



Nýir stjórnendur á vinnustað í vanda

Egill Óskarsson

**Kennaradeild
Hug- og félagsvísindasvið
Háskólinn á Akureyri
2015**

Nýir stjórnendur á vinnustað í vanda

Egill Óskarsson

40 eininga lokaverkefni á áherslusviðinu
stjórnun og forysta
sem er hluti af
Magister Artium-prófi í menntavísindum

Leiðsögukenningar
Kristín Dýrfjörð
Guðrún Alda Harðardóttir

Kennaradeild
Hug- og félagsvísindasvið
Háskólinn á Akureyri
Akureyri, janúar 2015

Titill: Nýir stjórnendur á vinnustað í vanda
Stuttur titill: Nýir stjórnendur á vinnustað í vanda
40 eininga meistaraþrófsverkefni sem er hluti af Magister Artium-prófi í
menntavísindum

Höfundarréttur © 2015 Egill Óskarsson
Öll réttindi áskilin

Kennaradeild
Hug- og félagsvísindasvið
Háskólinn á Akureyri
Sólborg, Norðurslóð 2
600 Akureyri

Sími: 460 8000

Skráningarupplýsingar:
Egill Óskarsson, 2015, meistaraþrófsverkefni, kennaradeild, hug- og
félagsvísindasvið, Háskólinn á Akureyri, 99 bls.

Prentun: Háskólaprent
Reykjavík, janúar, 2015

Ágrip

Tilgangur þessarar rannsóknar var að skoða hver upplifun leikskólastjóra er af því að taka við störfum í leikskólum þar sem erfiðleikar hafa ríkt. Markmiðið var að komast að því við hverju þeir geta búst og hvernig þeir bregðast við ágreiningi, átökum og öðrum þröskuldum sem geta staðið í veg fyrir farsælum vinnubrögðum. Í fræðilegum hluta rannsóknarinnar er stjórnun og forysta skoðuð sem og stjórnunarstílar. Farið er yfir helstu hugmyndir sem uppi eru vegna ágreiningsmála og breytingastjórnunar. Einnig er uppspretta valds og það hvernig valdabaráttu setur mark sitt á starf leikskóla skoðað. Rætt var við fimm leikskólastjóra sem tekið hafa við starfi í leikskólum þar sem starfsemi hefur verið erfið að einhverju leyti.

Helstu niðurstöður voru þær að leikskólastjórnarnir upplifðu andstöðu frá starfsfólki í upphafi starfs síns, þó að misjafnt væri hversu mikil og hversu opinber andstaðan var. Þrátt fyrir að leikskólastjórnarnir hafi ekki kvarta undan skorti á stuðningi kom fram að eftirfylgni af hálfu leikskólaskrifstofa með ráðningu þeirra var í minna lagi. Þá kom fram að viðmælendur töldu að best færi á því að leikskólastjóri og aðstoðarleikskólastjóri væru ráðnir saman til starfa þar sem nauðsynlegt sé að samband þeirra sé gott og byggji á traust. Einnig kom í ljós að ágreiningur er tíður í leikskólum og að oft sé hægt að rekja hann til valdabaráttu einstakra starfsmanna eða hópa þeirra. Það vakti athygli að starfsmannamál eru sá partur af starfinu sem tekur mestan tíma og orku frá leikskólastjórum. Þeir voru einnig á því að það sem nefnt var skriffinska, fjármálaumsýsla, skýrslugerð og annað þvíumlíkt væri mjög stór hluti af starfinu og tæki tíma á kostnað þess að þeir beittu sér í faglegum málefnum og í því að byggja upp jákvæðan anda í starfsmannahópi.

Abstract

The purpose of this research was to find out what a principle who starts working in a playschool where there have been difficulties can expect. The goal was to establish what sort of difficulties they should expect and to see how they can affect change as well as how they handle conflict in the school. The first part of the essay is an overview of the theories regarding the issues which the research is based upon. Managment and leadership is looked into as well as styles of leadership, conflict and change managment. Sources of power are discussed as well as how the struggle for power effects schools. Five playschool principals who have started work in schools that have had difficulties were interviewed.

The main results were that the principals all felt some form of resistance when they started work, even though the scale of the resistance varied. Even though the principals did not complain about a lack of support from their supervisors it was revealed that they didn't recieve much support on site. It was also revealed that conflict is ripe in playschools and that it can often be traced to a struggle for power between either individual members of staff or groups that are formed within the school.

Another item of interest was that staff issues are what takes most time and energy from principals. They also maintain that various bureaucratic tasks have become increasingly time-consuming at the expence of curricular work and team-building.

