingum geti viðhaldið hefðum, sem fyrir eru, og geti

þar af leiðandi haft áhrif á þróun skólastjórans. Hér á Southworth við ef að mentorinn er íhaldssamur í hugsun þá opnast e.t.v. ekki sá möguleiki að þróa og breyta umhverfinu og það geti hindrað leiðtogann. Dareshs (2004) nefnir að upp geti komið sú staða að sá sem nýtur handleiðslu þrói of mikið traust til mentors síns og telji að hann hafi svör eða lausnir við öllu.

Hopkins-Thompsons (2000) segir að ein af hindrunum í handleiðslu sé tímarskortur en það tekur tíma að sinna mentorshlutverkinu og einnig að fá handleiðslu. Hann segir hins vegar að auðvelt sé að komast yfir þá hindrun með góðri skipulagningu sem felur í sér að nýi leikskólastjórinn og mentorinn gera samkomulag sín á milli og einnig með því að nýta sér nútímatækni til að auðvelda samskipti sín á milli.

Hindranir geta einnig komið upp vegna viðhorfa sem byggjast á kynferði beggja aðila. Konur eru sjaldan í hlutverki mentora vegna þeirrar staðreyndar að fleiri karlar gegna stjórnunarstöðum en konur. Ef kona myndi sækja sér formlega handleiðslu yrði hennar mentor því líklega karlmaður. Þegar karl og kona starfa saman geta komið upp hindranir sem yfirleitt verða vegna misskilnings sem tengist kynferðislegu eða líkamlegu aðdráttarafli. Þessi misskilningur getur haft í för með sér að samskiptin breytast og farið er yfir viðeigandi mörk sambandsins. Til að koma í veg fyrir að sambandið fari í þessa átt er mikilvægt að ræða í byrjun tilgang sambandsins og eiga opinská samskipti um þetta atriði (Carr, 1999; 2012). Í rannsókn McNamara, McNeil og Chang (2008), þar sem þær könnuðu kynbundna nálgun við að sækja sér handleiðslu, kom í ljós að konur nýttu sér ekki eins mikla tækni og karlar í að mynda handleiðslusamband. Aðferðin, sem þeir nýttu sér, fólst m.a. í því að leita að ákjósanlegum mentor í gegnum sameiginleg áhugamál, með því að byggja upp tengslanet eða að leita að einhverjum út fyrir sinn eigin vinnustað. Aftur á móti virtust konur eingöngu nota tvenns konar aðferðir, annars vegar að fá meðmæli frá öðrum sem hafði notið handleiðslu, hins vegar að nálgast mentor í gegnum sitt tengslanet í starfi. Það veldur því að þær geta átt í erfiðleikum með að byggja upp tengslanet. Karlarnir virtust vera útsjónarsamari í leit að tækifærum og leiðum til að nálgast mentor. Það kom einnig í ljós að óöryggi virtist hindra konur í að leita sér að mentor en sú hugsun var ríkjandi „að vilja ekki ónáða aðra.“

Í rannsókn Eckman (2004) á sambandi á milli kynjanna meðal skólameistara í framhaldsskólum kemur fram að kvenstjórmyndur vildu frekar vera í mentorshlutverkinu og hvetja aðrar konur í þróun þeirra í stað þess að einbeita sér að eigin þróun. Þessar hindranir, sem hér hafa verið nefndar, eru flestar yfirstíganlegar og hægt að komast yfir þær.

2.2.5 Tengslanet

Tengslanet (e. networking) geta verið nátengd handleiðslu og eru svo til samofin henni. Nýir skólastjórar geta nýtt sér tengslanet sem ákveðið bakland eða byggt upp tengslanet þar sem þeir hafa aðgang að ólíkum sérfræðingum, jafnvel mentorum. Tengslanet hefur verið skilgreint sem net einstaklinga sem deila á milli sín upplýsingum, hugmyndum og auðlindum eða veita öðrum tækifæri. Netinu er ætlað að virka á gagnvirkan hátt þar sem ákveðnar reglur gilda og nauðsynlegt er að þær séu virtar svo að jákvæð samskipti geti átt sér stað. Þessar reglur gera ráð fyrir að traust ríki á meðal aðila og að þeir misnoti sér ekki einstaklinga þar sem um er að ræða gagnkvæma greiðvikni. Mikilvægt er að mynda tengingu við alla þá sem eru í tengslanetinu (Kirner og Rayner, 1999). Tengslanet geta eins og handleiðsla verið bæði formleg og óformleg en sum þessara tengslaneta verða til sjálfkrafa, t.d. þegar einstaklingar með svipaðar skoðanir vinna saman innan sama vinnustaðar. Coleman (2011) segir að óformleg tengslanet séu yfirleitt á meðal vina og veiti einkum tilfinningalegan og félagslegan stuðning og tengist því ekki beint starfinu. Hún talar einnig um tengslanet sem eru fyrst og fremst byggð upp til að stuðla að viðskiptalegum samböndum. Þessi net eru yfirleitt tengd við hin hefðbundnu félagstengsl karla. Eckman (2004) nefnir að enn í dag megi finna svokallaða „karlklúbba“ sem konur hafa ekki aðgang að. Karlar hittast t.d. til að spila golf eða horfa á íþróttaviðburði. Í rannsókn hennar á skólameisturum kemur fram að karlstjórnendur fengu sín störf svo til upp í hendurnar vegna þess að þeir voru í réttum „hópi“ þar sem þeir höfðu byggt upp sterkt tengslanet. Kvenstjórnendur, sem Eckman ræddi við, þurftu að hafa meira fyrir því að komast í stjórnendastörf og töluðu þær um áður nefnda klúbba sem hindrun. Upplifun þeirra var sú að klúbbarnir hefðu neikvæð áhrif á störf þeirra vegna þeirra sambanda sem þeir innihéldu og þær voru útilokaðar frá.

Það er mikill ávinningur að því að byggja upp sterkt tengslanet strax í byrjun þar sem það getur skipt töluverðu máli í starfsþróun. Gott er að byggja upp nokkur tengslanet, bæði formleg og óformleg, sem konur geta nýtt sér bæði persónulega og til að byggja upp starfsferil sinn. Í dag, þökk sé þeirri tæknivæðingu sem átt hefur sér stað, hafa opnast nýir og fjölbreyttir möguleikar til að byggja upp tengslanet. Til eru margar gerðir samskiptasíðna, eins og Facebook, Twitter og LinkedIn, þar sem hægt er að mynda tengsl við ólíka einstaklinga og skiptir staðsetning þeirra engu máli.

Í ljósi þess sem fram kemur hér að ofan felst mikill ávinningur í því að byggja upp sterkt tengslanet til að styðja við þróun í starfi. Telja má að nýir leikskólastjórar með sterkt og faglegt tengslanet geti aukið möguleika sína á því að fá einstakling til að veita sér handleiðslu.

2.3 Samantekt

Hér að ofan hefur verið fjallað um fræðilegan bakgrunn sem rannsóknin byggir á. Greint var frá hvernig stjórnun og forysta í skólastofnunum hefur tekið breytingum á síðustu árum. Sagt var frá sérstöðu leikskóla sem kvennavinnustaður og þeim gildum sem ríkjandi eru þar. Fjallað var um leið kvenna upp metorðstigann sem hefur verið þyrnum stráð og ógreiðfarin. Fjallað var um hversu erfitt það getur verið fyrir kvenstjórnendur að takast á við leiðtogahlutverkið og finna jafnvægið milli þess að vera í senn yfirmaður og samstarfmaður. Sagt var frá handleiðslu sem stuðningstæki fyrir nýja stjórnendur. Handleiðsla stjórnenda hefur notið mikilla vinsælda og hefur reynst árangursrík. Einnig var fjallað um konur og handleiðslu og þá þætti sem þarf að hafa í huga þegar konum er veitt handleiðsla. Farið var yfir helstu hindranir í handleiðslu og hvaða leiðir eru hentugastar til að yfirstíga þær. Að lokum var fjallað um þann ávinning sem felst í því að byggja upp sterkt tengslanet.

3 Aðferð

Hér á eftir er gerð grein fyrir þeirri rannsóknaraðferð sem notast var við til að varpa ljósi á hvernig stuðningi við nýja leikskólastjóra er háttað. Fjallað verður um hvernig þátttakendur voru valdir í rannsóknina, aðferðir við gagnaöflun og úrvinnslu þeirra. Rætt verður um siðferðilegar hliðar rannsóknarinnar og þau leyfi sem þurfti að afla.

Tilgangur rannsóknar minnar var að varpa ljósi á hvers konar stuðningur sveitarfélögin eru í boði fyrir nýja leikskólastjóra og einnig að skoða hvort taka þurfi mið af þeim stuðningi vegna þeirrar sérstöðu að leikskólinn er kvennavinnustaður. Viðmælendur starfa innan tveggja sveitarfélaga. Rætt var við fulltrúa þessara sveitarfélaga og leikskólastjóra sem eiga það sameiginlegt að hafa nýlega tekið við stöðunni. Gerð var eigindleg rannsókn en með eigindlegum rannsóknaraðferðum er leitast við að skoða og upplifa aðstæður viðmælenda út frá þeirra sjónarhorni (Sigurlína Davíðsdóttir, 2003). Til að nálgast þessar upplifanir voru tekin hálfopin viðtöl til að öðlast skilning á reynslu viðmælenda af handleiðslu og þeim stuðningi sem í boði er fyrir nýja leikskólastjóra.

Rannsóknarspurningarnar, sem lagt er upp með, eru: Hvers konar stuðning hafa leikskólastjórar fengið við störf sín frá viðkomandi sveitarfélagi? Á hvern hátt tekur stuðningurinn mið af sérstöðu stjórnum starfa á kvennavinnustað eins og í leikskóla?

3.1 Rannsóknarsnið

Rannsóknin er eigindleg (e. qualitative research) en sú aðferð hentar vel til að nálgast upplifun þeirra einstaklinga, sem rannsóknin beinist að, og til að skilja hið mannlega fyrirbæri, samskipti eða orðræður (Lichtman, 2010; Sigurlína Davíðsdóttir, 2003). Athyglinni er beint að upplifun nýrra leikskólastjóra af stuðningi. Eigindleg rannsókn er persónuleg og yfirleitt í formi viðtala. Hún inniheldur oft djúpvíðtöl og/eða athuganir á manninum í náttúrulegum og félagslegum aðstæðum á vettvangi, svonefndar vettvangsathuganir. Lögð er áhersla á að skilja reynslu og upplifun einstaklingsins. Því er mikilvægt að rannsakandinn sé meðvitaður um eigin hugsanir og skoðanir á efni rannsóknarinnar. Hann getur þó aldrei verið fullkomlega hlutlægur vegna þess að það er rannsakandinn sem greinir og túlkar gögnin (Lichtman, 2010).

3.2 Formleg leyfi

Þegar rannsókn er framkvæmd og unnið er með viðkvæmar upplýsingar ber rannsakenda að tilkynna rannsókn. Því vinnulagi var framfylgt og var rannsóknin tilkynnt til Persónuverndar áður en gagnaöflun fór fram. Í rannsókn, þar sem unnið er með persónuupplýsingar, þarf að fá upplýst samþykki þeirra sem taka þátt. Upplýst samþykki felur í sér yfirlýsingu, sem einstaklingur gefur af fúsum og frjálsum vilja, um að hann sé samþykkur vinnslu tiltekinna upplýsinga um sig. Honum sé jafnframt kunnugt um tilgang rannsóknarinnar, hvernig hún fari fram, hvernig persónuvernd verði tryggð og að honum sé heimilt að afturkalla samþykki sitt hvenær sem er meðan á rannsókninni stendur (Reglur nr. 712/2008 um tilkynningarskyldu og leyfisskylda vinnslu persónuupplýsinga).

Um leið og lokið var að hafa upp á viðmælendum var sendur á þá tölvupóstur sem innihélt kynningarblað um tilgang og markmið rannsóknarinnar. Viðmælendur skrifuðu undir upplýst samþykki áður en viðtölin fóru fram. Jafnframt var sendur tölvupóstur til sveitarfélaganna þar sem óskað var eftir leyfi til að gera rannsóknina ásamt kynningu á markmiði hennar.

3.3 Gagnaöflun

Við undirbúning að rannsókninni velti rannsakandinn fyrir sér fjölda sveitarfélaga. Eftir nokkra íhugun var ákveðið að afmarka sig við tvö sambærileg sveitarfélög sem staðsett voru á sama landshluta. Slík afmörkun veitti þann möguleika að tala við fleiri leikskólastjóra innan þessara tveggja sveitarfélaga.

Í rannsókninni voru tekin hálfopin einstaklingsviðtöl (e. guided interview) en það merkir að rannsakandinn kemur í viðtalið með nokkrar fyrir fram ákveðnar spurningar til viðmælandans (sjá í viðauka 1). Tekin voru átta einstaklingsviðtöl við sex leikskólastjóra og tvo fulltrúa frá hvoru sveitarfélagi. Spurningarnar, sem lagt var upp með, hjálpa til við að kafa dýpra ofan í rannsóknarefnið í ljósi fræðilegrar þekkingar. Viðtalið flokkast undir að vera óstaðlað því að þótt umræðuefnið sé alltaf fyrir fram ákveðið þá kemur oft í ljós í viðtalinu að samræðurnar snúast um annað en ætlað var. Reynt var í viðtölunum að gera tilraun til þess að nálgast persónulega reynslu þátttakenda af viðfangsefni rannsóknarinnar (Helga Jónsdóttir, 2003; Lichtman, 2010). Fyrir vikið urðu viðtölin meira samtál á milli tveggja aðila.

Ég hafði með mér viðtalsramma í viðtölin sem innihélt nokkra umræðupunkta. Inntakið tengdist því að afla upplýsinga um hver bakgrunn þátttakenda, upplifun hvers eins á stuðningi, hvert hlutverk sveitarfélagsins

ætti að vera, reynsla þeirra og þekking á handleiðslu og um sérstöðu leikskólans sem kvennavinnustaðar. Í rannsókninni var reynt að nálgast viðfangsefnið í sinni víðustu mynd; auk viðtala voru starfslýsingar og starf leikskólastjóra skoðuð. Viðmælendur mínir réðu hins vegar ferðinni í viðtalinu og nýtti ég mér punktana til að beina sjónum að umræðuefninu. Viðtölin tóku hvert um sig frá 45–60 mínútur.

3.4 Val á þátttakendum

Þegar kom að því að velja leikskólastjóra og viðmælendur var notuð aðferð sem kallast markmiðsúrtak (e. purposive sampling) en henni er oft beitt ef megintilgangur rannsóknar er ekki að alhæfa um þýði heldur einungis að álykta um það sem rannsaka á. Markmiðsúrtak hentar vel þar sem viðmælendur eru valdir með ákveðið markmið í huga (Þórólfur Þórlindsson og Þorlákur Karlsson, 2003). Ég ákvað að velja tvö sveitarélög sem voru sambærileg að stærð og staðsett í sama landshluta. Vildi ég forðast að hafa úrtakið of stórt en fannst eitt sveitarfélag of afmarkað og ekki fengist samanburður. Því breytilegri sem úrtakið er má búast við meiri sveiflum frá einu úrtaki til annars (Þórólfur Þórlindsson og Þorlákur Karlsson, 2003).

Í úrtaki þessarar rannsóknar voru leikskólastjórar sem höfðu eingöngu verið í sínu starfi í 5–10 ár. Upphaflega hafði ég hugsað mér 3–5 ára starfsreynslu en þegar ég fór að leita að viðmælendum kom í ljós að enginn leikskólastjóri innan þessara sveitarfélaga féll undir þann flokk og því varð ég að teygja mig lengra. Til að hafa uppi á viðmælendum mínum notaði ég tvenns konar vinnubrögð. Í öðru sveitarfélaginu hafði ég samband við leikskólafulltrúann og hann lét mig hafa nöfn á þeim leikskólastjórum sem féllu undir viðmiðið. Í hinu sveitarfélaginu þekkti ég til eins leikskólastjórans og vissi að sá var nýlegur í starfi. Sá leikskólastjóri benti mér síðan á aðra leikskólastjóra. Hér er um aðferð að ræða sem kölluð er snjóboltaúrtak (e. snowball sampling). Þá bendir einn einstaklingur á annan og á þann hátt finnur rannsakandinn þátttakendur (Lichtman, 2010). Eftir að hafa fengið samþykki allra viðmælenda og samþykki frá sveitarfélögunum var fundarstaður og tími ákveðinn. Viðtölin við leikskólastjórana fóru öll fram í leikskóla viðkomandi fyrir utan eitt en það fór fram á kaffihúsi. Viðtölin við fulltrúa sveitarfélagana fóru fram á vinnustað þeirra.

Allir leikskólastjórnarnir í þessari rannsókn eru konur og eiga þær það sameiginlegt að hafa tekið við starfi leikskólastjóra á síðustu þremur til tíu árum. Rannsóknin var gerð frá femínísku sjónarhorni (e. feminine perspective) og því var lögð áhersla á kynferði. Áherslan var á konur, veröld þeirra og reynslu. Eitt af megineinkennum femínískra rannsókna er að rannsóknin hafi þann tilgang að styrkja stöðu kvenna, áhrif þeirra eða völd.

Markmið þessa sjónarhorns er fyrst og fremst það að bæta líf kvenna (Guðný Guðbjörnsdóttir, 2007; Rannveig Traustadóttir, 2003).

Í töflu 1 eru dregnar saman helstu bakgrunnsupplýsinga allra þátttakenda. Aldur þeirra, stjórnunarreynsla, námsferill og stærð leikskóla.

Tafla 1. Bakgrunnsupplýsingar um þátttakendur

<i>Viðmælendur</i>	<i>Aldursbil</i>	<i>Hæðsta námsgráða</i>	<i>Mesta stjórnunarreynsla</i>	<i>Stærð leikskóla (fjöldi barna)</i>
Ásta	41-50	Diplóma	Leikskólastjóri	91-110
Brynja	51-60	Meistaragráða í stjórnunarfræðum	Aðstoðarleikskólastjóri	131-150+
Dóra	51-60	B.Ed.gráða	Aðstoðarleikskólastjóri	71-90
Ester	41-50	Diplómagráða í stjórnun	Leikskólastjóri	71-90
Fanney	51-60	Diplóma í stjórnun	Leikskólastjóri	50-70
Jóna	41-50	Leikskólakennarapróf (Fósturskóli)	Deildarstjóri	91-110
Katla	61-70	Meistaragráða	Ráðgjafi á fræðsluskrifstofu	
María	61-70	Meistaragráða	Yfirmaður á fræðsluskrifstofu	

3.5 Kynning á viðmælendum

Ég mun hér gera stuttlega grein fyrir hverjum leikskólastjóra, bakgrunni þeirra í starfi og stærð leikskóla og jafnframt verður bakgrunnur annarra viðmælenda tilgreindur.

Ásta er á fimmtugsaldri og útskrifaðist sem leikskólakennari fyrir rúmlega 12 árum, lauk diplóma í stjórnunarfræðum 2007 og er núna í framhaldsnámi í stjórnunarfræðum menntastofnana. Stjórnunarreynsla Ástu hófst áður en hún útskrifaðist sem leikskólakennari þar sem hún tók við deildarstjórn um leið og hún byrjaði að vinna í leikskóla. Hún varð aðstoðarleikskólastjóri og í

framhaldinu leysti hún leikskólastjóra sinn af í veikindaleyfi. Henni var síðan boðin leikskólalastjórastaða við nýjan leikskóla og hefur hún gegnt þeirri stöðu í átta ár. Í leikskólanum geta dvalið tæplega 100 börn og er starfsmannafjöldinn rúmlega 30.

Brynja er á sextugsaldri og hefur tveggja áratuga reynslu af því að starfa í leikskóla. Árið 1999 útskrifaðist hún sem leikskólakennari. Áður en hún byrjaði að vinna í leikskóla starfaði hún í verslunargeiranum og hefur m.a. lokið verslunarprófi. Fljótlega eftir að hún lauk leikskólakennarafræðum hóf hún diplómanám í stjórnun og lauk því árið 2006 og fyrir stuttu kláraði hún meistaranám í stjórnunarfræðum menntastofnana. Um leið og hún lauk leikskólakennaranáminu varð hún deildarstjóri. Eftir nokkur ár í þeirri stöðu tók hún við stöðu aðstoðarleikskólastjóra. Í átta ár hefur hún gegnt stöðu leikskólastjóra í nýlegum og stórum leikskóla og er starfsmannafjöldinn hátt í 50.

Dóra er leikskólakennari á sextugsaldri en hefur aldrei gegnt því starfi því eftir útskrift árið 2001 fór hún að vinna í grunnskóla sem yfirmaður frístunda. Henni bauðst síðar aðstoðarleikskólastjórastaða í leikskóla með þjónustusamning við sveitarfélagið. Fyrir rúmum tveimur árum tók hún við stöðu leikskólastjóra í sama fyrirtæki. Um er að ræða meðalstóran leikskóla og starfa þar tæplega 30 manns. Dóra hefur ekki sótt sér frekari menntunar.

Ester er á fimmtugsaldri og útskrifaðist sem leikskólakennari árið 1995 og réð sig strax í deildarstjórastöðu. Hún gegndi stöðu aðstoðarleikskólastjóra í stuttan tíma en einnig hefur hún sinnt verkefnastjórnun. Hún hefur unnið hjá tveimur sveitarfélögum sem og hjá einkaaðilum sem ráku leikskóla. Hún tók við núverandi starfi sem leikskólastjóri fyrir tæpum þremur árum í leikskóla þar sem dvelja um 80 börn og þar eru um 20 starfsmenn.

Fanney útskrifaðist árið 1995 og tók strax við stöðu leikskólastjóra í litlum leikskóla úti á landi. Fanney er á sextugsaldri og er hún flutti á höfuðborgarsvæðið starfaði hún sem leikskólakennari í mjög stuttan tíma og tók þá við aðstoðarleikskólastjórastöðu. Fljótlega tók hún svo við leikskólastjórastöðu og gegndi henni í sex ár eða þar til hún fluttist til útlanda. Á sama tíma hóf hún diplómanám sem tengdist stjórnun og lauk því árið 2010. Eftir að Fanney fluttist heim aftur leysti hún leikskólastjóra af í nokkra mánuði og tók svo við núverandi stöðu árið 2010. Í leikskólanum, sem hún starfar við, eru fá börn og þar starfa tæplega 20 manns.

Jóna er á fimmtugsaldri, útskrifaðist frá Fósturskólanum sem fóstura árið 1995 og hóf þá störf í leikskólanum þar sem hún starfar í dag. Hún leysti leikskólástjórnann af öðru hverju í veikindaleyfi í þrjú ár en árið 2009 tók hún við starfinu að fullu. Jóna hefur allan sinn starfsferil sem leikskólakennari unnið við sama leikskóla. Við leikskólann dvelja um 100 börn og um 30 starfsmenn.

Katla er á sjötugsaldri, hefur lokið leikskólakennarafræðum og hefur reynslu af því að starfa bæði sem leikskólakennari og leikskólastjóri. Hún er ekki næsti yfirmaður leikskólastjóra en er í hlutverki ráðgjafa og hóf störf við fræðsluskrifstofu Mjallarness árið 2005.

María er leikskólakennari og hefur starfað sem leikskólastjóri. María er rétt rúmlega sextug, er næsti yfirmaður leikskólastjóra og hefur umsjón með leikskólamáli í Dofranesi. Hún hefur starfað við fræðsluskrifstofuna í rúman áratug. Hún hefur lokið diplómanámi í stjórnun og einnig meistaranámi í uppeldisfræðum.

3.6 Úrvinnsla gagna

Gagnaöflun fór fram í janúar og febrúar 2014. Viðtölin voru hljóðrituð og afrituð orðrétt í tölvu. Reynt var að skrá hugleiðingar strax að viðtölunum loknum. Viðtalsramminn kom sér vel og nýttist vel til að halda utan um mikilvæga þætti. Greining gagnanna var unnin samkvæmt venju eiginlegra gagna, sem felst yfirleitt í að lykla gögn og greina þemu (Lichtman, 2009). Notast var við aðferð sem nefnist opin lyklun (e. open coding) en með henni var hægt að fara yfir gögnin út frá viðtalsspurningum (Flick, 2006). Lykilþemun voru fundin með því að draga gögnin saman (e. data reduction) þegar öll viðtölin átta höfðu verið afrituð og greining á þeim hafði átt sér stað (Sóley S. Bender, 2003). Megintilgangur greiningar var að sundurliða og draga saman helstu niðurstöður sem síðan voru tengd við efni rannsóknarspurninganna. Þegar því var lokið var fundið út hvaða atriði það væru og þau tengd við efni rannsóknarspurninganna.

3.7 Siðferðileg atriði

Rannsóknir þurfa að uppfylla ákveðnar siðferðilegar kröfur ekki síður en aðferðafræðilegar. Þær höfuðreglur, sem farið er eftir, eru reglurnar um sjálfræði, skaðleysi, velgjörðir og réttlæti. Þessar reglur liggja til grundvallar þeim siðareglum sem gilda um vísindarannsóknir (Sigurður Kristinsson, 2003). Til að vernda þátttakendur var fyllstu varkárni gætt við gagnaöflun

sem og við úrvinnslu gagna og var séð til þess að ekki væri hægt að greina hverjir þeir eru. Viðmælendur voru vel upplýstir um markmið og tilgang rannsóknarinnar og skrifuðu undir upplýst samþykki. Hver manneskja hefur rétt á friðhelgi og við framkvæmd eigindlegar rannsóknar eru persónulegar upplýsingar fengnar og þarf að vera öruggt að þær fari ekki lengra án samþykkis viðkomandi og að hann geti dregið þátttöku sína til baka hvenær sem er (Sigurður Kristinsson, 2003). Í ljósi þess að rannsóknin tengdist kynjafræðilegu sjónarhorni var tekið tillit til álitamála sem snerta það. Femínískar rannsóknir hafa oft á tíðum mikil áhrif á rannsakandann. Nán tengsl, sem myndast mögulega við eigindlegar rannsóknir, geta aukið hættu á misnotkun rannsóknargagna. Femínískar fræðikonur líta á þessi tengsl ekki aðeins sem fræðilegt eða tæknilegt álitamál heldur einnig sem mikilvægt siðferðilegt viðfangsefni (Rannveig Traustadóttir, 2004).

Við framkvæmd rannsóknarinnar lagði ég mig fram sem rannsakandi að vera hlutlaus og leitast við að hafa sem minnst áhrif á skoðanir og viðhorf þátttakenda, hvort sem var í viðtölunum eða við gagnagreiningu.

4 Niðurstöður

Í þessum kafla verður gerð grein fyrir helstu niðurstöðum rannsóknarinnar, þ.e. helstu atriðum sem fram komu í viðtölum við leikskólastjóra og aðra viðmælendur. Lagt var upp með tvær rannsóknarspurningar:

- Hverskonar stuðning hafa leikskólastjórar fengið við störf sín frá viðkomandi sveitarfélagi?
- Á hvern hátt tekur stuðningurinn mið af sérstöðu stjórnunarstarfa á kvennavinnustað eins og í leikskóla?

Niðurstöður eru flokkaðar í þemu og verður niðurstöðukaflanum skipt upp í fjóra meginhluta sem endurspeglar þau þemu sem fram komu í gögnunum. Þau eru: Starf leikskólastjóra og starfsferill, stuðningur sveitarfélaganna við nýja leikskólastjóra, handleiðsla og viðhorf viðmælenda til hennar og að lokum sérstaða leikskólanna sem kvennavinnustaðar. Í lok kaflans eru helstu niðurstöður dregnar saman.

4.1 Viðmælendur

Í þessum kafla eru fjallað um þau þemu sem greind voru í ummælum viðmælenda er varða bakgrunn þeirra, starfsferil og starf leikskólastjóra. Höfundur kýs að fjalla um þessi atriði saman þar sem þeir tengjast allir innbyrðis þannig að hver þáttur geti illa staðið einn án samspils við hina.

Allir viðmælendurnir átta voru konur, þ.e. sex leikskólastjórar og tveir fulltrúar úr þeim tveimur sveitarfélögum þar sem rannsóknin fór fram. Ég mun nota persónufornafnið í kvenkyni um leikskólastjórana þar sem þeir eru allir konur.

Leikskólastjórnarnir skiptust jafnt á milli sveitarfélaganna tveggja, þrjú úr hvoru þeirra. Ég hef kosið að nefna sveitarfélögin Dofranes og Mjallarnes. Úr sveitarfélaginu Dofranesi var rætt við aðila sem er næsti yfirmaður leikskólastjóra. Í Mjallarnesi er næsti yfirmaður leikskólastjóra karlmaður en hann gaf ekki kost á sér og benti mér á konu sem sér um að veita leikskólunum ráðgjöf.

Leikskólastjórnarnir starfa við misstóra leikskóla og hafa ólíkan bakgrunn. Ein þeirra starfar við leikskóla sem er með þjónustusamning við sveitarfélagið en hinar starfa við leikskóla sem sveitarfélagið rekur. Þær eiga það sameiginlegt að hafa 4–6 ára stjórnunarreynslu, áður en þær tóku við leikskólastjórstöðunni, sem deildastjórar og/eða aðstoðarleikskólastjórar.

Tvær þeirra hafa starfað áður sem leikskólastjórar og þrjár þeirra hafa sinnt afleysingu leikskólastjóra.

4.2 Bakgrunnur leikskólastjóra

Leikskólastjórnarnir höfðu ólíkan bakgrunn þegar þær tóku við leikskólastjórastöðunni og þar af leiðandi varð stuðningur við þær í byrjun að vera ólíkur. Í viðtölunum var spurt um fyrri reynslu og störf svo hægt væri að meta þörfina fyrir stuðning í hinu nýja starfi. Bakgrunnur hefur áhrif á þekkingu og reynslu sem leikskólastjórar hafa til að takast á við hið nýja starf. Leikskólastjórnarnir, sem tóku þátt í rannsókninni, höfðu allar unnið við stjórnun leikskóla áður en þær tóku við leikskólastjórastöðunni. Þær eru allar menntaðir leikskólakennarar en höfðu mismikla reynslu af að starfa sem slíkir áður en þær fóru í stjórnunarstarf. Dóra hefur aldrei unnið sem leikskólakennari en fór beint í stjórnunarstarf í grunnskóla, Fanney fór beint í stjórnunarstarf eftir að hún útskrifaðist og aðrar fóru fljótlega í stjórnun eftir að hafa útskrifast. Þær byrjuðu flestar sem deildarstjórar, urðu því næst aðstoðarleikskólastjórar áður en þær tóku við leikskólastjórastarfi. Þær nefndu allar að þessi stjórnunarreynsla hafi auðveldað þeim undirbúning fyrir hið nýja starf.

Allar nefna þær að það að taka við stjórnunarstarfi hafi verið eitthvað sem þær urðu að gera vegna þess að leikskólakennara vantaði til starfa í leikskólanum. Leitað hafi verið til þeirra að taka við stöðunni og þær slegið til. Ester segir reyndar að hún hafi alltaf vitað hvert hún vildi stefna, hún vildi verða leikskólastjóri. Hún hafi strax við útskrift orðið deildarstjóri og eftir að hafa menntað sig erlendis í stjórnun, hafi henni boðist leikskólastjórastaða í nýjum leikskóla. Það að fá tækifæri til að koma leikskóla á laggirnar hafi verið lærdómsrík reynsla. Hún hefur einnig starfað sem aðstoðarleikskólastjóri og býr því að töluverðri stjórnunarreynslu. Ester segir að þegar hún tók fyrst við leikskólastjórastöðu, þá í öðru sveitafélagi en hún starfar við í dag, hafi hún notið þeirra forréttinda í fyrstu að hafa aðsetur á skrifstofu sveitarfélagsins. Hún segir að það hafi verið frábært þar sem baklandið er þar og það hafi veitt henni visst öryggi að þekkja vel til þar.

Þegar Brynja réði sig til starfa inn í leikskóla ákvað hún fljótlega að fara í leikskólakennaranám. Hún vann með náminu og eftir útskrift tók hún strax við deildarstjórastöðu. Hún segir að ekki hafi verið neitt annað í boði og fljótlega hafi hún fengið stöðu aðstoðarleikskólastjóra. Hún leysti síðan leikskólastjóra sinn af tímabundið sem veitti henni mikla reynslu. Hún kom til starfa í þeim leikskóla, sem hún starfar við í dag, sem aðstoðarleikskólastjóri. Þegar staða leikskólastjóra hafi verið auglýst hafi hún ákveðið að

sækja um. Ástæðuna fyrir því segir hún að hafi verið launin. Hún var komin með nóg af því að vera alltaf með tómt veskið og þurfa að berjast í bökkum. Í starfi sínu sem aðstoðarleikskólastjóri hafði hún ekki fengið mikla þjálfun varðandi rekstur og fjármál. Hún hafði verið meira í hlutverki afleysingarmanneskju þar sem mikil mannekla var í leikskólanum eins og hún segir: „... Já og á þeim tíma lærði ég mjög lítið í stjórnun af því að það var bara ekki tími til.“

Fanney tók fyrst við stöðu leikskólastjóra í litlum leikskóla í fámennu samfélagi úti á landi áður en hún tók við stöðu leikskólastjóra á stórhöfuðborgarsvæðinu. Hún segir það vera mjög ólíkt að starfa út á landi en á höfuðborgarsvæðinu því þar var engin fræðsluskrifstofa. Hún upplifði að hún stæði ein í þessu, ekkert bakland hafi verið.

Starfsreynsla sem og menntun skiptir máli þegar fólk býr sig undir að taka við ábyrgðarmiklu starfi. Brynja hefur lokið meistaranámi frá Háskóla Íslands í stjórnun menntastofnana. Ásta er í því námi í dag og lýsir hún því svona: „... allt sem maður er búinn að lesa og sem maður er búinn að máta hérna við það sem maður er að gera, bara, já, ég er búin að græða mikið.“ Dóra og Ester hafa lokið diplómanámi sem tengist stjórnun. Jóna hefur ekki lokið neinu framhaldsnámi en segir að hugur sinn stefni þangað. Hún telur að erfiðara sé að fara í framhaldsnám þar sem hún hefur ekki lokið B.Ed.-prófi en hún útskrifaðist frá Fósturskólanum. Hún segir:

Ég er ekki með framhaldsmenntun og ég er búin að vera á leiðinni í það undanfarin ár og svo náttúrulega tóku þeir námsleyfið af og ... já, þannig að ég er enn á leiðinni ... ég ætla mér að fara en það tekur bara aðeins lengri tíma en ég gerði ráð fyrir og svo breyttu þeir ... og af því ég útskrifaðist úr Fósturskólanum gamla þá þarf ég að klára B.Ed.-gráðuna áður en ég kemst í stjórnun... þannig að flækjustigið hækkaði enn meira ... Það kemur að því að ... Ég fæ svolítið kaldan svita ef ég hugsa um að setjast á skólabekk.

Leikskólastjórarnir telja sig allar hafa verið ágætlega undirbúnir þegar þær komu til starfa á grundvelli þeirrar reynslu sem þær höfðu. Ásta, Brynja, Ester og Jóna nefna þó allar að þær hafi ekki haft til að bera alla þekkingu sem var nauðsynleg varðandi fjármál og rekstur. Brynja segir að sig hafi vantað ákveðna vitneskju varðandi fjármálin og vegna þessa gerði hún sér ekki grein fyrir ákveðnum þáttum varðandi útgjöld og viðhald stofnunarinnar. Hennar ábyrgð gagnvart húsnæðinu var ekki ljós og vegna þess lenti hún í vandræðum. Eins hún lýsir þessu:

Ég hafði hugmynd um það að ég ætti að, hérna, að sjá um það að hreinsa rennurnar og hafa eftirlit með húsnæðinu. Ég hélt að það væri einhver eftirlitsmaður fasteigna hjá bænum sem sæi um það en hér kom enginn húsvörður eða hér kom enginn nema að ég kallaði eftir því ...

Dóra, sem starfar í leikskóla með þjónustusamning við sveitarfélagið, hefur þá sérstöðu að þurfa ekki að sjá um þennan þátt starfsins og segir hún að það auðveldi hennar starf. Fanney segir að þættir varðandi fjármál séu auðveldir og þar hjálpar fyrri reynsla henni. Ásta segir að í námi sínu séu ekki kenndir áfangar sem tengjast rekstri og fjármálum stofnunar. Krafa sveitarfélaganna á síðustu árum hefur verið á þá leið að leikskólastjórar taki aukna ábyrgð á þessum þáttum. Hafa leikskólastjórar þurft að sýna mikið aðhald í rekstri vegna niðurskurðar. Ásta segir að hún hafi haft góða reynslu áður en hún tók við starfinu þar sem hún hafi leyst af fyrrum leikskólastjóra sinn. Hún vinni náið með sínum aðstoðarleikskólastjóra og stjórnunarteymi skólans. Hún segir að það sé mikilvægt að gera sér grein fyrir því að leikskólastjóri starfar ekki einn við stofnunina heldur sé um stórt teymi að ræða og það beri allir ábyrgð. Hún segir að hún og aðstoðarleikskólastjórinn vegi hvor aðra upp og hún myndi ekki vita hvernig hún færi að án hans. Hann hafi veitt henni mikinn stuðning í byrjun varðandi ýmsa þætti starfsins.

Þegar Ester tók við núverandi stöðu ákvað hún að gefa sér góðan tíma til að kynna starfsfólki og starfinu sem fram fer í leikskólanum. Hún ákvað að breytingar yrðu ekki gerðar án þess að hafa fólkið með í ráðum. Vegna fyrri reynslu sem leikskólastjóri hafði hún upplifað hversu mikilvægt væri að fara þessa leið í byrjun. Hún segir að þegar ákveðið traust hafi myndast hafi starfsmenn komið og spurt um áherslupætti hennar og hún sagt þeim þá. Það var ákveðinn sigur fyrir hana því þá vissi hún að hún hefði öðlast traust og virðingu starfsmanna. Jóna hafði áratuga reynslu af því að starfa í leikskólanum og vegna þess segir hún að hún hafi haft góðan grunn undir starfið. Margt hafi þó breyst innan leikskólans bæði hvað varðar stærð og áherslupætti.

Fanney hefur mestu reynsluna og stendur hvað best að vígi miðað við hinar. Hún segir að það hafi auðveldað margt að hafa starfað áður sem leikskólastjóri innan sama sveitarfélags. Hún segir að starfið hafi tekið breytingum og ekki eingöngu að verkefnum hafi fjölgað heldur er alltaf í endurskoðun hjá sveitarfélaginu hvernig hægt sé að létta undir með leikskólastjórum. Hún á þá við að með aðstoð tæknipróunar hafi ýmis störf orðið auðveldari og auðveldar að halda utanum um þau, eins og t.d. í sambandi við innritun barna í leikskólann.

Brynja hafði reynslu en vegna þess hversu flóknar aðstæður voru, er hún tók við starfinu, þurfti hún að glíma við ýmsa nýja þætti sem hún hafði ekki þekkingu á. Hún var með nýjan skóla og var þar mikil starfsmannavelta í byrjun, fór því mikill tími hennar í að leysa slík mál. Það hefur haft þær afleiðingar að þær áherslur, sem leikskólinn leggur upp með, hafa ekki náð að þróast sem skyldi. Brynju finnst einnig að stefnur og áherslur sveitarfélagsins séu ekki í takt við raunveruleikann. Hún orðar það svo að það hafi gleymst að vinna í rótinni.

Flestir leikskólastjóranna fyrir utan Fanneyju og Dóru telja að þær hafi haft litla reynslu af málefnum er varða fjármál og rekstur. Ásta, sem er í framhaldsnámi í stjórnun, bendir á að í því námi eru engir áfangar er varða þann þátt. Það sé á skjön við þær áherslur sem orðnar eru í starfi leikskólastjóra þar sem ábyrgð þeirra á rekstrinum hefur aukist til muna. Brynja er þessu sammála en hún hefur lokið framhaldsnámi í stjórnun og bætir við að í náminu hafi ekki heldur verið fjallað um hvernig sinna eigi starfsmannhaldi eða eins og hún segir: „Þó ég væri búin að taka einhverja áfanga í diplómu til stjórnunar þá var komið mjög lítið inn á hvernig maður ætti að stýra og stjórna mannauði eða nýta sér hann eða grípa tækifærin.“

Fyrir utan ofangreinda þætti nefna þær allar að helst hafi þær þurft að leita sér aðstoðar varðandi starfsmanna- og barnaverndarmál. Þær segja að mikilvægt sé að geta leitað til einhvers, oft eingöngu til þess að opna samræður og fá tækifæri til að spegla sig í starfi.

4.3 Starf leikskólastjóra

Þegar stuðningur er skoðaður þarf að taka mið af því um hvernig leikskóla er að ræða því að skólarnir eru ólíkir og áherslur og stærð leikskólanna hafa áhrif. Þótt starfsheitið sé það sama eru störf viðmælenda minna, verkefni og málefni, sem upp koma, ólík. Starfið er krefjandi en jafnframt fjölbreytt og spennandi en um það eru allir leikskólastjórnarnir, sem tóku þátt í rannsókninni, sammála. Til eru starfslýsingar á starfi leikskólastjóra en samkvæmt þeim er kveðið á um að leikskólastjóri skuli vera faglegur leiðtogi, stuðla að samvinnu og vera ábyrgur fyrir faglegri þróun. Í starfslýsingunum kemur einnig fram að leikskólastjórar sinni að miklum meirihluta þáttum er varða starfsmannaforráð (Félag stjórnenda í leikskólum, e.d.). Í lögum um leikskóla er einnig nefnt hvaða hlutverki leikskólastjóri skal sinna en samkvæmt þeim skal hann stjórna daglegum rekstri og starfi leikskólans í samræmi við gildandi lög, reglugerðir, Aðalnámskrá leikskóla og skólanámskrá. Í lögnum er þess einnig getið að leikskólastjóri skuli hafa menntun sem leikskólakennari (Lög um leikskóla nr. 90/2008).

Skiptir máli að leikskólastjóri hafi sérfræðipækkingu á því starfi, sem fram fer í leikskólum, og geti þannig verið faglegur leiðtogi í starfi sínu.

Í viðtölunum kom fram að það sem einna helst virðist hafa áhrif á starf leikskólastjóra er stærð leikskólanna, starfsmannahald og umsjón með fjármálum og rekstri. Brynja segir að í sínu tilfalli þar sem hún var að taka við nýlegum og stórum leikskóla sé starfsumhverfið annað en þeirra sem starfa við rótgróna leikskóla. Hún segir einnig að starfsmannavelta sé alltaf mun meiri í nýjum leikskólum en þeim sem eldri eru.