Formáli

Ritgerð þessi er meistaraþrófsritgerð á áherslusviðinu Stjórnun og forystu til M.A.-prófs í menntavísindum við Háskólann á Akureyri og er 40 ECTS-einingar. Leiðsagnakennarar voru Kristín Dýrfjörð og Guðrún Alda Harðardóttir og færi ég þeim bestu þakkir fyrir þann stuðning, ráðgjöf og aðstoð sem þær veittu við gerð ritgerðarinnar. Ritgerðin byggist á eigindlegri rannsókn sem fólst í viðtölum við fimm leikskólastjóra sem höfðu reynslu af því að taka við störfum í leikskólum þar sem erfiðleikar höfðu ríkt í starfsemi. Markmiðið var að komast að því við hverju leikskólastjórar geta búið við í þeim aðstæðum og hvernig þeir bregðast við ágreiningi, átökum og öðrum þröskuldum sem geta staðið í vegi fyrir farsælum vinnubrögðum. Verkefnið var unnið á árinu 2014. Þátttakendum í rannsókninni færi ég bestu þakkir fyrir þátttökuna. Ég vil einnig þakka samstarfsfólki mínu í leikskólanum Fögrubrekku fyrir þolinmæði og stuðning á meðan á námi mínu hefur staðið. Fjölskylda mín fær að sama skapi þakkir fyrir stuðning og áhuga. Síðast en ekki síst vil ég þakka eiginkonu minni, Evu Gunnþórsdóttur, fyrir stuðning, skilning og að hvetja mig áfram þegar þess hefur þurft.

Efnisyfirlit

1. Inngangur	1
1.1 Markmið	2
1.2 Uppbygging	2
2. Fræðilegur kafli.....	1
2.1 Stjórnun og forysta	1
2.2 Leiðtogar og forysta.....	2
2.3 Uppspretta valds	4
2.4 Stjórnunarstílar	7
2.5 Kvenlæg stjórnun.....	9
2.6 Hlutverk leikskólastjóra.....	11
Leikskólastjórar	11
2.7 Breytingar á hlutverki leikskólastjóra.....	12
2.8 Ágreiningur.....	15
2.9 Breytingastjórnun	19
2.10 Samantekt	22
3. Aðferðafræði.....	25
3.1 Aðferð	25
3.2 Val á þáttakendum	25
3.3 Framkvæmd	26
3.4 Siðferðileg álitamál.....	27
4. Niðurstöður.....	29
4.1 Stuðningur.....	29
4.2 Dagleg störf	32
Væntingar til starfs og dagleg störf.....	32
Stjórnsýsla.....	34
Ábyrgð	35
Stjórnun.....	37
Starfsþróun.....	39

4.3	Breytingar	40
	Mat á þörf fyrir breytingar	41
	Mat á breytingum	42
	Breytingar í erfiðum aðstæðum og stuðningur	43
4.4	Andstaða	44
	Andstaða gegn breytingum	46
4.5	Ágreiningur	47
	Samskipti	48
	Birtingarmyndir ágreinings og áhrif hans	49
	Ástæður ágreinings	50
	Meðhöndlun ágreinings	52
4.6	Samantekt.....	54
5.	Umræða.....	57
5.1	Upplifun leikskólastjóra af daglegu starfi.....	57
	Stjórnsýsla og faglegt starf.....	57
	Stjórnunarstílar.....	61
	Kvenlæg stjórnun.....	64
	Starfsþróun.....	65
	Stuðningur í upphafi starfs.....	66
5.2	Völd og ágreiningur	69
	Samskipti	69
	Völd og míkropólítík.....	71
	Ágreiningur.....	73
	Úrlausn ágreinings	76
5.3	Breytingar	78
	Undirbúningur breytinga.....	78
	Andstaða við breytingar.....	80
	Mat og eftirfylgni.....	82
5.4	Samantekt.....	83
6.	Lokaorð.....	85
	Heimildir	89
	Fylgiskjöl.....	95

1. Inngangur

Upprunalega hugmyndin að þessari rannsókn kveiknaði strax á fyrstu vikunum eftir að ég hóf nám mitt á áherslusviðinu Stjórnun og forystu til M.A-prófs í menntavísindum við Háskólann á Akureyri. Ég hef starfað í leikskólum í rúm 10 ár en útskrifaðist sem leikskólakennari frá Háskólanum á Akureyri árið 2011. Ég hef lengi haft áhuga á hlutverki leikskólastjóra og því hvernig þeir haga störfum sínum og bregðast við þeim fjölmörgu og ólíku atburðum sem upp koma í leikskólastarfi.