Allir leikskólastjórarnir eru sammála því að stuðningur verði að vera í samræmi við það hversu fjölbreytt starf þeirra er. Leikskólastjórarnir segjast vinna náð með sínu stjórnendateymi en það samanstendur af aðstoðarleikskólastjóra, deildar- og sérkennslustjórum og verkefnastjórum. Í öllum leikskólunum dreifa leikskólastjórarnir verkefnum og ábyrgð milli starfsfólks. Þær segja að mesti tími þeirra fari í að sinna starfsmannamálum og þáttum er varða fjármál og rekstur. Stuðningur við leikskólastjóra þarf því að vera fjölbreyttur þar sem starfið er fjölbreytt og mál, sem koma upp, ólík.

Allir leikskólastjórarnir telja mikilvægt að vera faglegur leiðtogi en einnig að það sé sá þáttur sem þær geti ekki sinnt nægilega vel þar sem aðrir þættir krefjist meiri tíma af þeim. Jafnframt benda þær á að í þeim efnum þurfi þær síst á stuðningi að halda. Ester segir að þegar kemur að því að sinna faglega leiðtogahlutverkinu leiti hún til annarra leikskólastjóra „og það fer líka eftir, bara, hvaða þáttur er, af því að stundum þekki ég ... þessi er góð í þessu og þessi góð í þessu.“ Hún nýtir sér þann mannauð, sem er á staðnum, og aðra leikskólastjóra þegar hún þarf aðstoð. Jóna segir að starfið hafi breyst og í dag séu áherslur sveitarfélagsins frekar á reksturinn en hið faglega. Hún lýsir því þannig:

Það er eitt sem mér hefur fundist hafa breyst, kannski til hins verra, ég veit það ekki, að reksturinn er orðinn svo mikill ... þetta er orðið mikill hluti af þessu starfi að þú nærð nánast ekki að verða þessi faglegi leiðtogi sem maður ætlaði sér og sá fyrir sér í upphafi, að halda utan um faglegt starf hérna í skólanum eins og maður óskar sér og ætti að vera. Reksturinn er bara orðinn svo umfangsmikill að ég er eiginlega búin að setja það að miklu leyti í hendurnar á aðstoðarleikskólastjóra að sjá um faglega hlutann.

Verkaskipting leikskólastjóra og aðstoðarleikskólastjóra er svipuð hjá öllum leikskólastjórunum. Leikskólastjórarnir sjá yfirleitt um þætti sem varða reksturinn og starfsmannahald en aðstoðarleikskólastjórinn sinnir hinum

faglega þætti starfsins. Eins og fram hefur komið sér Dóra ekki um rekstur og fjármál en vinnuveitendur hennar sjá alfarið um þann þátt. Hún þarf samt sem áður að skila af sér rekstrarskýrslum um starfsmannamál og innkaup. Hún segir:

Ég sé bara um mannaforráð og náttúrulega um alla skýrslugerð sem snýr að leikskólanum en það er rekstrarstjóri sem sér um öll fjármál þannig ég þarf bara að skila, sem sagt, inn skýrslum eins og ársskýrslum, vinnuskýrslum og náttúrulega að sjá um að halda utanum um þau börn sem eru að koma og fara...ef það eru vanskil eða eitthvað svoliðis ...

Aðrir viðmælendur mínir sjá hins vegar um þætti sem varða rekstur og fjármál. Ester og Jóna nýta sér fjármálaráðgjöf sem er í boði í þeirra sveitarfélagi. Fanneyju hins vegar finnst þessi þáttur starfsins vera auðveldur og velur að sjá um hann sjálf þó að henni standi líka til boða fjármálaráðgjöf. Ásta og Brynja sjá alfarið um þessa þætti í sínu starfi.

Fanney telur að starfið hafi breyst á undanförunum árum og í dag sé meiri ábyrgð á herðum leikskólastjóra sem geri starfið flóknara. Hún segir að í dag þurfi aukna yfirsýn yfir fleiri þætti, svo og meiri þekkingu. Þetta sé hluti af nútímanum og tengist því að tækninni hefur fleygt fram. Sífelld sé verið að þróa ný forrit sem eiga að auðvelda yfirsýn og utanumhald. Ester segir að álag fylgi starfinu en hún reyni að aðskilja vinnu og heimili. Hún þurfi stundum að vera lengur í vinnu – þá helst þegar unnið er í launamálum – en hún reyni að takmarka það.

Mikilvægt er að hlúa að faglegu starfi leikskólans og vandasamt er að finna tíma og tækifæri fyrir starfsfólk til að þróa það starf. Ester nefnir að leikskólastjóri verði oft og tíðum að ganga í önnur störf og þurfi t.d. að vera liðtækur sem matráður, húsvörður eða vinna inni á deild. Hún segir:

Þetta er virkilega erfitt starf að vera leikskólastjóri. Það er margslungið og, þú veist, maður þarf stuðning á ólíkum sviðum, við faglega hlutann, fjármálahlutann, starfsmannahlutann, húsvörðarhlutann. Maður þarf bara að vera jákvæður, það er bara þannig, en ég sækist í þetta starf sjálf!

Leikskólastjórnarnir nefna allir að starfsmannamál séu tímafrek og taki mestan tíma þeirra í starfi. Þessi mál eru erfið og reyna mikið á þá í starfinu. Ásta segir að hennar dyr standi alltaf opnar fyrir starfsfólkið og fyrir vikið segist hún vera með betra starfsfólk en hún hefði annars. Jóna leggur einnig áherslu á að starfsfólk komi til hennar og ræði málin ef upp koma vandamál.

Leikskólastjórnir nefna allir að helst þurfi stuðningur að vera varðandi lausnir á erfiðum starfsmannamál. Jóna segir að í byrjun hafi hún helst þurft á aðstoð að halda varðandi fjármál og rekstur en í dag séu það starfsmannamálin. Hún segir að mesta orkan fari í að sinna þeim þætti starfsins og jafnframt sé hann sá erfiðasti. Hún talar um erfið starfsmannamál og nefnir að gömul mál séu að koma upp og valdi samstarfsörðugleikum eða eins og hún segir: „Þessi þolir ekki þennan og getur ekki unnið með þessum, þú veist, eitthvað svona.“ Dóra er á sama máli og Jóna og segir að starfsmannamálin hafi alltaf vegið þyngst í hennar starfi. Þeir þættir, sem hún nefnir að séu hvað erfiðastir, eru:

að halda utan um starfsmannahópinn og náttúrulega að reyna að gera fólkinu til hæfis. Þú verður líka að ... kunna að segja nei og öll þessi leiðinlegu, þú veist ... ef það eru mikil veikindi og fjarvera, þetta er allt leiðinlegt.

Hún segir að mikil starfsmannavelta hafi verið í leikskólanum á síðustu árum og hafi það áhrif á þróunarstarf leikskólanna. Brynja segir að vegna aðstæðna í leikskólanum hafi mestur tími starfsfólks farið í að koma nýju starfsfólki inn í starfið. Hún segir:

Það voru bara tvö til þrjú ár, sem voru svoleiðis, og það var náttúrulega ofboðslegt álag á fólkið sem var fyrir af því það þurfti að taka allt þetta fólk í þjálfun, þjálfað það til að vera svona, fúnkera sem starfsmenn.

Þegar Jóna tók við stöðunni voru gerðar breytingar á starfsemi leikskólans og í kjölfarið sögðu upp starfsmenn sem höfðu áralanga reynslu í starfi. Jóna segir að það hafi vissulega verið erfitt, hún hafi misst fagfólk og ekki fengið annað fólk í staðinn. Þetta hefur haft áhrif á starfsemi leikskólans en hún segist vera bjartsýn og vongóð um að breytingar verði fljótlega á þessari stöðu.

Ásta segir einnig að hún finni að eftir efnahagshrunið 2008 hafi mörgum liðið illa og málefni, sem varða félagsleg úrræði barna, orðið erfiðari. Hún lýsir þessu þannig:

Það er mörgum búið að líða gríðarlega illa eftir til dæmis hrun, það eru þyngri og erfiðari barnaverndarmál og maður finnur að það er búið að þyngjast svolítið og okkur kannski finnst vanta svolítið að maður gæti pústað meira um það... að hafa einhvern sem hægt er að tala við...

Leikskólastjórar þurfa að huga að mörgum þáttum, ekki eingöngu rekstrar- og fjármálaþáttum heldur verða þeir að fást við t.d. persónulega erfiðleika starfsfólks, erfið foreldrasamskipti og samfélagslegar breytingar sem geta átt sér stað. Málefni, sem leikskólastjórar fást við, eru margs konar og stuðningur þarf að vera fjölbreyttur.

4.4 Stuðningur við nýja leikskólastjóra

Þegar viðtölin voru greind kom í ljós að mikilvægi stuðnings við nýja leikskólastjóra gengur eins og rauður þráður í gegnum svör viðmælenda. Eins og fram hefur komið hafa leikskólastjórarnir ólíkan bakgrunn og starfsreynslu og þarf að taka mið af því þegar veita á stuðning. Í skólastefnu Kennarasambands Íslands (e.d.) kemur fram að tryggja þurfi stjórnendum góðar starfsaðstæður og þeir sem nýir eru skulu eiga rétt á ráðgjöf og leiðsögn. Úrræði eru í boði og er misjafnt hversu mikið þau eru nýtt. Fram kemur hjá viðmælendum að ýmist er boðið upp á formlegan eða óformlegan stuðning á vegum sveitarfélaganna. Fyrirkomulag stuðnings fyrir nýja leikskólastjóra hjá þessum tveimur sveitarfélögum er ólíkt. Stuðningur er háður leikskólastjórunum, þ.e.a.s. hversu duglegir þeir eru að sækja sér stuðning eða nýta sér þann stuðning sem er í boði fyrir þá. Í þessum kafla verður fjallað um þann stuðning sem leikskólastjórar fengu er þeir tóku við starfinu. Farið verður yfir þann stuðning sem sveitarfélögin bjóða og í framhaldinu verður fjallað um reynslu og viðhorf viðmælenda til handleiðslu. Í lokin verða upplýsingar dregnar saman um þann stuðning sem nýjum leikskólastjórum stendur til boða.

4.4.1 Stuðningur frá sveitarfélaginu

Þegar spurt var um stuðning sveitarfélagana kom skýrt fram að stuðningur sveitarfélaganna tveggja er ólíkur og mismikill. Í svörum viðmælenda mátti greina sameiginlegar áherslur í á mikilvægi þess að sveitarfélagið stæði þétt við bakið á þeim. Í öðru sveitarfélaginu er eingöngu óformlegur stuðningur í boði en í hinu er að finna bæði formlegan og óformlegan stuðning.

Dofranes

Í Dofranesi fá allir nýir leikskólastjórar úthlutað mentor strax í byrjun sem þeir hafa aðgang að í eitt ár. Jafnframt eru þeir boðaðir á fund á fræðsluskrifstofu í starfsbyrjun þar sem starfsemin er kynnt fyrir þeim. Þegar sveitarfélagið byrjaði á því að bjóða nýjum leikskólastjórum mentor fengu þeir að velja hann en fljótlega var frá því fallið og í dag er þeim úthlutað mentor. María segir að ástæða þessarar breytingar hafi verið sú að

forsvarsmönnum sveitarfélagsins hafi þótt slík aðferð vera faglegri og auðveldara að vinna út frá ákveðnum forsendum.

Formlegur stuðningur er þessi:

- Nýjum leikskólastjóra stendur til boða handleiðsla fyrsta árið sitt í starfi. Mentorinn, sem honum er úthlutað, er reyndur leikskólastjóri og starfar innan sama sveitarfélags.
- Að hausti er haldinn fræðslufundur fyrir alla nýja stjórnendur stofnana sveitarfélagsins. Þar er farið yfir stjórnarsýsluna og helstu þætti sem talið er að skipti viðkomendur máli.
- Leikskólastjórum er útvegaður tengiliður frá fræðsluskrifstofu sem veitir ráðgjöf. Hann er í raun ekki mentor þar sem hann sinnir fleiri leikskólastjórum.
- Sveitarfélagið býður upp á námskeið fyrir stjórnendur sem er ætlað að styrkja þá í starfi.
- Leikskólastjórar geta alltaf fengið handleiðslu ef eftir því er leitað. Innan fræðsluviðs starfa mentorar sem þeir geta nýtt sér.
- Leikskólastjórum stendur til boða að ráða til sín fjármálastjóra í lítið starfshlutfall. Fjármálastjórinn heldur ásamt leikskólastjóra utan um fjármálin og veitir ráðgjöf og aðhald.
- Einnig má finna óformlegan stuðning og er hann háður því hvaða málefni er um að ræða hverju sinni.
- Leikskólastjórar innan sama hverfis hittast reglulega og í því felst mikill stuðningur að mati viðmælenda.
- Innan sveitarfélagsins starfar öflug fræðsluskrifstofa með sérfræðingum sem leikskólastjórar hafa aðgang að.

Mjallarnes

Mjallarnes er ekki með formlegt verklag þegar kemur að móttöku nýrra leikskólastjóra. Reyndar hafa leikskólastjóraskipti verið fátíð þar á síðustu árum og þeir sem hafa verið ráðnir eru einstaklingar með reynslu. Sveitarfélagið er með öflugra sí- og endurmenntunaráætlun sem er ætlað að styrkja leikskólastjóra í starfi.

Meiri áhersla er lögð á óformlegan stuðning en formlegan og er hann háður málefnum og áherslum viðkomandi leikskólastjóra. Viðmælendur nefndu sérstaklega eftirfarandi atriði:

- Leikskólastjórar innan sama sveitarfélags hittast reglulega á leikskólastjórafundum og í því er mikill stuðningur.
- Innan sveitarfélagsins starfa sérfræðingar, sem leikskólastjórar hafa aðgang að, eins og fjármálastjóri og ráðgjafi varðandi leikskólamáli.

- Jafningjahandleiðsla sem felur í sér að nýr leikskólastjóri leitar til annars leikskólastjóra innan sveitarfélagsins eftir stuðningi.

Hér á eftir verður fjallað um helstu atriði varðandi stjórnendahandleiðslu í formi formlegs stuðnings við þann sem er nýr í leiðtogahlutverkinu. Hlutverk mentorsins er að miðla reynslu sinni til þeirra sem óreyndari eru.

4.5 Handleiðsla

Jákvætt viðhorf viðmælenda um að nota handleiðslu sem stuðningstæki við nýja leikskólastjóra kom ítrekað fram í samtölunum. Skipti þá ekki máli hvort viðmælendur höfðu reynslu af handleiðslu eða ekki. Sveitarfélagið Dofranes veitir formlega handleiðslu fyrir nýja leikskólastjóra með því að bjóða upp á mentor fyrir þá í ákveðinn tíma. Reyndur leikskólastjóri, er starfar hjá sveitarfélaginu, er í hlutverki mentors. María lýsir mentor á eftirfarandi hátt: „Reyndur leikskólastjóri og þeir gera með sér samning sem felst þá í því að mentorinn veitir viðkomandi ráðgjöf.“ Þegar mentorinn er fundinn fyrir nýju leikskólastjóranum er reynt að hafa til hliðsjónar hvað það er sem þeir þurfa. María segir að í sumum tilfellum er reynt að taka mið af stærð leikskólans:

...vera kannski með svipaða stærð en við höfum svo sem ekki bundið okkur við það – við förum svolítið eftir því hvað við teljum að viðkomandi þurfi á að halda. Það er svolítið gaman að leikskólastjórar, sem hafa verið beðnir, þeir hafa alltaf sagt já og verið mjög stoltir af því.

Handleiðsla stendur öllum nýjum leikskólastjórum til boða óháð fyrri reynslu en það er hins vegar tekið mið af því hvort hinn nýi leikskólastjóri hefur e.t.v. áralanga reynslu og þekkir vel til starfshátta sveitarfélagsins. Þetta fyrirkomulag hefur verið í gildi í um það bil tíu ár og hefur reynst mjög vel að mati Maríu. Eins og áður hefur verið nefnt fengu leikskólastjórar í fyrstu að velja sér sinn mentor en í dag velja fulltrúar sveitarfélagsins þá.

Í Mjallarnesi hefur nýjum leikskólastjórum ekki verið veitt handleiðsla. Þar hafa leikskólastjórar sótt sér óformlega jafningjahandleiðslu. Katla segir að í Mjallarnesi hafi stuðningur við nýja leikskólastjóra iðulega verið í höndum annarra leikskólastjóra innan sama sveitarfélags eða aðstoðarleikskólastjóri hefur komið komið þeim af stað í starfi. Félagastuðningur er notaður og leita leikskólastjórar yfirleitt á náðir annarra stjórnenda. Katla nefnir einnig að fyrir stuttu hafi verið ráðinn nýr leikskólastjóri og hann hafi valið að leita sér að félagastuðningi:

Ein vinkona hennar var leikskólastjóri þannig að hún sem sagt ... það var svolítt félagastuðningur þar í gangi ... þannig að hún valdi það að fá bara að leita til vinkonu sinnar eða leikskólastjóra sem hún þekkti mjög mjög vel ... og þekkir mjög, mjög vel alveg mjög svo, vinna stíft og vel saman.

Katla talar um að segja megi að leikskólastjórum sé hent út í djúpu laugina en bjargir séu til staðar; hún bendir á að leikskólastjórar verði að kunna að nýta sér þessar bjargir. Hún nefnir að á innri vef bæjarins megi finna upplýsingar um alla þætti starfsins. Leikskólastjórar verði einfaldlega að kunna að leita eftir upplýsingum og lesa og læra þannig hvernig stjórnsýslan virkar.

4.5.1 Val á mentor og áherslur

Í viðtölunum kom fram að viðmælendur höfðu ólíkar skoðanir á hvernig standa ætti að vali mentors. Í formlegri handleiðslu er yfirleitt fenginn einstaklingur, mentor, sem sér um að handleiða og styrkja einstakling í starfi. Við það verður til handleiðslusamband sem stendur yfirleitt yfir í fyrirfram ákveðinn tíma. Eins og sagt var frá hér að ofan býður annað sveitarfélagið, Dofranes, upp á formlega handleiðslu fyrir nýja leikskólastjóra en ekki hitt, Mjallarnes. Það voru því ekki allir leikskólastjórar sem tóku þátt í þessari rannsókn, sem höfðu nýtt sér handleiðslu. Ester og Jóna starfa í Dofranesi og fengu þær úthlutað mentor er þær tóku við starfinu. Dóra, sem starfar í einkareknum leikskóla, fékk einnig mentor þegar hún tók við stöðunni. Þessar þrjár eru allar sammála um að mikill ávinningur sé að því að fá mentor strax í byrjun. Þær segja að í því felist stuðningur sem er afar mikilvægur þegar verið er að fóta sig í nýju starfi. Helsta hlutverk mentorsins – að mati Esterar og Jónu – var að veita þeim upplýsingar um hlutverk sitt í starfi leikskólastjóra. Jóna segir:

Já, hún svona studdi við mig ef það var eitthvað sérstakt sem ég vildi tala um og hún fór svona yfir helstu verkefni og skyldur sem leikskólastjóri ... Við fórum svolítið bara yfir starfslýsinguna og svona út frá henni ... ég man ekki, ætli það hafi ekki verið fyrstu 3–6 mánuðina, þá hittumst við alltaf, það var mánaðarlega eða hvort þetta voru fimm skipti...

Dóra segir að sinn mentor hafi veitt henni mikinn stuðning strax í byrjun og hafi henni þótt það ómetanlegt. Hún segir:

...mjög margt og mikið sem hún hjálpaði mér við, því ég var náttúrulega búin að vera aðstoðarleikskólastjóri en það er alveg tvennt ólíkt að vera aðstoðarleikskólastjóri og setjast svo í leikskólastjórastólinn, það er miklu, miklu meira sem þarf að gera.

Hvernig val á mentor var ólíkt hjá þeim. Í Dóru tilfelli var mentorinn starfsmaður á skrifstofu fyrirtækisins sem hún vinnur hjá. Þetta var einstaklingur sem hafði starfað lengi sem leikskólastjóri og innan fyrirtækisins. Mentor Dóru kom til hennar vikulega og mat stöðuna. Dóra segir:

Já, hún var sem sagt fagstjóri og sá um það, svipað og það sem þær gera á skólaskrifstofunni, þú veist sjá um allt okkar starf og hún var mikill stuðningur við mig. Þannig að ég var bara mjög heppin. Hún kom fyrst einu sinni í viku til að taka stöðuna og að setja mig inn í það sem þurfti að setja mig inn í. Hún veitti mér persónulegan stuðning ...

Ester valdi sinn mentor og kaus hún leikskólastjóra sem hún hafði litið upp til og þekkti vel. Hún talar um að það hafi jafnvel verið ákveðin mistök þar sem handleiðslusambandið varð fyrir vikið ekki eins formlegt og hún átti von á. Hún segir hins vegar að kosturinn við að hafa þekkt vel mentorinn hafi verið hversu vel hann þekkti hana.

Það var náttúrulega bara frábært. Hún var bara fyrir mig dag sem nótt og vissi nákvæmlega mínar veiku og sterku hliðar sem var náttúrulega frábært. En um leið var þetta svolítið óformlegt að því að við áttum í þessu sambandi sem við höfðum átt í áður.

Ester nefnir að vegna þessa hafi fundartímar ekki verið virtir og allt fyrirkomulag frjálssara. Hún nefnir einnig að sambandi þeirra hafi í raun ekki lokið formlega fyrr en mentorinn hætti störfum. Ester er spurð að því hvort hún hefði kosið að fá úthlutað mentor af gagnstæðu kyni. Hún telur að í sínu tilfelli hefði kynferði mentors ekki skipt neinu máli. Hún segir einnig að aðstæður skipti meira máli heldur en kynið en við vissar aðstæður þyki henni betra að leita til kvenmanns heldur en karlmanns t.d. varðandi málefni sem tengjast barnaverndarþáttum.