Stuttu eftir að ég hóf nám mitt voru skipulagðar leikskólaheimsóknir á skipulagsdegi í leikskólanum þar sem ég starfa. Starfsfólk gat valið á milli nokkurra leikskóla til að heimsækja og fór það þannig að ég var einn um að velja leikskóla þar sem leikskólastjóri sem ég þekki hafði nýtekið við starfi. Eftir að hafa sýnt mér leikskólann bauð leikskólastjórinn mér inn á skrifstofu til sín þar sem ég spurði hana út í hitt og þetta varðandi það hvernig hún upplifði það að koma sem nýr stjórnandi inn í leikskóla þar sem hún hafði aldrei starfað áður og þekkti engan.

Á meðan á því samtali stóð áttaði ég mig á því að þetta væri virkilega áhugaverð staða sem hún var í og þannig urðu til fyrstu drögin að þeirri rannsókn sem ég framkvæmdi svo. Mér dattu nokkur önnur viðfangsefni í hug sem hefðu geta komið til greina sem rannsóknarefni í lokaverkefni en ekkert þeirra vakti þó athygli mína á sama hátt og það að skoða stöðu leikskólakennara á nýjum vinnustað.

Hugmyndin tók þónokkrum breytingum frá því að hún varð fyrst til og þar til vinna við rannsóknina hófst. Mesta þróunin varð í samtölum mínum við leiðsagnakennara mína, þær Kristínu Dýrfjörð og Guðrúnu Öldu Harðardóttur. Þar kom sú hugmynd fram að einblína á leikskólastjóra sem taka við störfum í leikskólum þar sem erfiðleikar höfðu ríkt í starfsemi og varð hún á endanum rannsóknarefnið.

1.1 Markmið

Tilgangur þessarar rannsóknar var að skoða hver upplifun leikskólastjóra er af því að taka við störfum í leikskólum þar sem erfiðleikar hafa ríkt. Markmiðið var að komast að því við hverju þeir geta búst og hvernig þeir bregðast við ágreiningi, átökum og öðrum þröskuldum sem geta staðið í veg fyrir farsælum vinnubrögðum.

Rannsóknarspurningin sem lagt var upp með er þessi: Hver er upplifun leikskólastjóra af því að hefja störf í leikskóla þar sem slæmt ástand hefur ríkt. Undirspurning var: Hvernig segjast leikskólastjórar bregðast við átökum, ágreiningi og öðrum þröskuldum sem geta staðið í vegi fyrir farsælum vinnubrögðum. Það er von mín að niðurstöður þessarar rannsóknar geti nýst bæði leikskólastjórum og einnig sveitarfélögum og öðrum rekstraradilum leikskóla í framtíðinni þegar kemur að því að takast á við erfiðleika í rekstri leikskóla.

1.2 Uppbygging

Fjórir meginkaflar eru í þessari ritgerð. Í upphafi er farið yfir þá fræðilegu þætti sem liggja rannsókninni til grundvallar. Hugtökin stjórnun og forysta eru skoðuð og það hvernig þau tengjast en eru um margt ólík á sama tíma en einnig er farið dýpra í forystu og leiðtoga. Valdahugtakið er einnig kynnt og farið er yfir helstu uppsprettur valds. Því næst er litið til stjórnunarstíla og kvenlægrar stjórnunar. Þá er farið yfir hvort og þá hvernig hlutverk leikskólastjóra hefur breyst á undanförunum árum. Seinustu þrjú kaflarnir í fræðilega hluta ritgerðarinnar snúast um boðskipti, ágreining og breytingastjórnun.

Að fræðilegum kafla loknum er aðferðafræði rannsóknarinnar kynnt. Því næst er niðurstöðukafla þar sem farið er yfir þær niðurstöður sem komu úr viðtölum við þátttakendur í rannsókninni. Sá kafla skiptist í undirkafla sem skipt er upp að mestu leyti eftir þeim þemum sem fram komu í viðtölunum en einnig að nokkru leyti eftir áhersluatriðum í spurningarammanum sem notast var við.

Næsti þar á eftir er umræðukafla þar sem niðurstöður rannsóknarinnar eru settar í samhengi við þá fræðilegu þætti sem kynntir voru í fræðilegum kafla ritgerðarinnar. Umræðukaflinn skiptist í þrjú meginkafla og í lok hvers

Þeirra er samantektarkafli þar sem helstu þræðir eru dregnir saman. Í lok ritgerðarinnar eru lokaorð þar sem sá lærdómur sem ég tel að megi draga af þessari rannsókn er kynntur og sett er fram framtíðarsýn.

2. Fræðilegur kafli

Í þessum kafla verður farið yfir þær fræðilegu heimildir sem liggja til grundvallar rannsókninni.