Jóna fékk úthlutaðan mentor og nefnir að hún hefði í fyrstu viljað að mentorinn væri staðsettur í sama hverfi eða að hann væri einhver sem hún

þekkti til. Þegar handleiðslusambandið var komið á hafði hún aðrar skoðanir en um þetta segir hún:

Nei, ég hugsa að það hafi verið gott að fá einhvern, sko, ekki í hverfinu og fá svona, aðeins, þú veist, ... ööö, já bara einhvern sem ég þekkti ekki voða vel. Ég held að það hafi líka verið mjög gott svona.

Hún segir einnig að ef hún hefði fengið að velja mentor hefði hún sennilega valið einhvern sem virkaði vel fyrir hana. Það hafi verið góður kostur að fá aðila sem hún þekkti ekki sem krafðist þess að hún gerði sér far um að kynnast henni og deila reynslu. Við þær aðstæður verði til umræður sem hefðu annars ekki átt sér stað, lærdómurinn hafði því verið meiri. Þegar Jóna er spurð að því hvort að það hafi skipt máli ef hennar mentor hefði verið af gagnstæðu kyni segir hún:

Ég hugsa að maður hefði kannski verið svolítið meðvitaðri ..., ég hefði örugglega verið feimnari. Ég held það hefði skipt máli, ég veit það ekki, kannski á það ekki að gera það.

Jóna segir einnig að hennar upplifun hafi verið að mentorinn hafi verið ákveðin lausn fræðsluskrifstofu eða eins og hún segir: „Já, sko, auðvitað settu þau þetta í hendurnar á öðrum að fylgja eftir að mér gengi þokkalega.“ Hún hefði viljað sjá yfirmann sinn á fræðsluskrifstofunni vera meira til staðar fyrir sig, þó ekki væri nema til að spyrja hvernig gengi. Jóna segist hins vegar skilja þetta í dag þar sem hún er í sömu sporum og deilir verkefnum á aðra til að minnka álagið á henni sjálfri.

Fanney starfar einnig í Dofranesi og henni hefur líklega staðið handleiðsla til boða en vegna reynslu sinnar sem stjórnanda var það sennilega aldrei rætt við hana. Hún telur að hún hafi ekki þurft á formlegri handleiðslu að halda og hafi nýtt sér þann óformlega stuðning sem í boði er. Fanney segir að kynferði skipti engu máli þegar kemur að vali á mentor, persónan sem veitir handleiðsluna skipti mestu.

Ásta og Brynja, sem starfa hjá Mjallarnesi, hafa reynslu af handleiðslu en sveitarfélagið bauð eitt sinn upp á handleiðslunámskeið fyrir alla leikskólastjóra þar sem þeir komu saman og gátu rætt um þau málefni sem brunnu hvað helst á þeim. Upplifun Brynju og Ástu af slíkri handleiðslu var svipuð en þær voru sammála um að það hefði skilað litlu til þeirra. Brynja segir um sína upplifun af slíkri þátttöku:

... af því að ég er svo brennd af þessari handleiðsluþátttöku, svona, þar sem fólk var alltaf að koma fram með vandamál og

svo áttu allir að finna lausnir og ... þetta voru lausnir fyrir það en þetta voru ekki lausnir fyrir mig.

Ásta segir einnig að í slíku fyrirkomulagi, þar sem margir eru saman, sé ekki að finna nauðsynlegt traust sem þurfi að ríkja. Hún segir að traust þurfi að ríkja milli þeirra sem verið er að ræða við. Án þess geti verið erfitt að opna umræðu um málefni sem leysa þarf úr.

María, fulltrúi sveitarfélagsins Dofranness, segir að þegar leitað er eftir mentorum fyrir nýja leikskólastjóra er því miður ekki möguleiki að leita til karlkyns leikskólastjóra því það starfar enginn slíkur hjá sveitarfélaginu. Hún segir: „Þetta getur maður ekki einu sinni prófað í þessari stétt.“

4.5.2 Viðhorf viðmælenda til handleiðslu

Í samtölunum var mikið rætt um hver reynsla leikskólastjóra af stuðningi hefði verið í upphafi. Kom í ljós að upplifun leikskólastjórana var á ýmsan hátt. Rauður þráður voru í öllum svörum viðmælenda að stuðningur í upphafi væri mikilvægur. Við greiningu gagna kom í ljós að leikskólastjórarnir töldu að nokkur atriði hefðu mátt betur fara er leikskólastjórarnir. Spurt var um afstöðu viðmælenda til kyns mentorsins og segir m.a. Ásta að kyngervi skipti ekki máli svo lengi sem traust á milli aðila ríki. Það kemur hins vegar fram að þegar hún leitar eftir stuðningi þá fer það eftir málefnum hvort hún velur karlmann eða konu. Ef málefnið snýr að fjármálum og rekstri leitar hún til starfsfólks fræðsluskrifstofu og skiptir kynferði þá engu máli en þegar að kemur t.d. að barnaverndar- eða starfsmannamálum leitar hún frekar til kvenna, einkum til annarra leikskólastjóra eða til hennar sem veitir leikskólanum ráðgjöf.

Allir viðmælendur, bæði leikskólastjórar og forsvaraðilar sveitafélaganna hafa jákvætt viðhorf gagnvart handleiðslu, að hún sé gott stuðningstæki. Hún sé ávinningur fyrir leikskólastjóran, mentorinn og ekki síst sveitarfélagið og auðveldi leikskólastjórum að fóta sig í hinu nýja starfi. María, sem starfar í Dofranesi, telur mikinn ávinning vera af því að sveitarfélagið bjóði nýjum leikskólastjórum upp á handleiðslu þegar þeir taka við stöðunni. Hún telur einnig að viðhorf gagnvart handleiðslu hafi breyst og í dag sæki fleiri leikskólastjórar en áður sér handleiðslu varðandi ýmis málefni. Reynt sé að taka mið af því að mentorinn hafi reynslu af sams konar stærð af leikskólum og hinn nýi leikskólastjóri sé að taka við. Þarfir hins nýja leikskólastjóra eru metnar. María segir:

Það er svolítið gaman að því að leikskólastjórar, sem hafa verið beðnir, þeir hafa alltaf sagt já og bara verið mjög stoltir af því. Sumar hafa sagt mér að þetta hafi svona svolítið – hvað á ég að

segja – verið vinir þeirra, svona tenging, þegar þær mæta á fyrstu leikskólastjórafundina.

Katla, sem starfar í sveitarfélaginu Mjallarnesi, er viss um að handleiðsla sé eitthvað sem sveitarfélagið eigi að skoða þegar nýr leikskólastjóri kemur til starfa. Það þurfi að huga að ýmsum þáttum þegar einstaklingar eru fengnir til að sinna handleiðslu. Hún telur að það sé ekki sanngjarnt að setja á aðra leikskólastjóra viðbótarálag án þess að fyrir það sé greitt sérstaklega. Eins og staðan er núna telur hún að ekki sé til aukafjármagn sem geti fóðrað þennan kostnað. Hún bætir einnig við að henni finnist leikskólastjórar vera hlaðnir verkefnum og ef þeir eiga einnig að sinna hlutverki mentors verði að minnka önnur verkefni við þá. Katla sér ekki að það sé mögulegt og varpar fram spurningu um hver ætti að taka þessi verkefni að sér. Hún segir að það þurfi að taka marga þætti inn í heildarmyndina ef leikskólastjórar eigi að sinna hlutverki mentors líka. Hún segir hins vegar að: „flottur mentor, hann getur gert kraftaverk“.

Viðhorf Esterar, sem fékk úthlutað mentor hjá sínu sveitarfélagi, til handleiðslu er það að hún sé nauðsynleg en eftir á að hyggja kveðst hún ekki hafa nýtt handleiðsluna eins vel og hún hafi getað. Það hafi veitt henni öryggi að vita til þess að það væri einhver aðili sérstaklega eyrnamerkur henni. Helsta ávinning af því að fá handleiðslu segir hún vera:

það er náttúrulega bara styrkingin ... og hérna ... þú ert að gera rétt og þetta að fá að vita það, sko, að það gengur ekki allt upp 100% ... bara að vera þarna til staðar og vita af viðkomandi, að maður getur leitað til hans ef það er eitthvað ...

Það sem Ester á við er hversu mikill stuðningur felist hreinlega í því að hafa einstakling í hlutverki mentors sem hægt er að leita til. Mentorinn veitir ráðgjöf og umfram allt veitir hann henni endurgjöf varðandi starfshætti hennar. Hún segir einnig að hennar upplifun af sínu handleiðslusambandi hafi verið á þann hátt að þegar á leið veittu báðir aðilar ráðgjöf. Hún segir að sinn mentor hafi leitaði til hennar með ákveðin málefni sem hún hafi verið búin að ná tökum á.

Jákvætt viðhorf ríkir hjá Jónu gagnvart handleiðslu og telur hún að það hafi hjálpað henni mikið þegar hún var að fóta sig í starfi. Hún segir að mentorinn hafi veitt henni ráðgjöf varðandi erfiðleika sem tengjast því að fara úr hlutverki almenns leikskólakennara og í leikskólastjórahlutverkið. Jóna segir um allt annað hlutverk sé að ræða og þá skipti máli að geta sagt nei og það sé borin virðing fyrir því. Hún segir einnig að það hafi verið gott

að geta leitað til mentors varðandi ýmsa þætti starfsins og það hafi gefið henni tækifæri til að spegla sig í starfi.

Brynja leikskólastjóri í Mjallarnesi hefði alveg getað hugsað sér að hafa aðgang að mentor þegar hún tók við stöðunni. Hún segir hins vegar að þá hefði hún viljað velja hann sjálf. Það að fá úthlutað einhverjum mentor finnst henni ekki ákjósanlegur kostur vegna þess hversu ólíkir leikskólarnir eru og þarfir þeirra sömuleiðis.

Allir leikskólastjórnir nefna að þær hafi ákveðna leikskólastjóra, sem starfa innan þeirra sveitarfélags, sem þær geta leitað til. Þær eru einnig allir sammála um að sá stuðningur sé mikilvægur. Ásta segir að þó að Mjallarnes úthluti ekki mentor þá hafi hún valið sér einn leikskólastjóra úr hópnun. Hún segir að henni hafi þótt gott að geta valið sér mentor úr þeim hópi og geta rætt við viðkomandi um málefni sem brenna á henni. Allir viðmælendur telja mikilvægt að veittur sé stuðningur þegar nýir leikskólastjórar taka við starfinu óháð því hvort um formlegan eða óformlegan stuðning sé að ræða.

4.5.3 Annar stuðningur

Þegar rætt var við viðmælendur í báðum sveitarfélögum kom í ljós að annar stuðningur var í boði fyrir nýja leikskólastjóra, en handleiðsla, og allir eru á einu máli um mikilvægi hans. Allir leikskólastjórnir leita sér að öðrum stuðningi ef þær þurfa á að halda, hvort sem það er hjá fræðsluskrifstofu eða öðrum leikskólastjórum. Allir leikskólastjórnir og einnig fulltrúar sveitarfélaganna telja einnig mikilvægt að nýir leikskólastjórar hafi sterkt tengslanet í kringum sig. Viðmælendur segja að tengslanetið, sem leikskólastjórar mynda við aðra leikskólastjóra sem starfa innan sama sveitarfélags, vera gríðarlega mikilvægt net. Leikskólastjórnir allir nýta sér þetta net þar sem það er myndað af einstaklingum sem fást við sambærileg málefni og þeir. Ester, Fanney og Jóna, sem starfa í Dofranesi, segja að þær hafi gott bakland frá fræðsluskrifstofunni og þangað leiti þær eftir aðstoð. Þær segjast allar vera búnar að mynda tengslanet þar og það auðveldi leit eftir aðstoð. Ásta og Brynja, sem starfa hjá Mjallarnesi, nefna að þeirra bakland hjá fræðsluskrifstofunni sé ekki stórt og leiti þær helst til þess sem starfar sem ráðgjafi leikskólanna. Þær segjast einnig vera í samskiptum við þann aðila sem sér um fjármál bæjarins. Dóra, sem starfar hjá einkareknum leikskóla, segist hafa gott og sterkt bakland frá sinni skrifstofu og þangað geti hún leitað þegar henni hentar.

Í báðum sveitarfélögum hittast allir leikskólastjórar reglulega á fundum og telja þeir að í því felist mikill stuðningur. Fanney segist leita til eins leikskólastjóra eftir persónulegum stuðningi og öfugt. Hún segir að á

samráðsfundum leikskólastjóra megi finna góðan stuðning og þeir séu mikilvægur vettvangur til að ræða ákveðin málefni sem koma upp.

Aðstæður Dóru, sem starfar á einkareknum leikskóla, eru annars konar þar sem hún er ekki í neinu sambandi við aðra leikskólastjóra innan sveitarfélagsins en leitar sér stuðnings hjá öðrum leikskólastjórum sem starfa við sama fyrirtæki og hún. Hún segir að hópurinn sé lítill og samrýmdur. Það geri það að verkum að auðvelt sé að ræða saman og finna lausnir ef vandamál koma upp. Hún hitti leikskólastjórana, sem starfa í sveitarfélaginu, á leikskólastjórafundum en þar fyrir utan er hún ekki í neinum samskiptum við þá.

Ester segir að vissulega sé mikilvægt að hafa góðan stuðning utan frá en stuðningurinn innanhúss sé ekki síður mikilvægur. Hún segir að bjargir séu „þarna úti“ eins og mentor, yfirmenn eða fjármálaráðgjafi en stuðningur frá fólki, sem starfar í leikskólanum, sé mikilvægur: „Hann skiptir máli sá stuðningur sem þú færð frá samstarfsfólki þínu.“

Ásta er í framhaldsnámi í stjórnun og upplifir hún mikinn stuðning í því að vera í stjórnunarnámi samhliða starfi. Að hennar mati er gott að geta fært þá þekkingu, sem hún aflar sér í námi, yfir á starf sitt. Hún nefnir einnig að námið hafi styrkt hana í starfi sem leiðtoga og í dag stýri hún leikskólanum á annan hátt. Á hún þá við að hún hafi tileinkað sér nýja stjórnunarhætti og að áherslur hafi breyst.

Í báðum sveitarfélögum er leikskólastjórum boðið upp á námskeið og endurmenntun. Sveitarfélagið Mjallarnes er með öflugan sí- og endurmenntunaráætlun. Jafnframt eru reglulega haldnir fundir innan leikskólastjórahópsins. Katla nefnir að þar megi finna mikinn stuðning og tekur Ásta undir það. Í Dofranesi er einnig að finna áætlanir og námskeið sem tengjast endurmenntun og þróun. Fjármálanámskeið eru í boði og nýverið var boðið upp á leiðtoganámskeið fyrir stjórnendur leikskóla. Sveitarfélögin bjóða þannig upp á fjölbreytta kosti en það er hins vegar í höndum leikskólastjórana að sækja þessi námskeið; valfrjálst er í margt af því sem í boði er.

4.6 Reynsla leikskólastjóra af stuðningi í upphafi

Í viðtölunum var mikið rætt um hver reynsla leikskólastjóra af stuðningi hefði verið í upphafi. Kom í ljós að upplifun leikskólastjórana var á ýmsan hátt ólík. Í svörum allra viðmælenda kom fram að stuðningur í upphafi væri mikilvægur. Við greiningu gagna kom ennfremur í ljós að leikskólastjórnarnir töldu að nokkur atriði hefðu mátt betur fara er leikskólastjórnarnir tóku við sínu starfi og hefði stuðningur þá mátt vera fjölbreyttari í ljósi þess hversu margbreytilegt starf þeirra er. Dóra, sem starfar í leikskólanum með

þjónustusamninginn, er þar undanskilin en hún segir að hún hafi fengið allan þann stuðning sem hún hafi óskað eftir. Leikskólastjórnir eru þó allir sammála um að starfið sé flókið og alls ekki auðvelt.

Brynju sem starfar í Mjallarnesi, fannst erfitt að koma ný inn í sveitarfélagið og hafa ekkert tengslanet. Þrátt fyrir að hafa áður gegnt stöðu aðstoðarleikskólastjóra hafi það gagnast henni lítið. Henni fannst lítil stuðningur koma frá sveitarfélaginu en í upphafi hafi hún fengið í hendurnar útprentaða handbók með helstu upplýsingum. Sá stuðningur, sem hún þó fékk, kom ekki frá hennar næsta yfirmanni og segir hún að fræðslustjórinn, sem er hennar næsti yfirmaður, hafi gengið frá samningi við sig í byrjun. Eftir það hafi nær engin samskipti verið á milli þeirra. Hún segir að það hafi mátt vera meiri stuðningur frá sveitarfélaginu þannig að hún hafi haft vitneskju um hvert hún geti sótt upplýsingar. Hún orðar þetta þannig:

Pú veist að maður... já, ég veit ekki alveg hvað ég á að segja ... alla vega að þegar maður var að leita að upplýsingum þá vissi maður ekki hvar maður ætti að leita að þeim varðandi fjármál og rekstur...já, og svona hlutverk mitt...

Brynja segir einnig að þegar hún tók við stöðunni hafi hún viljað sanna sig og ætlað sér að gefast ekki upp. Það var ekki fyrr en margt innan leikskólans var komið í hnút sem hún óskaði eftir aðstoð og fékk hana um leið. Henni finnst að stuðningur, sem er veittur, eigi fyrst og fremst að vera sniðinn að þörfinni. Hún á við að forsenda stuðningsins skuli háð stofnuninni og óskum hennar, ekki að sveitarfélagið setji ákveðinn stuðning á ákveðin málefni/viðfangsefni sem ef til vill er ekki þörf fyrir. Brynja segir að stuðningur frá sveitarfélaginu hafi komið of seint; það hafi ekki verið fyrr en hún hafi gefið frá sér neyðaróp eftir hjálp að einhver aðstoð fór að berast frá sveitarfélaginu. Hún segir: „Við vorum búin að vera hérna í 3–4 ár að reyna að synda að landi og náum ekki bakkanum ...“

Ásta, sem starfar einnig í Mjallarnesi, tekur undir það að í raun hafi ekki verið mikinn stuðning að fá frá sveitarfélaginu varðandi rekstur og fjármál. Hún leitaði eftir stuðningi varðandi þá þætti til annarra leikskólastjóra í sveitarfélaginu. Hún hafði reynslu frá fyrra starfi innan sama sveitarfélags og upplifði ekki stuðning frá fræðsluskrifstofunni þá. Henni finnst vanta að sú aðstoð, sem stóð til boða varðandi reksturinn, sé aðgengilegri og það sé meira utanumhald um þann þátt. Á hún þá við að henni hafi fundist að sá aðili, sem sér um fjármálin í Mjallarnesi, hefði átt að vera í meiri samskiptum við sig og veita henni ráðgjöf. Hún hefði viljað að aðhald væri meira og að haft yrði samband við sig ef hún hefði verið að fara yfir á fjárhagsáætlun. Ásta vill að eftirfylgni sé meiri og ekki beðið eftir því að allt

sé komið í óefni. Þegar Ásta er spurð hvaða málefni hún telji að sveitarfélagið megi styðja betur við þá nefnir hún starfsmannamálin og félagsleg úrræði. Jafnframt talar hún um að lítil samskipti séu milli sín og næsta yfirmanns síns og leitar hún annað. Hún nefnir að vissulega hafi hún þurft að glíma við margar aðstæður þar sem gott hefði verið að fá meiri stuðning frá sveitarfélaginu. Um þetta segir Ásta:

Nei, þetta er ómetanlegur stuðningur að hafa einhvern til að tala við sem maður treystir til að geta létt á sér og fundið lausnir og velt upp málum, það bara skiptir öllu. Ég veit eiginlega ekki hvar maður væri staddur ef maður hefði það ekki.

Ester, sem er í Dofranesi, segir að starf sitt sé margslungið og stuðningur þurfi að vera á ólíkum sviðum, t.d. varðandi faglega þróun leikskólans og fjármála- og starfsmannamál. Verkefnum hefur fjölgað og því er mikilvægt að hafa stuðning. Leikskólastjórnir, að Dóru og Fanneyju undanskildum, nefndu að þeir hefðu viljað fá meiri stuðning frá sveitarfélaginu varðandi fjármál og rekstur. Í Dofranesi hafa leikskólastjórnir aðgang að fjármála- stjóra og það hefur létt starf þeirra. Ester og Jóna hafa báðar fjármálastjóra á sinni launaskrá en Fanneyju finnst betra að sjá sjálf um fjármálin og reksturinn. Ester segir að það sé mikill stuðningur í því að geta ráðið til sín fjármálaráðgjafa sem hægt sé að leita til. Hún hitti hann reglulega og geti einnig leitað til hans þegar þörf er á. Jóna og Ester segjast báðar hafa fjármálastjóra sem auðveldi starf þeirra umtalsvert svo þær geti sinnt öðrum þáttum mun betur fyrir vikið.

Í Mjallarnesi starfar rekstrarstjóri sem leikskólastjóri hafa aðgang og segir Katla, fulltrúi sveitarfélagsins, að hann sé þeim innan handar og aðstoði eftir þörfum. Hún segir: „Fjárhagslegur rekstur eru, sko, engin geimvísindi“ og það séu frekar þættir er varða starfsmannahald og það hlutverk að vera hinn faglegi leiðtogi sem eru mun erfiðari.

Allir viðmælendur eru sammála um að starfsmannamál eru í dag þeir þættir í starfi leikskólastjóra sem eru hvað erfiðastir. Jóna nefnir einnig að hún hefði viljað fá meiri stuðning við að kljást við erfið mál eins og starfsmanna- eða foreldasamskipti. Hún segir að það sé samt ekkert sem geti undirbúið fólk undir erfið samtöl en reynsla annarra geti hjálpað. Hún segist nýta sér aðstoðarleikskólastjórann sinn þegar erfið samtöl eru framundan og í því felist mikill stuðningur.

4.7 Leikskólinn sem kvennavnustaður

Niðurstöður rannsóknarinnar benda til þess að í leikskólunum ríki stofnanamenning sem virðist tengjast gömlum hefðum og gildum sem talin eru einkennandi fyrir kvennavnustaði. Í viðtölunum kom greinilega fram að nokkrir leikskólastjórnara glíma við ákveðna erfiðleika sem virðast tengjast því að vera konur í stjórnunarstöðum þar sem slík menning ríkir. Jóna, Dóra, Ester og Brynja tala allar um ákveðna erfiðleika sem þær upplifðu í byrjun. Er Jóna tók við stöðunni fannst henni erfitt að fara beint „af gólfinu“ í stjórnendastólinn eins og áður hefur verið nefnt. Henni fannst hún ekki njóta virðingar starfsfólks og ekki tilheyrta hópnum og það hafi tekið hana tíma að öðlast virðingu og traust starfsmanna. Að mati Jónu var erfiðast að fara úr því að vera félagi í það vera yfirmaður:

... þannig að ég var að fara úr þeim stól í þennan leikskólastjórnastól þannig að það er svolítið öðruvísi ... já, ég er ekkert félaginn lengur, skilurðu,... já, þannig að maður þurfti að skipta um gír og það tók mig tíma.

Jóna bætir við að það hafi tekið tíma að finna sig í hlutverkinu en með reynslunni hafi það tekist:

Ég er orðin sjóaðri í dag og það eru samt konur sem taka hlutum ofsalega persónulega ... og ég get alveg verið leiðinleg og ég veit að ég þarf stundum að vera það en ég meina, auðvitað vill maður reyna að hafa alla glaða og ánægða í vinnunni.

Jóna segir að ef til vill blundi ákveðin viðhorf gagnvart konum í stjórnunarstöðum og segir að enn heyrst að kona sé bara með frekju ef hún ætlar sér að ná einhverju fram. Karlmaður með svipaða hegðun sé yfirleitt bara talinn duglegur. Þetta segir hún sitja í mörgum konum í stjórnunarstöðu.

Upplifun Dóru er sams konar, erfitt sé að finna jafnvægið á milli þess að vera félagi og yfirmaður. Hún segir að upp að ákveðnu marki sé hún vinur en þó aldrei persónulegur vinur, það sé kalt á toppnum. Starfsmannamálin segir hún vera erfiðustu þætti starfsins og hlutverk sitt sé alls ekki auðvelt. Í því felist að finna jafnvægi og geta sagt „nei“ án þess að það virki særandi. Hún segir einnig að oft á tíðum sé hún í hlutverki sálfræðings:

Þessi mannaforráð ... þau eru erfið ... fólk er svo misjafnt ... þú þarf að vera svona góður sálfræðingur sem hlustar en þú getur

ekki tekið afstöðu ... vera opin og þá kemur fólk ... skrifstofan mín er alltaf opin og fólk kemur og talar og maður hlustar og þú ert líka hinum megin við borðið ... Mannaforráð eru stærsti hlutinn af starfinu.

Dóra segir að konur séu ólíkar körlunum á þann hátt að konur eigi það til að vera dramatískar og taka hlutum persónulegar en karlar:

Konur eru bara konur og koma með vandamálin sín með sér að heiman þó þær ætli ekki að gera það. Við erum meira svona ... við erum meiri tilfinningarverur ... við þurfum örugglega oft stuðning við það, að taka á því, við tökum meira inn á okkur sem er að gerast t.d. hjá konunni sem er að vinna með okkur ... Þeir eru meira svona: „Hvað er þetta...“

Það sem Dóra á við er að karlmenn virðist ekki taka hlutunum eins persónulega. Hún segir einnig að uppeldið hafi mikið að segja um stöðu kvenna en „gömul“ viðhorf eru enn ríkjandi. Þá nefnir hún að enn virðist ekki sjálfsagt að feður séu heima vegna veikra barna en hún segir að það vandamál megi rekja til mæðranna, það virðist enn ríkt í þeim að vera frekar heima þegar börnin eru veik. Hún telur samt að þessi hugsun sé að breytast: „Ég held að þessi kynslóð, sem er að koma núna, er með breytt ... maður sér muninn eftir því hvort þú ert með konu sem er fædd 1980 eða eldri ...“

Leikskólastjórnarnir tala allir um breyting verði á staðblæ leikskólans um leið og karlmaður komi til starfa. Jóna segist finna breytingar þegar karlmaður kemur til starfa, andrúmsloftið verði á einhvern hátt léttara og skemmtilegra. Hún segir: „Tuðit hjá konunum, veistu, það minnkar – ég get svo svarið það – það breytist ... eins fáránlegt og það hljómar.“

Undir þetta tekur Fanney og nefnir að innan kvennavinnustaða megi finna meira drama og hafi hún upplifað það sjálf. Hún segir einnig að hún hafi fundið breytingu á staðblæ leikskólans þegar við leikskólann starfaði fólk af báðum kynjum. Leikskólastjórnarnir eru allir sammála um að konurnar, sem starfa í leikskólanum, hegði sér á einhvern annan hátt þegar karlmaður kemur til starfa. Dóra segist upplifa að karlarnir stöðvi „drama“ eins og oft á sér stað inni á kaffistofu og þeir megi segja meira við konurnar:

Þeir segja bara: Við erum í kaffi og nennum ekki að hlusta á þetta, hittist bara í kvöld og ræðið þetta. En það myndi ekki þýða fyrir konu að segja þetta, þá væri hún bara með persónulega árás á sig.

Allir viðmælendur, bæði leikskólastjórnir og fulltrúar sveitarfélagana, tala um að það sé þörf fyrir fleiri karlmenn til starfa í leikskólum. Jóna segir að það sé óskastaða að innan leikskólans starfi fleiri karlmenn sem leikskólastjórar. Það myndi bjóða upp á annars konar sjónarmið og er hún viss um að umræður væru aðrar sem og hugmyndir. Kynin geti þannig vegið hvort annað upp.

Allir leikskólastjórnir tala einnig um að kynferði skipti ekki máli nema í ákveðnum málum og við vissa erfiðleika. Kemur í ljós að þeim finnst öllum betra að ræða persónuleg málefni við einstakling af sama kyni. Slík málefni tengjast yfirleitt barnaverndar- eða starfsmannamálum. Þegar kemur að þáttum er varða t.d. rekstur og fjármál eða viðhald stofnunarinnar virðist kynferði hins vegar engu máli skipta. Leikskólastjórnir virðast leita frekar til karlmannna þegar kemur að því að sinna viðhaldi stofnunarinnar og ástæðan fyrir því er að í flestum tilfellum eru karlar í þeim störfum. Í Mjallarnesi sjá karlmenn um að sinna viðhaldi stofnana og segir Brynja að óhjákvæmilega leiti hún til þeirra ef hana vantar aðstoð í tengslum við viðhald. Brynja tekur fram að á fræðsluskrifstofu Mjallarness starfi ekki margar konur en sá aðili, sem hún leiti mest til, sé kona og starfi sem ráðgjafi þar. Undir þetta tekur Ásta, sem starfar einnig í Mjallarnesi, og segir að ráðgjafinn sé sá aðili sem hún leiti hvað mest til og það sé einfaldlega vegna þeirrar þekkingar sem ráðgjafinn býr yfir. Katla segir að innan fræðsluviðsins megi finna viss gamaldags viðhorf gagnvart leikskólum: „Karlrembuvíðhorfin eins og þessir eldgömlu karljálkar sýna ...“ og bætir því við að slíkt eigi að sjálfsgöðu ekki við um alla en telur þó að körlum hætti til að fara í manngreinaralit en það eigi að koma alveg eins fram við alla óháð kynferði. Katla segir:

... og málið er það líka að, sko, karlmenn hafa ekki innsýn inn í þessa kvennamenningu... Þeir sem veita stuðning þurfa að þekkja til og hafa skilning á því umhverfi sem verið er að vinna í. Þeir geta svo lítið gefið..., veitt bjargir og veitt skilning og stuðning, þeir viti ekki um hvað málið snýst, þeir nenna ekki að setja sig inn í það ... Þá var bara talað um þetta kjaftæði í þessum kerlingum eða eitthvað svona.

Upplifun Kötlu er að karlar búi við ákveðið þekkingarleysi gagnvart hinum hefðbundnum kvennastörfum og í ljósi þess hversu margir karlar starfa við hlið hennar innan fræðsluviðsins telur hún að þeir geti ekki veitt eins mikinn stuðning til leikskólanna og þörf er á. Hún segist verða vör við ákveðið skilningsleysi gagnvart konum og telur hún að það tengist litlum áhuga þeirra á starfsemi leikskólanna.

Þessu er svo öfugt farið í Dofranesi þar sem fáir karlar starfa á fræðsluviði. Segir Jóna að á því sviði sem hún oftast leitar til eftir aðstoð starfi eingöngu einn karlmaður aðrir starfsmenn eru konur. Fanney segir að hún upplifi jákvætt viðhorf til leikskólanna frá sínum yfirmönnum og undir það tekur Ester. Allir leikskólastjórnarnir í Dofranesi segja að á viðhaldsdeild starfi karlar í meirihluta og verði því ekki komist hjá því að leita til þeirra ef þær vantar aðstoð vegna viðhalds á leikskólanum.

4.8 Stuðningur hvers og eins

Í eftirfarandi umfjöllun eru dregnar saman upplýsingar um þann stuðning sem hver og einn leikskólastjóri fékk í byrjun.

Ásta fékk ekki formlega handleiðslu en hún fékk mikinn stuðning frá ráðgjafa sem starfar hjá sveitarfélaginu. Hún sótti sér einnig stuðning frá öðrum leikskólastjórum og fræðsluskrifstofu. Hún nefndi einnig að mikill stuðningur fælist í því að vera í framhaldsnámi.

Brynja fékk ekki formlegan stuðning og hennar upplifun var að hún hefði ekki fengið mikinn stuðning frá sínu sveitarfélagi. Hún sótti sér stuðning til annarra leikskólastjóra og tók það tíma að finna aðila sem hún gat leitað til. Ef handleiðsla hefði verið í boði hefði hún nýtt sér hana. Boðið var upp á jafningjahandleiðslu en það hentaði henni ekki.

Dóra fékk handleiðslu, er hún tók við starfi sínu, og var það henni mikill stuðningur. Hún hefur aðgengi að stuðningi frá vinnuveitendum. Hún sækir stuðning til annarra leikskólastjóra sem starfa innan sama fyrirtækis.

Ester var úthlutað handleiðslu og var hún mjög ánægð með það fyrirkomulag. Hún valdi sinn mentor en eftir á að hyggja hefði hún heldur kosið að hafa fengið hann úthlutaðan. Hún sækir stuðning til fræðsluskrifstofu og til annarra leikskólastjóra í næsta nágrenni. Hún hefur fjármálastjóra og í því felst mikill stuðningur.

Fanney fékk ekki formlega handleiðslu og hefur sótt sér stuðning til annarra leikskólastjóra. Hún hafði góða reynslu af fyrri stjórnendastörfum og hafði því ekki þörf á viðbótarstuðningi. Hún hefur gott aðgengi að stuðningi frá fræðsluskrifstofu. Hún er fús til að taka að sér hlutverk mentors.

Jóna fékk handleiðslu og var henni úthlutaður mentor. Hún var mjög ánægð með þetta fyrirkomulag. Hún sækir sér líka stuðning til annarra leikskólastjóra í sama hverfi. Hún er með fjármálastjóra og hefur aðgang að fræðsluskrifstofu sem veitir stuðning eftir þörfum.

4.9 Samantekt

Niðurstöður rannsóknarinnar gefa til kynna að leikskólastjórar telji að stuðningur fyrsta starfsárið sé mikilvægur. Stuðningur er ólíkur eftir sveitarfélögum og vissulega mismikill. Bakgrunnur nýrra leikskólastjóra skiptir máli þegar veittur er stuðningur og þarf að taka mið af honum við skipulagningu hans. Það er því mikilvægt að stuðningur sé fjölbreyttur og snerti flesta þætti starfsins því starf leikskólastjóra er í senn krefjandi, flókið og margbreytilegt.

Dofranes veitir fjölbreyttan stuðning og hefur gott bakland fyrir nýja leikskólastjóra. Þar eiga jafnframt allir nýir leikskólastjórar kost á handleiðslu. Samt kom í ljós að einum leikskólastjóra hafði ekki verið boðið þetta úrræði og taldi hann ástæðuna vera fyrri reynslu sem hann bjó að. Þeir leikskólastjórar, sem nýttu sér handleiðslu, voru ánægðir með fyrirkomulagið. Það var nefnt að eflaust hefði handleiðsla mentors geta orðið árangursríkari ef leikskólastjórar hefðu nýtt sér þjónustu hans betur. Leikskólastjórnarnir voru sammála um að það veitti öryggi að hafa aðgang að mentor sem væri sérstaklega ætlað að styðja viðkomandi.

Mjallarnes er ekki með það fyrirkomulag að bjóða nýjum leikskólastjórum að fá mentor sem handleiðir þá inn í starfið. Svo virðist sem nýir leikskólastjórar þurfi því að treysta eingöngu á fyrri reynslu og þekkingu. Fræðsluskrifstofan virðist ekki veita þeim sterkt bakland og treystir á að leikskólastjórnarnir séu sjálfir ábyrgir fyrir því að sækja sér stuðning. Bjargir eru til staðar en það er undir leikskólastjórunum komið að kunna og vilja nýta sér þær.

Allir leikskólastjórnarnir leita sér að óformlegum stuðningi sem er jafningjahandleiðsla annarra leikskólastjóra í sama sveitarfélagi eða fyrirtæki og telja að í því felist mikill stuðningur. Starfið er krefjandi og sífellt meiri ábyrgð er sett á leikskólastjórana. Þeim gefst lítill tími til að sinna hlutverki sínu sem faglegir leiðtogar. Tímafrekustu þættirnir tengjast rekstri og fjármálum, svo og starfmannahaldi. Það virðist hafa orðið breyting á því hvaða þættir leikskólastjórar telja erfiðasta í starfinu. Áður fyrr var það fjármálahlið starfsins en vegna þess hversu tækninni hefur fleygt fram hefur sú hlið orðið auðveldari. Allir leikskólastjórnarnir töldu starfsmannamálin vera erfiðasta þátt starfsins og töluðu um að í þeim efnum þyrfti að koma inn sérstakur stuðningur.

Niðurstöður gefa til kynna að erfitt geti verið fyrir nýja leikskólastjóra að öðlast virðingu starfsmanna og fá þá til að líta á sig sem stjórnanda. Einnig kom fram að erfitt geti verið að finna jafnvægi á milli þess að vera yfirmaður og samstarfsmaður. Í þeim tilfellum getur handleiðsla verið árangursrík og veitt nýjum leikskólastjórum leiðsögn um hvernig best sé að bregðast við.

Allir leikskólastjórnir nefndu að þær upplifi breytingar í starfsmannahópnum um leið og karlmaður kemur til starfa. Staðblær stofnunarinnar breytist og verður jákvæðari. Þær upplifðu að persónuleg málefni kæmu sjaldnar upp innan starfsmannahópsins og að konur í hópnum hegðuðu sér á annan hátt. Þeirra ósk var að fleiri karlmenn störfuðu í leikskólum vegna þess að viðhorf og hegðun kvenna breyttust í kjölfarið.

5 Umræður

Í þessum kafla verða helstu niðurstöður dregnar saman og ræddar og tengdar við þau skrif og rannsóknir sem fjallað er um í fræðilegum kafla ritgerðarinnar. Tilgangur viðtalanna var að nálgast upplýsingar um reynslu nýrra leikskólastjóra af þeim stuðningi sem þeir fengu í starfsbyrjun. Markmiðið var að afla svara við eftirfarandi rannsóknarspurningum: Hvers konar stuðning hafa leikskólastjórar fengið við störf sín frá viðkomandi sveitarfélagi? Á hvern hátt tekur stuðningurinn mið af sérstöðu stjórnunarstarfa á kvennavinnustað eins og í leikskóla?

Umræðukaflanum er skipt í þrjá undirkafla og taka þeir mið af áherslum rannsóknarinnar og rannsóknarspurningunum. Þessir meginþættir eru stuðningur við nýja leikskólastjóra, handleiðsla og sérstaða leikskóla sem kvennavinnustaðar. Í lokin verða dregnar saman helstu niðstöður umræðunnar og farið yfir þann lærdóm sem draga má af þeim.

5.1 Bakgrunnur og starf leikskólastjóra

Bakgrunnur leikskólastjóranna, sem allir eru konur, var mismunandi og reynsla þeirra eftir því. Þær voru allar sammála um að þær væru tilbúnar til að takast á við starfið. Allar höfðu þær einhverja stjórnunarreynslu sem deildarstjórar eða aðstoðarleikskólastjórar. Góður undirbúningur fyrir starfið skipti máli og eins þótti þeim mikilvægt að hafa einhverja reynslu sem stjórnandi. Í ljós kom að þrátt fyrir að leikskólastjórnir teldu sig vel undirbúna undir hið nýja starf þá höfðu nýir leikskólastjórar ekki reynslu af öllum þáttum starfsins. Kom fram að í byrjun töldu þær sig síst hafa þekkingu varðandi þætti er varða fjármál og rekstur. Er það í samræmi við skrif Mujis o.fl. (2007) sem töldu að nýir leikskólastjórar væru síst undirbúnir undir rekstrar- og fjármálahluta starfsins. Í bandarískri skýrslu, „Getting principal mentoring right: lessons from the field“ (2007), er bent á að í raun sé samt ekkert sem undirbýr skólastjórnendur fyllilega undir starfið.

Viðmælendurnir Katla og María, fulltrúar sveitarfélaganna, benda á að sú þróun hafi orðið í leikskólum að leikskólastjórar séu í dag ábyrgari fyrir fleiri þáttum sem varða rekstur stofnunarinnar. Þetta er í samræmi við niðurstöðu Steinunnar Helgu Lárusdóttur (2007) varðandi starf stjórnenda í grunnskólum. Samræmist það því sem kom fram hjá öðrum viðmælendum. Þegar staða leikskólastjóra er auglýst kemur oftast fram að umsækjendur verði að uppfylla þær hæfniskröfur að hafa viðbótarmenntun í stjórnun.

Leikskólastjórnarnir, sem rætt var við, höfðu ólíkan bakgrunn varðandi framhaldsmenntun en einungis einn hafði meistaraþróf í stjórnunarfræðum menntastofnana, tveir höfðu lokið diplómanámi tengdu stjórnun, einn var í stjórnunarnámi og tveir þeirra höfðu ekki lokið neinu framhaldsnámi. Í ljósi þessarar þróunar, sem hefur átt sér stað á starfi leikskólastjóra og orða viðmælenda, þarf ef til vill að endurskoða það stjórnunarnám sem í boði er fyrir stjórnendur menntastofnana. Háskóli Íslands hefur boðið upp á nám í stjórnunarfræðum menntastofnana og hefur nemendum þar fjölgað jafnt og þétt. Nemendur geta sótt áfanga um rekstur og fjármál sem er þó ekki skylduáfangi. Áðurnefnd endurskoðun getur m.a. falið í sér að áfangar, sem varða fjármál og rekstur, verði gerðir að skylduáföngum. Væntanlegir stjórnendur fengju þannig þekkingu á sem flestum þáttum stjórnunarstarfsins, bæði fræðilegan og rekstrarlegan. Leiða má líkur að því að þeir væru þá betur í stakk búnir til að takast á við starfið. Vettvangsnám er einnig eitthvað sem æskilegt er að bjóða í stjórnunarnáminu en þá fá nemendur tækifæri til að kynnst starfinu af eigin raun. Ásta talaði einmitt um að sér þætti mikill ávinningur vera í námi samhliða starfi. Vettvangurinn býður upp á að ný reynsla og þekking sé yfirfærð yfir í starfið jafnóðum. Því má áætla að vettvangsnám feli í sér ákveðinn stuðning fyrir þá sem hafa hug á að taka að sér skólastjórnun. Daresh (1986) bendir einmitt á að stuðningur við stjórnendur eigi að hefjast áður en þeir taka við starfinu. Zepdeda og Bengtson (2012) ganga lengra og tala um að handleiðsla eigi að hefjast um leið og tilvonandi skólastjórnandi byrjar í stjórnunarnámi. Í grunnnámi leik- og grunnskólakennara fara nemendur í vettvangsnám og kynnst skólastarfinu en lítill hluti af því námi snýr að yfirstjórnun skólastofnana.