Þar sem leikskólastjórar eru æðstu yfirmenn sem starfa innan leikskóla verður fjallað um stjórnun og forystu og leiðtogahlutverkið verður einnig skoðað. Í því samhengi verður valdahugtakið einnig greint. Mismunandi stjórnunarstílar verða dregnir fram til þess að hægt sé að athuga hvort að mismunandi stílar henti betur í erfiðum aðstæðum eins og þeim sem viðmælendur í rannsókninni hafa glímt við. Nær allir leikskólastjórar hér á landi eru kvenmenn og því verður ljósi varpað á helstu kenningar um kvenlæga stjórnun.

Litið verður á hlutverk leikskólastjóra og hvort að það hafi tekið einhverjum breytingum með aukum kröfum um skrifræði. Samskipti eru mikilvægur þáttur í daglegu starfi leikskóla og því verður fjallað um þau og í framhaldi af því um ágreining og hvernig hann getur haft áhrif á leikskólastarf. Að lokum verður breytingastjórnun skoðuð en ljóst má telja að viðmælendur í rannsókninni hafi þurft að leggjast í breytingar í þeim leikskólum þar sem þeir hafa tekið til starfa.

2.1 Stjórnun og forysta

Segja má að stjórnun skiptist í tvo þætti. Á ensku eru þeir aðgreindir í *managment* og *leadership* en á íslensku er yfirleitt talað um *stjórnun* og *forystu*. Þessir tveir þættir stjórnunar samtvinnast á marga vegu en segja má að ákveðnar áherslur innan hvors þeirra séu ólíkar (Jones og Pound, 2008, bls. 7; Rodd, 2006, bls. 21). Til að skilja í hverju mismunurinn liggur er ágætt að skoða hvort hugtak fyrir sig.

Þegar rætt er um stjórnun er gjarnan átt við ytri þætti sem hægt er að kalla skipulag. Þ.e. að sjá um umgjörð þess starfs sem stjórnandi ber ábyrgð á, að útdeila verkefnum, að sjá um fjármál og annað því tengt. Forysta snýr hinsvegar meira að starfsfólkinu sjálfu, að leiða það áfram í starfinu. (Jones

og Pound, 2008, bls. 8, Owens og Valesky, 2007, bls. 287-288). Owens og Valesky (2007, bls. 287-288) vitna í Bennis og Nanus (e.d) sem segja að stjórnendur séu þeir sem geri hlutina rétt en leiðtogar séu þeir sem geri réttu hlutina og Jones og Pound (2008, bls. 8) vitna í Hersey (e.d) sem segir að stjórnendur vinni að því með öðrum að ná markmiðum stofnunar en að leiðtogar hafi áhrif á hegðun einstaklinga innan ákveðins hóps.

Þeim mun sem þarna er á er oft lýst með því að bera saman embættismann og leiðtoga (Börkur Hansen og Smári S. Sigurðsson, 1998, bls. 75, Owen og Valesky, 2007, bls. 287-288). Owen og Valesky (2007, bls. 287-288) benda á að frá og með miðri 20. öld hafi skrifræði rutt sér til rúms í menntastofnunum í Bandaríkjunum á kostnað forystu og/eða leiðtogahæfni sem frekar taki mið af persónulegri þáttum. Þeir segja að nauðsynlegt sé að laga þetta en benda jafnframt á að gæta þurfi þess að í þeim viðsnúningi sé stjórnun ekki máluð of dökkum litum. Góðir leiðtogar verði að búa yfir hvoru tveggja, hæfni til þess að vera leiðtogar og skipulags- og stjórnunarhæfileikum. Þeir benda á að til þess að geta leitt starfið í skólanum og unnið að þeim markmiðum sem sett eru þurfi leiðtogar að geta unnið með fjárhagsáætlanir og skipulagsbreytingar.

Þegar um nýjan stjórnanda er að ræða er hægt að leiða líkum að því að hann eigi auðveldara með að taka að sér stjórnunarhlutverk heldur en að verða leiðtogi. Í ljósi þess sem komið hefur fram um stjórnun og forystu er líklegt að fyrst um sinn eigi nýr stjórnandi auðveldara með að skipuleggja starfið og starfa innan þess kerfis sem er til staðar heldur en að skapa nýtt kerfi og leiða það áfram á vinnustaðnum. En það er áhugavert að sjá hvernig stjórnandi sem kemur inn á vinnustað þar sem fyrir liggur að gera þurfi breytingar beitir sér til að byrja með, hvort að hann leggur áherslu á stjórnunina sjálfa eða reyni fyrst og fremst að veita forystu.

2.2 Leiðtogar og forysta

Forysta sem góðir leiðtogar veita virðist skipta miklu máli varðandi gæði skólastarfs. Sé hún til staðar eru minni líkur á því að togstreita myndist innan starfshóps skóla eða á milli kennara og nemenda og meiri líkur á því að allir í skólanum vinni saman að því að ná sem bestum árangri og að gæði námsins séu meiri en ella (Jones og Pound, 2008, bls. 7-8, Slater, 2011,bls. 219-221).

Eins og áður hefur komið fram snýst forysta um að hafa áhrif á aðra. Rodd (2006, bls. 11-12) segir að lykilatriði sem leiðtogar verði að búa yfir séu að þeir hafi sterka sýn og að þeir geti haft áhrif. Undir það taka Jones og Pound (2008, bls. 9-10) og bæta við að þeirra mat sé að forysta í skólastarfi snúist um að skapa menningu sem hlúir að menntun og þroska hvers barns og hjálpi starfsfólki að læra og þroskast í starfi.

Sergiovanni (2001, bls. 156) vitnar í Lambert (1995 og 1989) sem skilgreinir forystu útfrá samböndum á milli fólks. Að hennar mati snýst forysta um að í gegnum þessi sambönd mótist sameiginleg sýn sem leiðir alla að sama markmiðinu. Þannig er ekki endilega svo í hennar sýn á forystu að einhver einn leiðtogi taki hana að sér heldur að hún sé hluti af starfinu sem allir sinni. Þegar tekst að móta skólamenningu þar sem starfsfólk hjálpar hvort öðru að eflast í starfi ýtir það undir gæði starfsins og eflir þá hugmynd að árangur skólans byggist á samstarfi allra innan hans.

En hvaða eiginleikum búa góðir leiðtogar yfir og hvernig ná þeir árangri? Rodd (2006, bls. 12) hefur tekið saman nokkur atriði sem einkenna góða leiðtoga. Þeir hafa áhrif með sýn og gildum sem gefa starfsfólki byr undir báða vængi og setji markmið sem eru raunhæf, ýti undir opin og hreinskiln samskipti og efli liðsheild starfsfólks, fylgist með og fagni árangri og ýti undir það að starfsfólk vaxi og efli sig í starfi.

Langston og Smith (1999, bls. 18-19) komast að svipuðum niðurstöðum varðandi eiginleika sem leiðtogar verði að búa yfir. Þeir verði að vera þolinmóðir gagnvart öðru fólki og þörfum þeirra, taka ákvarðanir á réttan hátt og helst í samvinnu við aðra, muna að forysta er ekki einstefna og að vera sveigjanlegir og tilbúnir til þess að snúa vandamálum yfir í tækifæri.

Bryman gerði samantektarrannsókn á fræðiskrifum og rannsóknum um leiðtoga og forystu í háskólum árið 2007 (bls. 693-710) og tók saman hvaða eiginleikar virðist vera samstaða um að einkenni góða leiðtoga. Þó að ekki sé hægt að heimfæra niðurstöðurnar algjörlega yfir á skólastarf með börnum eru þær að mörgu leyti í samræmi við það sem kemur fram hjá Rodd (2006) og Langston og Smith (1999). Sterk sýn, tillitssemi, skýr markmið og heiðarleiki voru ofarlega á blaði. Jafnframt er vert að benda á að það vakti athygli Bryman hversu mikilvægt það er í raun að leiðtogar gefi öðrum tækifæri að koma að ákvörðunartöku. Annað áhugavert atriði sem kom fram í rannsókn Bryman var að fagfólk virðist þurfa öðruvísi forystu en ófaglærðir. Fagfólkið er sjálfstæðara og þarfnast frekar hóflegri forystu í formi stuðnings en þess að

fá leiðbeiningar. Það er áhugavert að velja því fyrir sér hvort að það sama sé uppi á teningnum í leikskólum hér á landi þar sem hlutfall ófaglærðs starfsfólks er hátt.

Þessi niðurstaða Bryman, að sú forysta sem stjórnandi veiti þurfi að vera mismunandi eftir þeim bakgrunni sem starfsfólk hefur á sér raunar birtingarmynd í því sem kallað hefur verið aðstæðubundin stjórnun. Hersey og Blanchard settu fyrst fram hugmyndina um aðstæðubundna stjórnun árið 1972 (Thompson og Vecchio, 2009). Í henni felst að stjórnandi hagi sér á svipaðan hátt og lýst er í rannsókn Bryman hér að ofan. Þannig fá starfsmenn sem hafa litla menntun og fagþekkingu í því sem þeir fást við ítarlegar leiðbeiningar en eftir því sem menntun og fagþekking eykst minnki leiðbeiningarnar og sjálfstæði starfsmanna aukist. Þó að bent hafi verið á að ekki hafi verið sýnt fram á gildi aðstæðubundinnar stjórnunnar á afgerandi hátt í rannsóknum er hún þó enn hluti af námsefni í stjórnunarnámi og námskeiðum víðsvegar (Thompson og Vecchio, 2009).