Störf leikskólastjórnanna, sem rætt var við, eru að ýmsu leyti ólík og nokkrir þættir ráða þar mestu. Stærð leikskólanna hefur til dæmis áhrif á störf viðkomandi leikskólastjóra. Stærri leikskólar eru fjölmennari og því er umsýsla meiri svo sem varðandi aðlögun barna og mannaforráð. Einnig skiptir máli hvort húsnæði leikskólans er gamalt eða nýlegt þar sem eldra húsnæði fylgir oft meira viðhald. Auk þess kom fram í viðtölunum að í nýlegum leikskólum er oft meiri starfsmannavelta en í eldri, rótgrónari leikskólum. Að byggja upp nýjan leikskóla er töluverð vinna t.d. við að festa starfseminu í sessi. Fram kom hjá Brynju, sem tók við nýlegum leikskóla, að fyrstu árin hafi starfið einkennst af baráttunni við að láta starfsemi leikskólans ganga upp. Áherslur á faglega uppbyggingu leikskólastarfsins hafi orðið að bíða.

Fleiri þættir hafa áhrif á starf leikskólastjóra og má þar nefna þann mannauð sem býr í starfsfólki leikskólans. Allir leikskólastjórnarnir höfðu aðstoðarleikskólastjóra og taka þeir sameiginlega ákvarðanir varðandi leikskólastarfið. Aðstoðarleikskólastjórar eru í misháu starfshlutfalli og fer

það eftir stærð leikskólanna. Því fjölmennari sem leikskólarnir eru þeim mun hærra er starfshlutfallið. Þetta þýðir að störf aðstoðarleikskólastjóra eru mismunandi og því misjafnt hvaða verkefni leikskólastjórnir fela þeim. Helstu verkefni aðstoðarleikskólastjóra tengjast faglegri þróun leikskólans eins og stefnumótun og áherslum í starfinu. Jafnframt kom fram að algengt er að aðstoðarleikskólastjóri sjái um stuðning við börn sem njóta sérkennslu. Allir leikskólastjórnir telja mikilvægt að hafa aðstoðarleikskólastjóra. Hann tekur við hluta verkefna leikskólastjóra og léttir þannig umtalsvert á vinnuálaginu. Því er ljóst að aðstoðarleikskólastjóri er mikilvægur samstarfs- og stuðningsaðili leikskólastjóra.

Leikskólastjórnir töluðu jafnframt um að í starfi sínu væru þær sterkastir í faglegum þáttum starfsins. Telja má að bakgrunnur þeirra og fagleg þekking hafi þar haft hvað mest áhrif. Allar hafa þær aflað sér fræðilegrar þekkingar með námi sínu í leikskólakennarafræðum og einnig hafa þær allar bæði starfsreynslu og stjórnendareynslu. Leikskólastjórnir nefndu einnig að um leið og þær hefðu öðlast reynslu í fjármálunum og þau mál því ekki lengur valdið þeim erfiðleikum hefðu starfsmannamálin reynst þeim erfiðust, mest krefjandi og tímafrekust. Má þar nefna starfsmannaráðningar, úrlausn forfalla og annarra vandamála sem koma upp í daglegu starfi. Í starfslýsingu leikskólastjóra (Félag stjórnenda í leikskólum, e.d.) eru helstu verkefni leikskólastjóra talin upp og virðist rúmur helmingur af starfinu tengjast mannaforráðum.

5.2 Stuðningur

Niðurstöður benda til þess að stuðningur frá sveitarfélaginu sé mikilvægur. Allir viðmælendur mínir töldu að sveitarfélagið ætti að einhverju leyti að koma að stuðningi við nýja leikskólastjóra. Mikilvægt er að nýir leikskólastjórnir fái stuðning frá fyrsta degi í starfi eða jafnvel áður en þeir taka við því en það er í samræmi við niðurstöður Dareshs (1986) og Zepdeda og Bengston (2012). Eins og nefnt hefur verið þá skal samkvæmt skólastefnu Kennarasambands Íslands (e.d.) tryggja að nýir skólastjórnendur fái ráðgjöf og leiðsögn. Í niðurstöðunum kom í ljós að töluverður munur var á þeim stuðningi sem sveitarfélögin tvö veittu. Í Dofranesi er nýjum leikskólastjórnurum boðinn bæði formlegur og óformlegur stuðningur. Mjallarnes er ekki með formlegan stuðning en þar er veittur óformlegur stuðningur.

5.2.1 Handleiðsla í Dofranesi og Mjallarnesi

Hugtakið handleiðsla hefur verið skilgreint á margan hátt en í þessari rannsókn var litið til handleiðslu sem beinist að því að styrkja stjórnendur í starfi, svokallaðrar stjórnendahandleiðslu. Allir leikskólastjórnir höfðu

einhverja reynslu af því að fá handleiðslu en eins og kemur fram hér að framan býður eingöngu Dofranes upp á formlega stjórnendahandleiðslu fyrir nýja leikskólastjóra. Megintilgangur slíkrar handleiðslu er að efla fagmennsku, starfsþróun og að veita nýjum stjórnendum stuðning. Henni er ætlað að aðstoða nýja stjórnendur við að byggja upp leiðtogahtutverk sitt og styrkja þannig stöðu sína innan stofnunarinnar (Leck o.fl., 2012). Allir viðmælendur í rannsókninni höfðu jákvætt viðhorf til handleiðslu og voru sammála um að í henni fælist stuðningur fyrir nýja leikskólastjóra. María, fulltrúi Dofraness, telur að það sé mikill ávinningur fyrir sveitarfélagið að bjóða upp á handleiðslu. Upplifun sveitarfélagsins er sú að það veiti leikskólastjórum aukið öryggi að hafa aðila sem sé þeim innan handar og þeir geti leitað til eftir þörfum. Margt bendir því til þess að handleiðsla sé umtalsverður ávinningur fyrir nýja leikskólastjóra þar sem þeir eru fljótari að fóta sig í starfi og virðast síður upplifa sig einangraða. Þessar niðurstöður eru í samræmi við rannsóknir og afstöðu Greys o.fl. (2007) sem telja að ávinningur af handleiðslu sé mikill fyrir skólastjórnandann. Niðurstöður rannsóknar Boon (1998) benda einnig til þess að skólastjórnendur öðlist frekari hæfileika til að takast á við starfið ef þeir njóta handleiðslu. Eins og áður hefur verið nefnt er nýjum leikskólastjórum í Dofranesi boðið að fá mentor sem er leikskólastjóri með áralanga starfsreynslu og starfar yfirleitt ekki innan sama hverfis. Mentorinn og leikskólastjórinn gera með sér samning um markmið handleiðslusambandsins, svo sem um það sem leikskólastjórinn sækist eftir frá sínum mentor, og koma sér saman um skipulag á fundartímum. Sveitarfélagið hefur á síðustu 10 árum boðið upp á þetta fyrirkomulag og er því komin talsverð reynsla á það.

Eingöngu þrír af þeim sex leikskólastjórum, sem rætt var við, höfðu reynslu af því að fá mentor og allir nefndu að hann hefði verið mikill stuðningur fyrir þá á meðan þær voru að fóta sig í nýja starfinu. Leikskólinn, sem er með þjónustusamning við sveitarfélagið, bjó við ákveðna sérstöðu eins og áður hefur verið nefnt. Þetta átti bæði við um hlutverk leikskólastjórans í starfi og framkvæmd handleiðslunnar. Dóra, sem starfar þar, fékk mentor en hann var starfsmaður á skrifstofu fyrirtækisins. Hennar mentor var því ekki starfandi leikskólastjóri heldur var um að ræða starfsmann sem tók eingöngu að sér að sinna ráðgjafarhlutverkinu. Dóra talaði um að hennar mentor hefði nýst henni vel og verið til staðar fyrir hana þegar hún hefði þurft á að halda.

Í tilfelli Esterar og Dóru í Dofranesi var mentorinn starfandi leikskólastjóri í öðru hverfi og var með áralanga reynslu í starfi. Þær nefndu að helstu kostir þess að fá handleiðslu væru þeir að fá einstakling sem þær gátu ráðfært sig við og leitað til varðandi þætti sem þær voru óöruggar með. Þessir þættir snertu yfirleitt fjármál, rekstur og starfsmannahald. Því má

álykta að fyrir þær hafi mentorinn verið mikilvægur stuðningur og ákveðið öryggisnet í byrjun. Fulltrúi Dofranness var á sama máli og leikskólastjórnir og talaði um að sér hefði fundist mentorinn skapa ákveðið öryggi. Á fyrsta leikskólastjórafundinum hefði það t.d. veitt öryggi að þekkja einhvern úr hópnum. Það er í samræmi við niðurstöður þeirra Parylo, Zepeda og Bengtson (2013) en í rannsókn þeirra kemur fram að mentorinn veiti nýjum skólastjórnendum mikið öryggi.

Í Mjallarnesi var handleiðsla fyrir nýja leikskólastjóra ekki í boði og ekkert formlegt fyrirkomulag var við móttöku og innsetningu nýrra leikskólastjóra í starfið. Katla, fulltrúi sveitarfélagsins, taldi æskilegt að nýir leikskólastjórar hefðu sjálfir samband við aðra leikskólastjóra til þess að fá ráðleggingar án aðkomu sveitarfélagsins. Það felst enginn stuðningur í því að ætla nýjum leikskólastjórum sjálfum að hafa upp á aðila sem er tilbúinn að veita aðstoð. Í ljósi þessa má ætla að það sé undir leikskólastjóranum sjálfum komið hversu mikinn stuðning hann fær, allt eftir því hversu mikið hann sækist eftir honum. Gera má ráð fyrir því að erfitt geti verið fyrir nýja stjórnendur að meta það hversu mikinn stuðning þeir þurfi í byrjun og einnig getur tekið tíma að finna leikskólastjóra sem er reiðubúinn að taka að sér ráðgjafarhlutverkið. Niðurstöður rannsóknar Boremas (2011) undirstrika að nýir skólastjórnendur þurfa að hafa einhvern til þess að ráðfæra sig við strax í byrjun og að mikilvægt er að hlúa að þeim.

Af máli Brynju má ráða að sveitarfélagið hefði þurft að veita henni meiri stuðning í byrjun þegar hún kom ný til starfa í sveitarfélaginu Mjallarnesi og þekkti lítið til annarra leikskólastjóra. Telja má að í tilfalli hennar hefði handleiðsla komið sér vel því þá hefði hún strax fengið einstakling sem hún hefði getað ráðfært sig við. Það hefði sparað henni þann tíma sem fór í að hafa sjálf upp á leikskólastjóra sér til stuðnings. Niðurstöður Boremas (2011) sýna að þörf leikskólastjóra fyrir stuðning er mest á fyrsta ári í starfi. Þeir þurfa einhvern til þess að ræða við en ekki síður þurfa þeir aðstoð við að byggja upp tengslanet til þess að koma í veg fyrir einmanaleika og einangrun. Brynja upplifði ýmsa erfiðleika í byrjun og talaði hún um að fyrstu fjögur árin hefði hún þurft að berjast við að halda sér á floti. Í ljósi þess hefði starf hennar falist í því að halda skólanum gangandi. Í skýrslu Grays o.fl. (2007) kemur einmitt fram að nýjum skólastjórnendum sé alltof oft ætlað að læra af reynslunni og að þeir fái lítinn stuðning.

Staðan er önnur fyrir nýja leikskólastjóra sem hafa reynslu af því að starfa í viðkomandi sveitarfélagi og koma því inn í starfið með ákveðna þekkingu. Þeir leikskólastjórar hafa eflaust myndað trúnaðarsambönd við aðra leikskólastjóra og þekkja til starfshátta og reglna sveitarfélagsins. Upplifun Ástu, sem starfar í Mjallarnesi líkt og Brynja, var önnur vegna þess hversu vel kunnug hún var innan sveitarfélagsins áður en hún tók við

stöðunni. Hún þekkti vel til allra starfsvenja sem ríktu í leikskólunum og einnig var hún vel kunnug þeim leikskólastjórum sem þar störfuðu. Þrátt fyrir það þótti henni stuðningur frá yfirmönnum hafa mátt vera meiri. Boremas (2011) bendir á hversu mikilvægt er fyrir nýja stjórnendur að fá stuðning frá yfirmönnum sínum því það hjálpi þeim að styrkja sig í leiðtoga-hlutverkinu. Jafnframt kemur fram að stjórnendur, sem hafa góðan stuðning frá yfirmönnum sínum, eru líklegri til þess að endast lengur í starfi.

5.2.2 Ávinningur af handleiðslu

Allir viðmælendur voru sammála um að handleiðsla væri gott stuðningstæki fyrir nýja leikskólastjóra. Viðhorf þeirra þriggja leikskólastjóra, sem höfðu mentor, var jákvætt og töldu þær að hann hefði veitt mikilvægan stuðning. Þær voru einnig sammála um að handleiðslusambandið hefði verið hæfilega langt en í öllum tilfellum hafi það staðið yfir í um það bil ár. Tvær þeirra töldu jafnframt að þær hefðu getað nýtt sér mentorinn betur með því að leita oftar til hans varðandi þætti sem vöfðust fyrir þeim. Þær voru sammála um að þeim hefði þótt gott að vita af einhverjum sem hægt var að leita til, fá leiðsögn og endurgjöf. Þeim þótti því mikilvægt að hafa einhvern sem var tilbúinn til að hlusta á þá og þær gátu deilt reynslu sinni með. Carrs (1999) nefnir einmitt í sinni grein að þeir sem njóta handleiðslu finnst mikill ávinningur af því að hafa einstakling sem er til staðar fyrir þá og er tilbúinn til að hlusta og veita endurgjöf. Helst nefndu leikskólastjórnir að mentorinn hefði veitt ráðleggingar varðandi hlutverk leikskólastjóra og leiðir í starfsmannamálum, svo og hvernig staðið skuli að ráðningu nýs starfsfólks, reikna starfsmannahlutfall og taka á ágreiningsmálum sem koma upp innan starfsmannahópsins. Þær voru sammála um að það hefði verið gott að vita af einhverjum sem hægt var að hringja í varðandi vafaatriði.

Einn leikskólastjórinn nefndi að þegar leið á handleiðslusamband hans við mentorinn hafi henni fundist báðir aðilar njóta góðs af því. Mentorinn hefði búið yfir þekkingu á ýmsum málefnum sjálfur og því hefði leiðsögn og ráðgjöf verið í báðar áttir. Í ljósi þessa má telja að sveitarfélagið Mjallarnes, sem býður ekki upp á handleiðslu, fari á mis við þennan ávinning fyrir hönd sinna leikskólastjóra hvort sem þeir eru nýir eða ekki. Boon (1998) og Carrs (1999) tala einmitt um að handleiðslusamband feli í sér ávinning fyrir báða aðila, bæði fyrir þann sem nýtur handleiðslunnar og mentorinn.

Tveir leikskólastjórnanna kváðust vera tilbúnir til að bjóða sig fram til að vera mentorar fyrir nýja leikskólastjóra. Önnur þeirra hafði þegið handleiðslu en hin ekki en sú síðarnefnda tók fram að hún teldi það spennandi tækifæri og að það væri ákveðin leið til að efla sig í starfi. Dareshs (2004) talar um að þeir sem hafa reynslu af handleiðslu séu líklegri til að bjóða sig fram í það hlutverk; það er því á skjön við að

leikskólastjórinn, sem ekki hafði notið handleiðslu, skuli hafa áhuga á því að taka að sér hlutverk mentors. Þar virðist reynslan ekki skipta máli heldur sú afstaða leikskólastjórans að telja sig geta haft persónulegan ávinning af því að veita handleiðslu.

Sveitarfélagið Dofranes virðist leggja sitt af mörkum til þess að tryggja að nýir leikskólastjórar fái fjölbreyttan stuðning í byrjun starfsferils síns. Þar á meðal er nýjum leikskólastjórum boðið upp á handleiðslu. Einnig er séð til þess að þeir hafi aðgang að einstaklingum innan fræðsluviðsins sem þeir geta leitað til með mál eins og launa- og tæknimál.

Viðhorf Kötlu, fulltrúa í Mjallarnesi, til handleiðslu var jákvætt og taldi hún mikla gagnsemi felast í handleiðslu og ekki ólíklegt að sveitarfélagið myndi hugleiða að bjóða nýjum leikskólastjórum hana. Slíkt fyrirkomulag yrði þó að skoða gaumgæfilega þar sem starfandi leikskólastjórar, sem tækju að sér að vera mentorar fyrir nýja leikskólastjóra, hefðu nóg af verkefnum sem þyrfti að sinna. Hún taldi að gera mætti ráð fyrir því að handleiðsla tæki tíma frá leikskólastjóranum og að þeir hefðu jafnvel ekki þann tíma. Gera má ráð fyrir að handleiðsla taki tíma en í ljósi þess sem kom fram hér að ofan þá er töluverður ávinningur af því að taka að sér hlutverk mentors. Hopkins-Thompsons (2000) telur að eitt af því sem geti af hindrað handleiðslu sé tímaskortur en telja verður að hægt sé að komast yfir þá hindrun með góðri skipulagningu. Samkomulagið, sem nýi leikskólastjórinn og mentorinn gera sín á milli, ætti að tryggja að umfang handleiðslunnar verði ásættanlegt fyrir báða aðila.

Ljóst er af niðurstöðum að handleiðsla er öflugt stuðningstæki fyrir nýja leikskólastjóra og þeir leikskólastjórar, sem hafa notið handleiðslu, telja að í henni felist mikil ávinningur. Viðhorf allra viðmælenda til handleiðslu var mjög jákvætt. Helstu kostirnir virtust vera þeir að sú vitneskja, að þeir hefðu aðgang að einstaklingi sem þeir gætu leitað til, veitti leikskólastjórum aukið öryggi.

5.2.3 Val á mentor og áherslur

Þegar mentor er valinn þarf að taka mið af þörfum viðkomandi starfsmanna. Fyrirkomulagið getur verið bæði formlegt og óformlegt. Formlegt telst það þegar mentorinn og sá sem skal njóta handleiðslu þekkjast ekkert en óformlegt ef aðilar þekkjast. Leikskólastjórararnir tveir, sem fengu úthlutað mentor, voru sammála um að það fyrirkomulag hefði hentað þeim. Ester, sem valdi sinn mentor, valdi leikskólastjóra sem hún þekkti vel til og taldi að þar hefði hún eflaust gert mistök. Samband hennar við mentorinn varð fyrir vikið óformlegra. Nefndi hún m.a. að skipulag á fundartímum hafi verið þeim mun frjálsslegra og að ekkert tiltökumál hefði verið að sleppa fundartímum. Hún taldi að skipulagið hefði verið formlegra ef mentorinn

hefði verið einhver sem hún þekkti minna. Er það í takt við það sem Blooms, Castagnas og Warrens (2003) tala um að ef stuðningur á að vera á faglegum nótum er betra að handleiðslusambandið sé formlegt.

Ester, Jóna og Dóra voru ekki sammála um hvort kynferði mentorsins hefði einhver áhrif á handleiðsluna. Ester og Dóra töldu báðar að kynferðið skipti engu máli en Jóna taldi það skipta máli. Leit hún svo á að ef mentorinn hefði verið af gagnstæðu kyni hefði handleiðslusamband hennar við hann eflaust ekki verið eins persónulegt. Ragins og Cotton (1991) og einnig Alsbury og Hackman (2006) benda á að kynferði virðist skipta töluverðu máli, sérstaklega hjá konum sem þyki betra að sækja sér handleiðslu hjá einstaklingi af sama kyni. Leck ofl. (2012) nefnir að konur vilji mentor sem þær geta samsamað sig við og séu að fást við svipaða þætti, bæði persónulega og faglega. Ætla má að þegar mentor er fundinn fyrir nýjan leikskólastjóra geti verið ástæða til að hafa kynferði í huga. Hins vegar er ljóst að ef mentorinn á að vera reyndur leikskólastjóri er valið einsleitt, að minnsta kosti á Íslandi þar sem nær allir leikskólastjórar, sem eru eða voru starfandi, eru kvenkyns.

5.2.4 Annar stuðningur

Allir viðmælendur töluðu um að innan sveitarfélaganna væri að finna annan stuðning en handleiðslu. Fram kom að bæði Mjallarnes og Dofranes væru með öflugra sí- og endurmenntunaráætlun fyrir leikskólastjóra. Þeir viðmælendur, sem koma úr sveitarfélaginu Dofranesi, voru sammála um að sveitarfélagið veitti fjölbreyttan stuðning, bæði formlegan sem og óformlegan. Viðmælendur í Mjallarnesi töldu á hinn bóginn að sveitarfélagið mætti styðja betur við nýja leikskólastjóra með því að bjóða t.d. upp á handleiðslu.

Annar stuðningur, sem viðmælendur töldu vera mjög mikilvægan, voru samráðsfundir leikskólastjóra sem haldnir eru reglulega innan sveitarfélaganna. Á fundunum gefst nýjum leikskólastjórum tækifæri til að kynnast öðrum leikskólastjórum sveitarfélagsins. Leikskólastjórnir töldu allir um mikilvægi þessara funda og kom fram að þar gefst tækifæri til að ræða faglegar hliðar starfsins. Kom einnig fram að innan leikskólastjórahópsins geta þær speglað sig í starfi og sótt endurgjöf.

Leikskólastjórnir sögðust sækja sér óformlegan stuðnings til annarra leikskólastjóra. Svo virðist sem þær hafi allar myndað persónuleg sambönd við ákveðna leikskólastjóra, einn eða fleiri. Sá stuðningur, sem þær sóttust eftir, var yfirleitt vegna persónulegra málefna sem og erfiðra starfsmannamála. Þær hafa byggt upp tengslanet í kringum sig þar sem þær deila upplýsingum og hugmyndum. Kirner og Rayner (1999) nefna að tengslanet, sem stjórnendur byggja upp, sé gagnvirk net og eiga allir aðilar

innan tengslanetsins að njóta ávinnings af því. Coleman (2011) talar einmitt um að tengslanet sé yfirleitt persónulegt og veiti bæði félagslegan og sálfræðilegan stuðning. Í niðurstöðum þessarar rannsóknar kemur fram að innan tengslanetsins megi m.a finna aðra leikskólastjóra og einstaklinga sem starfa innan fræðsluskrifstofunnar. Þeir nýta sér tengslanetið varðandi hin ýmsu málefni eins og þegar ný tölvukerfi eða reiknilíkön eru innleidd. Leikskólastjórnarnir voru allir sammála um að mikilvægt væri að hægt væri að leita til ákveðinna aðila en það auðveldaði þeim starfið og flýtti fyrir öllu lærdómsferlinu.