2.3 Uppspretta valds

Mörgum finnst óþægilegt þegar talað er um að einhver hafi vald yfir öðrum innan skólastofnanna. Það er gjarnan sett í samhengi við einhverskonar þvingun eða ofríki, að sá sem hafi vald ríki yfir öðrum. En það er hins vegar tæplega hægt að tala um forystu og leiðtoga án þess að vald komi þar við sögu. Valdið þarf ekki, og á ekki, að snúast um þvingun eða ofríki en sá sem ekki hefur vald getur ekki veitt forystu. Vald getur einnig verið mismunandi. Vald þess sem leiðir (*e. leads*) og vald þess sem skipar fyrir (*e. commands*) er ekki af sama meiði, munurinn liggur í hver uppspretta valdsins er (Owen og Valesky, 2007, bls. 272).

Formlegt vald - Vald þess sem skipar fyrir er dregið af stöðu hans innan stofnunnar. Hann gegnir stöðu sem veitir honum formlegan rétt til þess að taka ákvarðanir og segja undirmönnum fyrir verkum. Undirmenn hafa þá í flestum tilfellum takmarkaðan lögformlegan rétt til þess að mótmæla ákvörðunum stjórnandans og lúta valdi hans og því er hægt að segja að upp geti komið aðstæður þar sem stjórnandinn kúgi undirmenn til hlýðni. Það er þó sjaldgæft að sú staða komi upp þar sem réttindi undirmanna hafa aukist, t.a.m. fyrir tilstilli stéttarfélag (Owen og Valesky, 2007, bls. 272).

Þegar stjórnandi býr eingöngu yfir valdi þess sem skipar fyrir má segja að undirmenn hans hlýði honum fyrst og fremst til þess að komast hjá vandræðum. Hættunar við þetta eru þær að líkur eru á því að undirmenn fylgi ekki fyrirmælum þegar þeir vita að ólíklegt er að það komist upp um það og að þeir fái leið á starfi sínu og telji sig ekki geta nýtt faglega hæfni sína til fullnustu vegna of þröngra takmarkana kerfisins sem til staðar er á vinnustaðnum (Sergiovanni, 2001, bls. 133).

Leiðtogavald - Vald leiðtoga kemur frá þeim sem leiddir eru. Þeir veita það sjálfviljugir vegna þess að þeir gangast undir leiðsögn og áhrif leiðtogans og deila framtíðarsýn hans og hugmyndum og treysta því að hann hafi hagsmuni þeirra að leiðarljósi. Þetta vald er óformlegt og þar má segja að grundvallarmunurinn liggi. Fylgismenn leiðtogans geta á hverri stundu svipt hann valdinu, að sama skapi geta þeir aukið það. Undirmenn þess sem hefur skipunarvald hafa hinsvegar takmörkuð áhrif á vald hans. Það ber að hafa í huga að þessar tvær mismunandi hugmyndir um leiðtogavald útiloka ekki hvor aðra. Sá sem hefur formlegt skipunarvald getur vel verið öflugur leiðtogi innan starfshóps sinnar stofnunnar á sama tíma (Owens og Valesky, 2007, bls. 272-273).

Þegar kemur að því að skilgreina sjálfstætt hugtakið vald eru margar hugmyndir uppi. Foucault er einn þeirra sem mikið er vitnað til í tengslum við valdahugtakið en þó ekki til þess að finna einhverja eina skýra tilgátu eða skilgreiningu á því þar sem hann taldi slíkt ekki hægt. Gallagher (2008) fór yfir skrif Foucault og dró fram nokkur atriði sem lýsa hugmyndum hans um vald. Þar ber fyrst að nefna að vald birtist samkvæmt Foucault í aðgerðum. Það er ekki einhver hlutur sem er sífellt til staðar heldur markast það af ákveðinni aðgerð. Gallagher nefnir kosningar sem dæmi. Valdið sem kjósandi hefur til þess að hafa áhrif er bundið við þá athöfn að kjósa og birtist ekki í gegnum neitt annað.