Í máli leikskólastjórans Dóru, sem starfar við leikskólann sem er með þjónustusamning við sveitarfélagið Mjallarnes, kom fram að hún er í litlum samskiptum við aðra leikskólastjóra innan sama sveitarfélags. Fram kom að hún mætir á leikskólastjórafundi sem sveitarfélagið boðar en þegar kemur að því að leita sér ráðgjafar leitar hún til annarra leikskólastjóra sem starfa í sama fyrirtæki. Slík sérstaða getur falið í sér vissa einangrun þar sem hún hefur ekki samráð við aðra leikskólastjóra sem fást við sömu aðstæður og hún. Þjónustusamningurinn við Mjallarnes felur það í sér að skólinn starfar eftir þeim verklagsreglum sem sveitarfélagið setur varðandi skólastefnu, innskráningu á börnum og aðra starfshætti. Í niðurstöðunum kemur fram að allir viðmælendur, bæði leikskólastjórar og fulltrúar sveitarfélagana, telja mikilvægt að hafa einhvern leikskólastjóra í sama sveitarfélagi sem hægt er að ráðfæra sig við. Dóra býr ekki við þær aðstæður eða þá að hún hefur valið að vera í litlum samskiptum við aðra leikskólastjóra í Mjallarnesi. Má ætla að vegna þess fái hún e.t.v. minni endurgjöf í starfi sínu en ella.

Leikskólastjórnarnir virðast fæstir hika við að leita sér aðstoðar eða stuðnings ef þær þurfa. Í rannsókn Ragins og Cotton (1991) kom fram að konur virðist síður leita eftir stuðningi en karlar vegna þess að þeim finnist þær þurfa að sanna sig og sýna að þær geti staðið á eigin fótum. Í máli Esterar og Brynju kom fram að áður fyrr hefðu þær sennilega beðið eftir því að einhver kæmi til þeirra og byði þeim aðstoð. Í dag hefðu þær lært af reynslunni og ef þörf væri á aðstoð þá sæktu þær sér hana. Út frá þessum niðurstöðum má áætla að ákveðnar viðhorfsbreytingar hafi átt sér stað hjá konum. Í dag hafa þær að öllum líkindum annað viðhorf gagnvart stuðningi og líta á hann sem hjálpartæki í stað þess að álíta að í honum felist vanmáttur af þeirra hálfu.

5.3 Sérstaða leikskóla sem kvennavinnustaðar

Leikskólar búa við sérstöðu sem nánast hreinir kvennavinnustaðir. Þar er að finna ákveðnar hefðir og venjur sem einkenna slíka vinnustaði eins og orðræðu um umönnun og umhyggju, samskipti og samvinnu. Sú sérstaða,

sem leikskólarnir búa við, virðist hafa í för með sér átök innan stofnunarinnar og virðast þau tengjast baráttunni um vald (Arna H. Jónsdóttir, 2009; Hard, 2006). Í niðurstöðunum kom fram að leikskólastjórnarnir eiga við valdabaráttu að stríða innan leikskólanna og virðast þær eiga erfitt með að staðsetja sig í starfsmannahópnum. Þeim reynist erfitt að finna jafnvægi í starfi þar sem þeim finnst þær þurfa að vera jafningjar annarra í starfsmannahópnum ásamt því að vera jafnframt í leiðtogahlutverkinu. Samræmist það einmitt því sem Hard (2006) talar um, að leikskólastjórar eigi erfitt með að staðsetja sig þar sem ætlast sé til að þeir séu hluti af hópnum en þurfi jafnframt að vera yfirmenn og sýna vald. Tengist það þeirri staðalímynd sem uppi hefur verið um konur sem eru í stjórnunarstöðum. Coleman (2011) ræðir einmitt um þessar staðalímyndir og að leiðtogahlutverkið sé kynjað. Samræmist það því sem Guðný Guðbjörnsdóttir (2007) talar um að konur hafi ekki sömu möguleika og karlar sem leiðtogar. Ástæðan fyrir því sé einfaldlega sú að þær eru konur en ekki karlar. Staðalímyndirnar sem uppi eru um leiðtogahlutverkið feli það í sér að fólk tengi forystu og leiðtoga fyrst og fremst við karla. Í máli Kötlu fulltrúa Mjallarness um framkomu karlanna á fræðusluskristofunni í garð kvenna má finna áhrif þessara kynjunar þar. Má því telja eins og Sinclair (2005) segir að þótt viðhorf til kvenna í leiðtogahlutverki hafi breyst sé enn að finna arfleidd eldri hugsunarháttar. Hún segir einnig að á meðan breytingar eigi sér stað sé enn von. Vonandi á það við í tilviki Mjallarness. Þær konur, sem þora að sýna vald, eru yfirleitt taldar árásargjarnar eða frekar. Þetta kom fram hjá Jónu en hún nefndi að henni hefði þótt erfitt að fara í þennan nýja stól sem leikskólastjóri og glímdi hún við vandamál innanhúss vegna þessa. Erfiðleikarnir tengdust því að ekki voru allir sáttir við hennar nýju stöðu og vegna þess átti Jóna erfitt með að fóta sig í starfi. Leikskólarnir búa við þá sérstöðu að vera kvennavinnustaðir og getur það reynst nýjum kvenleikskólastjórum erfitt að setjast í stjórnendastólinn vegna þeirra menningar sem þar virðist ríkja. Sú menning einkennist af valdabaráttu innan stofnunarinnar þar sem allir eiga vera jafnir og enginn getur leyft sé að sýna leiðtogahæfileika. Þetta er eitt af einkennum valdabaráttu og hefur verið líkt við það sem gerist í krabbafötu. Þá er átt við það að um leið og einn krabbinn ætlar sér að komast ofar í fötunni draga hinir hann niður. Enginn má vera ofar en hinir (Hard, 2006).

Þessar niðurstöður samræmast einnig rannsóknarniðurstöðum Örnú H. Jónsdóttur (2009) um valdabaráttu í leikskólum og menningarárekstra vegna eldri gilda og viðhorfa. Helstu einkenni þessara eldri gilda eru umhyggjumenning og að allir skuli vera jafnir í leikskólunum, óháð stöðu og formlegri valdastöðu. Hún segir einnig að orðræðan um vingjarnleika og væntumþykju hafi haft hamlandi áhrif á getu og áhuga stjórnenda. Jóna

upplifði einmitt að enn væri ríkjandi sá hugsunarháttur um kvenstjórnendur að þær ættu ekki að sýna vald sitt því slíkt væri merki um karllæga hegðun og þess í stað ættu þær að vera elskulegar og vingjarnlegar. Það er í samræmi við það sem Coleman (2011) heldur fram, að ekki sé talið viðeigandi að kvenstjórnandi sýni ákveðni, það sé merki um karllæga hegðun. Ef kvenstjórnandi sýni hins vegar kvenlæga hegðun dragi það úr hæfni hans. Kom fram í máli Jónu að hún hefði nýtt sér handleiðslu mentorsins þegar hún var að læra á hið nýja leiðtogahlutverk. Mentorinn hefði aðstoðað hana við að komast yfir við það óöryggi, sem hún fann í byrjun, og hjálpað henni við að finna jafnvægi í starfi. Upplifun Dóru og Esterar var svipuð.

Niðurstöðurnar virðast einnig benda til þess að leikskólastjórum finnist erfitt að þurfa að sýna vald og að menning og staðblær leikskólanna virðist hafa áhrif á þá upplifun. Samrýmist það því sem fram kemur hjá Skogen o.fl. (2005) að í leikskólum sé að finna sérstaka menningu sem byggist á þeirri sérstöðu að vera kvennavinnustaður. Umhyggja sé aðalþáttur starfsins og einnig sé hún einn af þeim eiginleikum sem leikskólastjóri verði að sýna sem leiðtogi. Í niðurstöðum þeirra kemur einnig fram að leikskólastjórum reynist erfitt að þurfa að sýna vald þar sem samskiptaformið, sem er við lýði í leikskólum, feli í sér að sýna umönnun og umhyggju og þeir eigi að vera í nánnum samskiptum við alla, bæði börn, starfsfólk og foreldra. Það vekur furðu að þar sem ríkjandi menning tengist umhyggju og samvinnu skuli slík valdabarátta eiga sér stað í leikskólum. Einnig má velja því fyrir sér hvort að það óöryggi, sem konur virðast glíma við í leiðtogahlutverkinu, tengist á einhvern hátt þeirri ríkjandi hefð í leikskólunum að leikskólastjórar eigi að sýna vingjarnleika í hvívetna og allt sem snýr að því að sýna vald teljist neikvætt. Eins og þegar hefur komið fram þá er leiðtogahlutverkið kynjað Coleman (2011) bendir einmitt á að það sem helst hafi unnið gegn konum í stjórnunarstöðum sé lífræðilegt kyn þeirra. Hún nefnir einnig að áður fyrr hafi verið leitast við að greina hvað væri frábrugðið í stjórnunarháttum kynjanna og á þá við þá þætti sem greini kynin að. Hún segir að hins vegar hafi gleymst að taka tillit til áhrifa menningarlegra þátta á stjórnendur. Ljóst er eins og áður hefur verið nefnt að vissulega býr leikskólinn enn við sérstöðu varðandi hefðir og menningu. Að því gefnu má áætla að mikilvægt sé að tekið sé mið af þeirri sérstöðu þegar veita á nýjum leikskólastjórum stuðning.

Leikskólastjórnarnir töluðu um erfið starfsmannamál eins og áður hefur verið nefnt. Bendir margt til að mörg þessi erfiðu starfsmannamál eigi rætur sínar að rekja til sérstöðu leikskólanna sem kvennavinnustaðar. Kom fram að svo virtist sem þessir erfiðleikar tengdust því hvernig konur brygðust við ákveðnu mótlæti. Viðbrögðin virtust oft á tíðum vera dramatískari og

persónulegri á kvennavinnustað en blönduðum að mati viðmælenda. Hard (2006) talar um lárétt ofbeldi sem virðist eiga sér stað á kvennavinnustöðum og átt er við þegar hegðun einstaklinga getur falið í sér ýmsar ógnanir sem tengjast samskiptum. Leikskólastjórnir glímdu við ósætti á meðal starfsvenna sinna, neikvæða umræðu eða “tuð” sem þær töldu að eingöngu tengjast hegðun kvenna. Í rannsókn Örnú H. Jónsdóttur (2009) kemur fram að erfiðustu mál leikskólastjóranna hafi verið átök og baktal meðal starfsmanna leikskólanna. Út frá niðurstöðum þessarar rannsóknar má álykta sem svo að enn þurfi leikskólastjórar að fást við valdabaráttu innan leikskólans og þeim reynist erfitt að finna jafnvægi í þessum efnum. Erfið starfsmannamál virðast einnig vera hvað mest krefjandi og tímafrekust þeirra verkefna sem leikskólastjórar fást við. Í ljósi þess má áætla að leikskólastjórar þurfi ef til vill aukinn stuðning við að takast á við þessa innri ókyrrð starfsmannahópsins sem virðist eiga sér stað í leikskólunum.

Yfirleitt gegna konur stöðu leikskólastjóra þar sem fáir karlmenn hafa sóst eftir að stunda nám í leikskólakennarafræðum. Í ljósi þessa má ef til vill telja að leikskólastýrur þurfi ekki að samsama sig stjórnunarháttum karlleikskólastjóra. Goffee og Jones (2000) nefna að vegna þess hversu fáar konur eru í leiðtogahlutverki hafi orðið til ákveðnar staðalmyndir um hvað telst viðeigandi hegðun kvenna í stjórnunarstörfum. Vegna þessara staðalmynda hafa kvenleiðtogar gert sig ósýnilega eða reynt að falla inn í karlahópin. Í ljósi þessa ættu leikskólastýrur ef til vill að reyna að öðlast meira sjálfstraust og öryggi þar sem þær staðalmyndir, sem uppi eru um leikskólastjóra, virðast vera aðrar en þær sem ríkjandi eru um leiðtogahlutverk. Skogen o.fl. (2005) benda á að það eru konur sem hafa skapað leiðtogahlutverkið í leikskólum og sú sérstaða finnst ekki á öðrum skólastigum.

Í niðurstöðunum kom einnig fram að leikskólastjórnir töldu sig hafa orðið varir við merkjanlega breytingu á staðblæ leikskólans þegar karlmenn voru starfandi við hann. Allir leikskólastjórnir töldu að sú breyting, sem þá ætti sér stað, hefði jákvæð áhrif á staðblæ leikskólans. Það kemur nokkuð á óvart og að leikskólastjórnir skuli upplifa jákvæða breytingu á menningu leikskólans um leið og karlmaður kemur til starfa. Þetta kann þó að skýrast að einhverju leyti af þeim i gömlu hefðum sem mótað hafa menningu leikskólanna og þegar hefur verið minnst á. Sú stofnanamenning hefur um margt, einkennst af valdabaráttu og átökum á milli kvenna. Í því ljósi verður skiljanlegri að staðblær breytist þegar karlar sem ekki eru kunnugir þessari menningu bætast í hópinn. Hinsvegar má velta fyrir sér hvort það sé vegna þess að valdabaráttunni sé jafnvel stungið undir stól í nærveru karlanna fremur en að menningin hafi breyst.

Leikskólastjórnir sögðust jafnframt sækja sér stuðning varðandi erfið starfsmanamál til annarra leikskólastjóra eða til aðstoðarleikskólastjóra sinna. Leikskólastjórnir, sem nutu handleiðslu, nefndu að þeir hefðu sótt stuðnings til síns mentors varðandi erfið starfsmannamál og hefði það reynst þeim vel.

5.4 Samantekt

Niðurstaða þeirrar rannsóknar, sem hér hefur verið fjallað um, leiðir í ljós að allir viðmælendur eru sammála um að handleiðsla sé góður stuðningur við nýja leikskólastjóra. Reynsla þeirra sem nutu handleiðslu var jákvæð. Þeir töldu mikinn ávinning felast í því að fá mentor strax í byrjun og var aukið öryggi oftast nefnt í því sambandi. Allir leikskólastjórar nýttu sér þekkingu og reynslu annarra leikskólastjóra svo og það tengslanet sem þeir höfðu byggt upp í kringum sig.

Ennfremur kom í ljós að annað sveitarfélagið, Dofranes, styður á margan hátt betur við bakið á nýjum leikskólastjórum en sveitarfélagið Mjallarnes. Dofranes veitir bæði formlegan og óformlegan stuðning. Það býður öllum nýjum leikskólastjórum upp á handleiðslu og aðgang að mentor í u.m.þ. eitt ár. Nýir leikskólastjórar hafa einnig aðgang að starfsmönnum fræðslu-skrifstofu. Leikskólastjórar bæði hverfisins og sveitarfélagsins hittast reglulega á fundum og eru leikskólastjórnir sammála um að þar sé að finna mikilvægan stuðning. Í Dofranesi geta leikskólastjórar m.a. ráðið til sín fjármálastjóra og þeir leikskólastjórar, sem nýta sér það, nefndu að það hefði auðveldað umtalsvert vinnu þeirra. Fulltrúi sveitarfélagsins talar um að mikill ávinningur sé fyrir sveitarfélagið að bjóða nýjum leikskólastjórum upp á handleiðslu. Ástæðan er sú að bæði mentorinn, sem veitir handleiðsluna, og sá sem nýtur hennar njóta góðs af. Sveitarfélagið hefur ávinning af þessu hafandi leikskólastjóra á sínum snærum sem eru að læra og þróa sig áfram í starfi.

Mjallarnes býður einungis upp á óformlegan stuðning. Það sem telst til veikleika í þjónustu þess er að sveitarfélagið setur það í hendur nýrra leikskólastjóra að sækja sér þennan stuðning. Felur þetta í sér að sveitarfélagið fer á mis við þann ávinning sem fæst af því að bjóða upp á handleiðslu. Kom einnig fram að fulltrúi sveitarfélagsins taldi að handleiðsla væri tímafrek og efaðist hann um að þeir leikskólastjórar, sem fyrir væru, hefðu tíma til að taka að sér mentorshlutverkið. Hins vegar kom fram hjá þessum fulltrúa að eflaust þyrftu að verða einhverjar breytingar varðandi stuðning við leikskólastjóra. Þrátt fyrir þessa afstöðu í Mjallarnesi virðist ríkja nokkurt áhugaleysi gagnvart leikskólastarfinu. Leikskólastjórnir í

Mjallarnesi sækja sér því sjálfir stuðning til annarra leikskólastjóra í sveitarfélaginu og segja að á leikskólastjórafundum fáið mikill stuðningur.

Leikskólastjórinn við leikskólann, sem er með þjónustusamning við Mjallarnes, hefur ákveðna sérstöðu þar sem hann þarf ekki að sjá um rekstur eða fjármál leikskólans. Hann heldur utan um starfsmannamál og sér um daglegt starf. Leikskólastjórinn er ekki í samskiptum við aðra leikskólastjóra sem starfa í sama sveitarfélagi og leitar eingöngu eftir stuðningi hjá fyrirtækinu sem hann starfar hjá.

Leikskólastjórar bæði í Mjallarnesi og Dofranesi geta sótt sér annan stuðning en handleiðslu og kom fram að innan beggja sveitarfélaganna sé starfandi öflug fræðsluskrifstofa sem þeir geta nýtt sér. Er gögnin voru skoðuð kom í ljós að í báðum sveitarfélögum fá leikskólastjórar stuðning varðandi rekstur og fjármál. Þangað geta þeir leitað eftir upplýsingum t.d. varðandi sí- og endurmenntun og einnig varðandi rekstrarþætti starfsins.

Markmið rannsóknarinnar var að greina hvaða málefni leikskólastjórar þurfa helst stuðning við. Í ljós kom að þeir þurfa tvíþættan stuðning, annars vegar við rekstur og fjármál og hins vegar við starfsmannamál. Allir leikskólastjórar telja sig helst þurfa stuðning vegna erfiðra starfsmannamála og kom í ljós að að þeir sækja hann ýmist til aðstoðarleikskólastjóra sinna eða til annarra leikskólastjóra. Þessar niðurstöður benda til að ráðlegt sé fyrir sveitarfélögin að skoða hvernig þau geta veitt stuðning varðandi þennan þátt. Þetta er sérstaklega mikilvægt vegna þess hversu þungt hann vegur í starfi leikskólastjóra enda virðist hann bæði vera krefjandi og tímafrekur.

Ljóst er að stuðningur, sem veittur er, tekur ekki mið af sérstöðu stjórnunarstarfa á kvennavinnustað eins og leikskóla. Í ljósi þess tel ég mikilvægt að vinnustaðamenning í leikskólum verði skoðuð enn frekar. Leikskólastjórar glíma sífellt við erfið starfsmannamál og sú valdabaráttá, sem ríkir í leikskólum, virðist að einhverju leyti eiga rætur að rekja til kvenlægrar slagsíðu í starfsmannahaldi. Frekari rannsóknar á hlutverki leikskólastjóra og vinnustaðamenningu leikskóla er því þörf.

Þær rannsóknir, sem stuðst var við, gefa til kynna að stuðningur við nýja skólastjórnendur á fyrstu árum í starfi skipti gríðarlega miklu máli. Hann geti haft áhrif á hvernig þeim farnist í starfi og hvernig leiðtogahlutverk þeirra þróast.

6 Lokaorð

Við framkvæmd þessarar rannsóknar fór rannsakandi í gegnum lærdómsferli sem var bæði fræðandi og áhugavert. Þátttakendur veittu honum góðar móttökur, sýndu notalegt viðmót og voru jákvæðir sem gerði þetta ferli ánægjulegt. Niðurstöður rannsóknarinnar sýndu að þátttakendur upplifðu þann stuðning, sem þeir fengu, á mismunandi hátt; auk þess kom fram að leikskólarnir búa við ákveðna sérstöðu sem tengist hefðum þeirra og menningu.

Tilgangur þessarar rannsóknar var að skoða hvernig nýjum leikskólastjórum gengur að fóta sig í nýju starfi og hvaða stuðning þeir fá frá sínu sveitarfélagi; einnig hvort og hvaða annar stuðningur er í boði fyrir þá. Horft var sérstaklega til þess hvort boðið væri upp á handleiðslu vegna þess að rannsóknir hafa gefið til kynna að slík aðferð sé árangursrík þegar veita á nýjum skólastjórnendum stuðning. Rannsóknin fól einnig í sér að að skoða þá sérstöðu sem leikskólar búa við, þ.e. að vera nær eingöngu kvennavinnustaður. Því miður hafa fáar rannsóknir verið framkvæmdar sem einkorðast við að skoða leiðtogahtverk í leikskólum. Hins vegar hafa þær rannsóknir, sem gerðar hafa verið, bent til að þar sé að finna ákveðnar hefðir og venjur sem tengjast sérstöðu þeirra, þ.e. að vera og hafa alltaf verið kvennavinnustaðir.

Rannsóknin leiddi í ljós að í sveitarfélögunum tveimur, sem rannsóknin fór fram í, er stuðningur við nýja leikskólastjóra veittur með ólíkum hætti. Einnig kom fram að upplifun þátttakenda á þeim var mismunandi eftir því hvers konar stuðning sveitarfélagið veitti. Jafnframt kom í ljós að handleiðsla er gagnleg fyrir nýja leikskólastjóra og mikilvægur stuðningur fyrir þá. Þeir leikskólastjórar, sem nutu handleiðslu, töldu mikinn ávinning hafa fengist af því. Fulltrúi sveitarfélagsins var því sammála og taldi að ávinningurinn væri þríþættur: fyrir hinn nýja leikskólastjóra, fyrir mentorinn og fyrir sveitarfélagið.

Í sveitarfélaginu, sem ekki veitti formlegan stuðning við nýja leikskólastjóra, má greina að þörf er á breytingu í þá átt að veita meiri og fjölbreyttari stuðning. Ástæðan er einkum sú að leikskólastjórinn þarf sjálfur að finna aðila sem getur veitt stuðning en það getur verið erfitt að hafa uppi á honum. Þær rannsóknir, sem stuðst er við, greina allar mikilvægi þess að stuðningur sé við nýja stjórnendur frá fyrsta degi. Því er ljóst að þeir leikskólastjórar, sem ekki fá úthlutað mentor í byrjun, verða af mikilvægum

stuðningi þar sem ákveðinn tími getur farið í að hafa uppi á einstaklingi sem er reiðubúinn að veita þann stuðning sem þarf.

Leikskólar búa við ákveðna sérstöðu sem kvennavinnustaður og enn má greina innri átök innan þeirra, sem virðast vera bein afleiðing þess að vera kvennavinnustaður. Orðræðan, sem hefur verið ríkjandi, að leikskólastjórar eigi að sýna væntumþykju, umhyggju og hlýju en einnig að sýna forystu, ábyrgð og ákveðni, hefur það í för með sér að leikskólastjórar virðast eiga erfitt með að staðsetja sig í leiðtogahlutverkinu. Þeir eiga að vera leiðtogar en jafnframt hluti af starfsmannahópnum en við slíkar aðstæður myndast oft togstreita. Svo virðist sem einkenni krabbafötunnar sé enn til staðar vegna þess að ekki er ætlast til að einhver einn skríði ofar í fötunni, þ.e. skari fram úr og sé leiðtogi. En það jákvæða við niðurstöður rannsóknarinnar er að þátttakendur gátu nýtt sér mentorinn til þess að aðlagast nýja starfinu og koma þannig jafnvægi á hið nýja hlutverk.

Mitt mat, að rannsókn lokinni, er að mikilvægt sé að nýjum leikskólastjórum sé veittur góður stuðningur frá sveitarfélagi sínu um leið og þeir taka við starfinu. Að bjóða þeim upp á handleiðslu, þar sem reyndur leikskólastjóri tekur að sér hlutverk mentors, er vissulega árangursrík leið til að styðja þá. Starf leikskólastjóra hefur tekið breytingum á síðustu árum sem felast í að auknum kröfum til þeirra. Rekstur og fjármál hafa æ meira vægi í starfi leikskólastjóra og því er mikilvægt að þeir hafi góða þekkingu á ólíkum sviðum. Í ljósi þess tel ég handleiðslu vera mikilvæga til að aðlaga leikskólastjóra að starfinu sem aftur eykur líkur á því að starfsferill þeirra verði farsæll og árangursríkur.

Að lokum vil ég láta þá von mína í ljós að rannsókn mín gefi skýra mynd af því hversu mikilvægt er að nýir leikskólastjórar fái góðan stuðning strax í byrjun. Einnig leiðir hún vonandi í ljós hvers konar stuðningur er árangursríkur og gefi hugmynd um þær leiðir sem í boði eru. Ég vonast einnig til þess að sveitarfélög kynni sér og leiti eftir því að tileinka sér þá starfshætti og venjur sem hafa vissulega reynst vel við móttöku nýrra leikskólastjóra.

7 Heimildaskrá

- Alsbury, T. L. og Hackmann, D. G. (2006). Learning from experience: Initial findings of a mentoring/induction program for novice principals and superintendents. *Planning and Changing*, 37(3–4), 169–189. Sótt af <http://search.proquest.com/docview/218751968?accountid=27513>
- Andersen, J. A. og Hansson, P. H. (2011). At the end of the road? On differences between women and men in leadership behaviour. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(5), 428–441. Sótt af <http://search.proquest.com/docview/877019927?accountid=32710>
- Anna Guðrún Edvardsdóttir. (2004). Er gildismat íslenskra skólustjóra ólíkt eftir kynferði? *Tímarit um menntarannsóknir*, 1, 71-82. Sótt af http://fum.is/wp-content/uploads/2010/09/6_anna1.pdf
- Arna H. Jónsdóttir. (2005). Fagþróun leikskólakennara. Í Arna H. Jónsdóttir, Steinunn Helga Lárusdóttir og Þórdís Þórðardóttir (ritstýrur), *Kynjamyndir í skólastarfi* (bls. 125–150). Reykjavík: Rannsóknarstofnun Kennaraháskóla Íslands.
- Arna H. Jónsdóttir. (2009). Kvenlægur arfur og karllægur valdapíramídi: sérstaða leikskólans og hin eilífu átök. Sótt af <http://netla.hi.is/greinar/2009/007/02/prent/index.htm>
- Bloom, G., Castagna, C. og Warren, B. (2003). More than mentors: Principal coaching. *Leadership*, 32(5), 20–23.
- Boerema, A. J. (2011). Challenging and supporting new leader development. *Educational Management Administration & Leadership*, 39(5), 554–567. doi:10.1177/1741143211408451
- Boon, S. L. (1998). Principalship mentoring in Singapore: Who and what benefits? *Journal of Educational Administration*, 36(1), 29–43. Sótt af <http://search.proquest.com/docview/220471331?accountid=32710>
- Börkur Hansen, Ólafur H. Jóhannsson og Steinunn Helga Lárusdóttir. (2008). Breytingar á hlutverki skólustjóra í grunnskólum – kröfur, mótsagnir og togstreita. *Uppeldi og menntun*, 17(2), 87–106. Sótt af <http://hdl.handle.net/1946/13919>
- Carr, R. (1999). Achieving the future: The role of mentoring in the new millennium. The Program for the Support of Women’s Leadership and Representation. Sótt af

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.197.4848&rep=rep1&type=pdf>

- Casavant, M. D. og Cherkowski, S. (2001). Effective leadership: Bringing mentoring and creativity to the principalship. *NASSP Bulletin*, 85(624), 71–81. doi: 10.1177/019263650108562409
- Coleman, M. (2002). *Women as headteachers striking the balance*. London: Trentham Books.
- Coleman, M. (2011). *Women at the top: Challenges, choices and change*. London: Palgrave Macmillan.
- Daresh, J. C. (1986). Support for beginning principals: First hurdles are highest. *Theory into practice*, 25(3), 168–173. Sótt af <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=5200330&site=ehost-live>
- Daresh, J. C. (2004). Mentoring school leaders: Professional promise or predictable problems? *Educational Administration Quarterly*, 40(4), 495–517.
- Daresh, J. C og Playko, M. A. (1994). Aspiring and practising principals' perceptions of critical skills for beginning leaders. *Journal of Educational*, 32(3), 35–46. Sótt af <http://search.proquest.com/docview/220458184?accountid=32710>
- Eagly, A. H. og Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Boston: Harvard Business School Press.
- Eckman, E. W. (2004). Does gender make a difference? Voices of male and female high school principals. *Planning and Changing*, 34(3 og 4), 192–208. Sótt af http://epublications.marquette.edu/edu_fac/179/
- Félag stjórnenda í leikskólum. (e.d.). Starfslýsingar. Sótt af <http://fl.ki.is/?PageID=2851>
- Flick, U. (2006). *An introduction to qualitative research* (3. útgáfa). London: SAGE Publication.
- Goffee, R. og Jones, G. (2000). Why should anyone be led by you? *Harvard Business Review*, september-október, 63–70.
- Gray, C., Fry, B., Bottoms, G. og O'Neill, K. (2007). *Good Principals Aren't Born--They're Mentored: Are We Investing Enough to Get the School Leaders We Need?* Atlanta: Learning-Centered Leadership Program, Southern Regional Education Board.
- Guðný Guðbjörnsdóttir. (2007). *Menntun, forysta og kynferði*. Reykjavík: Háskólaútgáfan.
- Hackman, M. Z. og Johnson, C. E. (2009). *Leadership, a communication perspective* (5. útgáfa). Long Grove: Waveland Press, Inc.

- Hagstofa Íslands (e.d.). Skólamál – leikskólar. Sótt 29. september 2013 af <http://hagstofan.is/Hagtolur/Skolamal/Leikskolar>
- Hard, L. (2006). Horizontal violence in early childhood education and care: Implications for leadership enactment. *Australian Journal of Early Childhood, 31*(3), 40–48.
- Helga Jónsdóttir. (2003). Viðtöl sem gagnasöfnunaraðferð. Í Sigríður Halldórsdóttir og Kristján Kristjánsson (ritstjórar), *Handbók í aðferðafræði og rannsóknum í heilbrigðisvísindum* (bls. 67-84). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.
- Hoy, E. K. og Miskel, C. G. (2008). *Educational administration: Theory, research, and practice* (8. útgáfa). Boston: McGraw-Hill International Edition.
- Hopkins-Thompson. (2000). Colleagues helping colleagues: Mentoring and coaching. *NASSP Bulletin, 84*(617), 29–36.
- Kirner, J. og Rayner, M. (1999). *The women's power handbook*. Maryborough: Penguin books.
- Leck, J., Elliott, C. og Rockwell, B. (2012). E-mentoring women: Lessons learned. *Journal of Diversity Management, 7*(2), 83-96. Sótt af <http://journals.cluteonline.com/index.php/JDM/article/view/7476>
- Lichtman, M. (2010). *Qualitative research in education: a user's guide*. (2. útgáfa). Los Angeles: Sage Publications Inc.
- Lög um leikskóla nr. 90/2008.
- McNamara, M. C., McNeil, M. A. og Chang, J. (2008). A pilot study exploring gender differences in residents' strategies for establishing mentoring relationships. *Medical Education Online, 13*, 1–7.
- Mennta- og menningarmálaráðuneytið. (2011). Aðalnámskrá leikskóla 2011. Reykjavík: Mennta- og menningarmálaráðuneytið.
- Mitgang, L. D. (2007). *Getting Principal Mentoring Right: Lessons from the Field. Perspective*. New York: The Wallace Foundation.
- Moos, L., Moller, J. og Johansson, O. (2004). A scandinavian perspective on educational leadership. *Educational Forum, 68*(3), 200–210. Sótt af <http://search.proquest.com/docview/220692185?accountid=27513>
- 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.
doi:10.1177/1476718X04042974
- Parylo, O., Zepeda, S. J. og Bengtson, E. (2012). The different faces of principal mentorship. *International Journal of Mentoring and Coaching*

in Education, 1(2), 120–135. Sótt af <http://search.proquest.com//docview/1112229177>

- Parylo, O., Zepeda, S. J. og Bengtson, E. (2013). School systems' practices of controlling socialization during principal succession: Looking through the lens of an organizational socialization theory. *Educational Management Administration & Leadership*, 41(2), 143–164. doi:10.1177/1741143212468344
- Ragins, B. R. og Cotton, J. L. (1991). Easier said than done: Gender differences in perceived barriers to gaining a mentor. *Academy of Management Journal*, 34(4), 939–951.
- Rannveig Traustadóttir. (2003). Femínískar rannsóknir. Í Sigríður Halldórsdóttir og Kristján Kristjánsson (ritstjórar), *Handbók í aðferðafræði og rannsóknnum í heilbrigðisvísindum* (bls. 267–280). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.
- Reglur um tilkynningarskylda og leyfisskylda vinnslu persónuupplýsinga nr. 712/2008. Sótt 17. apríl 2014 af <http://www.personuvernd.is/log-og-reglur/reglur-og-reglugerdir/nr/786>
- Rodd, J. (2006). *Leadership in early childhood*. Berkshire: Open University Press.
- Sergiovanni, T. J. (2009). *The principalship: A reflective practice perspective* (6. útgáfa). Boston: Pearson Education.
- Sigrún Júlíusdóttir. (2000). Handleiðslumál fagfólks á Íslandi. *Tímarit Sálfræðingafélags Íslands*, 6, 51–62. Sótt af <http://hirsla.lsh.is/lsh/handle/2336/76484>
- Sigurður Kristinsson. (2003). Siðfræði rannsókna og siðanefndir. Í Sigríður Halldórsdóttir og Kristján Kristjánsson (ritstjórar), *Handbók í aðferðafræði og rannsóknnum í heilbrigðisvísindum* (bls. 161–179). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.
- Sigurlína Davíðsdóttir. (2003). Eigindlegar eða megindlegar rannsóknaraðferðir? Í Sigríður Halldórsdóttir og Kristján Kristjánsson (ritstjórar), *Handbók í aðferðafræði og rannsóknnum í heilbrigðisvísindum* (bls. 219–236). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.
- Sinclair, A. (2005). *Doing Leadership Differently – Gender, power and sexuality in a changing business culture*, 2, 176–181. Carlton South, Victoria: Melbourne University Press.
- Skogen, E., Haugen, R., Lundestad, M. og Slåtten, M. V. (2005). *Å være leder i barnehagen*. Bergen: Fagbokforlaget.

- Skólafélag KÍ (e.d.). Sótt 27.apríl 2014 af
<http://www.ki.is/skolamal/skolafelag/skolafelag-ki#sk%C3%B3lastj%C3%B3rnendur>
- Sóley S. Bender. (2003). Rýnihópar. Í Sigríður Halldórsdóttir og Kristján Kristjánsson (ritstjórar), *Handbók í aðferðafræði og rannsóknum í heilbrigðisvísindum* (bls.85–98). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.
- Steinunn Helga Lárusdóttir. (2005). Leiðtogar og lífsgildi. Í Arna H. Jónsdóttir, Steinunn Helga Lárusdóttir og Þórdís Þórðardóttir (ritstjórn), *Kynjamyndir í skólastarfi* (bls. 221–243). Reykjavík: Rannsóknarstofnun Kennaraháskóla Íslands.
- Steinunn Helga Lárusdóttir. (2007). The fact that I'm a woman may have been the defining factor: The moral dilemmas of an Icelandic headteacher. *Educational Management Administration & Leadership*, 35(2), 263–273.
- Thornton, K., Wansbrough, D., Clarkin-Phillips, J., Aitken, H. og Tamati, A. (2009). Conceptualising leadership in early childhood education in Aotearoa New Zealand. *New Zealand Teachers Council*, 2, 2–23.
- Wallin, D. C. og Crippen, C. (2008). Mentorship and gendered assumptions: Examining the discourse of Manitoba superintendents. *Journal of Educational Administration and Foundations*, 19(2), 56–74.
- Þórólfur Þórlindsson og Þorlákur Karlsson. (2003). Um úrtök og úrtaksaðferðir. Í Sigríður Halldórsdóttir og Kristján Kristjánsson (ritstjórar), *Handbók í aðferðafræði og rannsóknum í heilbrigðisvísindum* (bls. 51–66). Akureyri: Háskólaútgáfan.

Viðauki 1

Viðtalsviðmið:

- Hversu lengi hefur þú starfað sem leikskólastjóri?
 - Bakgrunnur?
 - Menntun?
 - Starfsreynsla?

- Hvernig upplifa nýir leikskólastjórar stuðning í starfi?
 - Hver er stuðningurinn?
 - Í hvaða formi er hann, hver veitir hann?
 - Hversu mikilvægt er að fá stuðning í starfi?
 - Hvaða aðgengi hafa þeir að stuðningi?

- Hvernig kemur sveitarfélagið að því að styðja við nýja leikskólastjóra?
 - Í hverju ætti sá stuðningur að vera fólgin?
 - Hvaða málefni ættu sveitarfélög sérstaklega að styðja við?

- Hvert telur þú markmið með handleiðslu vera?
 - Þekkur þú þeirra handleiðsluaðferða sem helst er notaðar?
 - Hefur þú nýtt þér handleiðslu í starfi sem leikskólastjóri? Ef svo er – lýstu hvernig og hvenær?
 - Hvern telur þú helsta ávinning vera af handleiðslu?

- Telur þú að vegna sérstöðu leikskólanna að vera kvennavinnustaður að taka þurfi mið af því þegar stuðningur er veittur?

Viðauki 2

Upplýst samþykki

Rannsókn þessari er ætlað að vera grundvöllur að 30 eininga M.Ed.-lokaverkefni í stjórnunarfræðum menntastofnana við Menntavísindasvið Háskóla Íslands. Rannsóknin beinist að stuðningi við nýja leikskólastjóra. Í rannsókninni verður sjónum beint að leikskólastýrum sem hafa nokkurra ára reynslu í starfi. Áhersla verður á viðhorf þeirra til stuðnings og afla upplýsinga um hvaðan hann kemur og í hvaða formi hann er veittur. Tekin verða viðtöl við einstaklinga og þeirra sjónarmið og reynsla skoðuð í ljósi fyrri rannsókna á leikskólastiginu sem eru allar erlendar. Þar sem rannsóknin felst í því að taka viðtöl við þátttakendur þá skal þess getið að þau verða öll hljóðrituð og síðan skráð og verður rannsakandinn eini aðilinn sem hefur aðgang að þeim. Öllum hljóðskráum verður fargað þegar rannsóknarniðurstöður liggja fyrir og verkefnið verið samþykkt. Til að gæta trúnaðar verða hvorki sveitarfélagið né leikskólinn nefndur sínu rétta nafni né þátttakendur í rannsókninni eða aðrir sem hugsanlega verða nafngreindir í viðtalinu. Þegar hefur verið send tilkynning til Persónuverndar varðandi rannsóknina.

Ég undirrituð/-aður samþykki að taka þátt í þessari rannsókn og hef fullt leyfi til að draga mig út úr henni á hvaða tímapunkti sem er.

Dagsetning _____

Viðmælandi

Rannsakandi

Viðauki 3

Umsókn um leyfi til að framkvæma rannsókn

Dagsetning

Viðtakandi

Undirrituð er nemandi við Háskóla Íslands, Menntavísindasvið, og er að vinna að lokaverkefni um stjórnun menntastofnana. Hluti verkefnisins er rannsókn, þar sem kannað verður hver stuðningur er við nýja leikskólastjóra. Leiðbeinandi er Steinunn H. Lárusdóttir dósent og sérfræðingur verkefnisins er F. Börkur Hansen prófessor; þau eru bæði starfandi við Menntavísindasvið Háskóla Íslands. Fáar rannsóknar, bæði erlendis og hér á Íslandi, eru til um stjórnun í leikskóla og er þessi rannsókn meðal annars framkvæmd til að bæta úr því. Tilgangur verkefnisins er að athuga hvaða stuðning nýir leikskólastjórar fá þegar þeir taka við stöðunni og í hvaða formi hann er. Í ljósi þess að konur eru nær eingöngu í þessu starfi er einnig mikilvægt að tengja rannsóknina við kyn leikskólastjóranna. Stuðningur er mikilvægur og ég tel það þýðingarmikið að kanna hvernig stuðningur er við leikskólastjóra og/eða hvernig þeir nálgast stuðning.

Ég leita til ykkar í (nafn sveitarfélags) um að fá að framkvæma umrædda rannsókn í leikskóla í sveitarfélaginu þar sem gagna yrði aflað í rannsóknina. Haft hefur verið samband við leikskólastjóra í sveitarfélaginu og hefur viðkomandi gefið samþykki sitt fyrir sína hönd. Þátttakendur, það er leikskólastjóri og fulltrúi frá sveitarfélaginu, munu fá nákvæmar lýsingar á framkvæmd rannsóknar. Einnig ábyrgist ég að gæta fyllsta trúnaðar varðandi nafn sveitarfélags, skóla og einstaklinga sem taka þátt í rannsókninni, auk þess að gefa þagnarheiti um meðferð gagna sem ég ein mun hafa aðgang að. Tekin verða viðtöl við ofangreinda einstaklinga. Við fyrirlögn og úrvinnslu gagna er fylgt lögum og reglum um skráningu og meðferð persónuupplýsinga. Persónuvernd hefur verið tilkynnt um rannsóknina.

Með virðingu og vinsemd,

Friðbjörg Eyrún Sigvaldadóttir

Heimili

Staður

Sími:

Viðauki 4

Tafla 2. Dregnar saman helstu bakgrunnsupplýsingar um þátttakendur

	<i>Fjöldi</i>
Aldur þátttakenda	
20-30 ára	0
31-40 ára	0
41-50 ára	3
51-60 ára	3
61-70 ára	2
Mesta stjórnunarreynsla	
Deildarstjóri	1
Aðstoðarleikskólastjóri	2
Leikskólastjóri	4
Önnur stjórnunarstaða	1
Hæðsta námsgráða	
Meistaragráða	1
Meistaragráða í stjórnunarfræðum	1
Diplómagráða	0
Diplómagráða í stjórnunarfræðum	3
BA/BS/B.Ed. gráða	1
Leikskólakennarapróf (Fósturskólinn)	2
Annað	
Árafjöldi í núverandi starfi	
2–5 ár	4
6–10 ár	3
11–15 ár	1
Stærð leikskóla	
50-70 börn	1
71-90 börn	2
91-110 börn	2
111-130 börn	0
131-150+	1