Samkvæmt Foucault er varla hægt að tala um vald sem eitthvað eitt ákveðið fyrirbæri þar sem birtingarmyndir þess geta verið mjög ólíkar. Gallagher (2008) bendir á að valdið sem kennari hefur inni í kennslustofu sé annars eðlis en valdið sem nemendur hafa til þess að fara ekki eftir því sem kennarinn segir og að vald foreldra sé svo aftur annars eðlis. Þess vegna vill Foucault frekar líta til þess *hvernig* valdi sé beitt heldur en að reyna að komast að einhlýtri niðurstöðu um *hvað* vald sé. Af þessu leiðir kannski sú skoðun Foucault að vald finnist í raun allstaðar. Gallagher tekur aftur dæmi

um kosningar í skólaráð og bendir á að valdið sem nemendur hafa sem kjósendur kristallast í mismunandi félagslegum tengslum frambjóðenda við jafningja sína, í gegnum vinahópa nemenda, í gegnum sambönd nemenda við kennara og sambönd kennara og stjórnenda. Breytingar á þessum félagslegu tengslum geta breytt því hvernig vald nemenda birtist í kosningunum.

Foucault setti einnig fram áhugaverðar hugmyndir um sambandið á milli valdhafa og þegna (í þessu samhengi geta valdhafar verið allt frá ríkisstjórnnum til kennara, allir sem eru í valdastöðu gagnvart einhverjum). Í stað þess að skoða þetta samband út frá því að valdhafi þvingi vilja sinn fram gagnvart þegnum leit Foucault á sambandið á milli þeirrar stöðu sem valdhafi er í gagnvart þegnum og valdi þegnanna yfir sjálfum sér og hvernig þetta spilar saman. Þannig leitist valdhafar við að efla þegna við að fara eftir þeim leikreglum sem settar eru þannig að hægt sé að draga úr eftirliti með því að farið sé eftir þeim. Það er hægt að líta á þetta sem kænsku, að fá fólk til þess að taka virkan þátt í því að valdhafar drottni yfir þeim. En að sama skapi er hægt að færa rök fyrir því að það efli einmitt frelsi og sjálfræði þegna að þeir geti hugsað um sig sjálfir án eftirlits (Gallagher, 2008).

Annar fræðimaður sem setti hefur fram hugmyndir um vald er Lukes. Hann telur að tvær meginhugmyndir hafi ríkt um hvernig lítið er á vald. Sú fyrri er að vald hafi í raun bara eina vídd. Að það komi helst fram þegar einn aðili í ágreiningi hefur betur. Þannig sýni hann vald sitt en jafnframt geti hann búið yfir valdi án þess að beita því. Seinni hugmyndin gengur gegn þeirri fyrri og þar er bent á að vald birtist ekki bara opinberlega og í beinum aðgerðum eins og fyrri hugmyndin gengur út á heldur geti hún líka falist í því að stjórna umræðunni, að einhver hafi einhverskonar dagskrárvald. Þannig sé hægt að koma í veg fyrir að kröfur sem einhverjir sem hafi minni völd hafi verði opinberar með því að koma í veg fyrir að þeir fái vettvang til þess að koma kröfunum á framfæri (Lukes, e.d.)

Lukes hefur sjálfur sett fram þriðju hugmyndina um hvernig hægt er að líta á vald. Hún nær yfir þá þætti sem þær fyrri tvær lýsa en felur í sér að vald geti verið falið bæði þeim sem valdið nær yfir og þeim sem beita valdinu. Þannig beiti þeir sem búa yfir valdinu, meðvitað eða ómeðvitað, sér til þess að fá þá sem lúta valdinu til þess að hafa sömu sýn og sömu langanir. Þannig er vald ekki bara tæki sem hjálpar þeim sem yfir því búa til þess að verða ofan á í ágreiningi eða að stjórna umræðunni heldur verður það til þess að þeir sem lúta því gera það að einhverju leyti sjálfviljugir, án þess að valdhafar beiti sér sérstaklega.

2.4 Stjórnunarstílar

Helstu verkefni stjórnenda eru alla jafna annars vegar að ná þeim markmiðum sem sett eru og hinsvegar að gæta að því að andinn á vinnustaðnum sé góður. Í leikskólum snúast markmiðin að því að starfið nái að uppfylla þær kröfur sem settar eru af lögum, námskrám, sveitarfélögum, foreldrum og ekki hvað síst börnunum sjálfum. Starfshópurinn þarf að vinna saman að til þess að uppfylla kröfurnar og veita menntun í þeim gæðaflokki sem krafist er. En meðfram því þarf stjórnandinn að gæta að því að vinnan að þessum kröfum skerði ekki vinnugleði og skemmi ekki sambönd og samstöðu á milli starfsmanna (Rodd, 2006, bls. 39).

Til þess að ná þessu fram eru til ýmsar stjórnunaraðferðir. Stjórnendur takast á við hlutina á misjafnan hátt. Neugebauer (1985, í Rodd, 2006, bls. 39-40) skilgreindi fjórar mismunandi erkítýpur stjórnenda í leikskólum:

Verkstjórinn (e. Task Master) einblínir á markmið og niðurstöður á kostnað vinnuanda og sambanda á milli starfsfólks

Félaginn (e. Comrade) leggur áherslu á andann á vinnustaðinum og sambönd á milli starfsfólks á kostnað markmiða.

Hvetjandinn (e. Motivator) sameinar áherslur á markmið og vinnuanda.

Stjórnleysinginn (e. Unleader) lætur þetta allt reka á reiðanum.

Neugebauer vill meina að þessir mismunandi stjórnunarstílar skipti meira máli heldur en það að meta stöðuna í hvert skipti fyrir sig. Vegna þess að stíll stjórnanda hafi áhrif á allt starf leikskóla sé því *Hvetjandinn* besti stíllinn til að tileinka sér. Þeir eiginleikar sem tilheyri honum séu best fallnir til árangurs. Af hinum stílunum sé *Verkstjórinn* í raun sá eini sem sé raunhæfur valmöguleiki en Neugebauer bendir á að honum fylgir talsverðir ókostir, t.d. að ekki sé víst að starfsfólkið deili sýn stjórnanda á hver eðlileg markmið séu auk þess sem hætta er á að ákvarðanatataka sé eingöngu í höndum stjórnanda sem kunni ekki góðri lukku að stýra (Rodd, 2006, bls. 39-40).

Rodd (2006, bls. 41) er sjálf ekki sammála þessari hugmynd Neugebauer og vill meina að betra sé að meta aðstæður í hvert skipti fyrir sig. Hún tekur dæmi af leikskóla þar sem mikil starfsmannavelta hefur verið viðvarandi. Þar gæti stjórnandi brugðið sér í gerfi *Félagans* til þess að reyna að halda uppi góðum anda á vinnustaðnum. Annað dæmi sem hún nefnir, sem tengist efni þessarar rannsóknar sterklega, er þegar stjórnandi hefur vegna t.d. kulnunar í starfi fallið undir skilgreininguna á *Stjórnleysingja* og nýr stjórnandi tekur við. Í dæmi hennar hefur starfsfólk haft nokkurn veginn frítt spil í starfinu vegna lítilla afskipta stjórnanda. Nýi stjórnandinn gæti þá notast við hlutverk *Verkstjórans* til þess að auka gæði starfsins og tryggja að markmið náist.

Sergiovanni (2001, bls. 131-132) tekur undir með Rodd varðandi það að ekki sé til neinn einn stjórnunarstíll sem virki óháð aðstæðum, það þurfi að hegða sér mismunandi eftir því hvort að starfið gangi vel eða illa og starfsfólkið sé ekki áhugasamt. Hann setur fram fjóra mismunandi stjórnunarstíla, eða leiðir til árangursríkrar stjórnunar, sem stjórnendur geta nýtt sér sem eiga við á mismunandi stigum í þróunarferli árangursríks skóla:

Fyrsti stíllinn einkennist af því sem við getum kallað kaup kaups. Þessi leið getur verið góð þegar starfsfólk hefur ekki sömu sýn og telur sig ekki hafa sömu hagsmuna að gæta og stjórnandi. Þá er gerður einhverskonar samningur um að starfsmenn fái eitthvað fyrir sinn snúð ef þeir fara eftir því sem stjórnandinn leggur fyrir.

Annar stíllinn snýr að því að veita starfsfólki tækifæri til þess að fullnægja þörf sinni fyrir árangri, ábyrgð, hæfni og virðingu. Hér er ekki verið að gera samninga um að starfsmenn fái eitthvað ákveðið fyrir gjörðir sínar heldur að stjórnandinn búi til aðstæður þar sem þeir geti blómstrað.

Þriðji stíllinn er það að stjórnandinn og starfsfólkið myndi sér sameiginlega sýn á það hvaða og hvernig samböndum þeir eigi í innan vinnustaðarins og hvaða gildi þeir hafi í hávegum þannig að það myndist samfélag leiðtoga og námsfúsra. Þarna er minna lagt upp úr því hvað stjórnandinn getur gert fyrir starfsfólkið og meira úr því hvað allir geta gert fyrir hverja aðra.

Seinasti stíllinn sem Sergiovanni telur upp er staða þar sem stjórnandi og starfshópur sameinast algjörlega um gildi og hugmyndafræði sem bindur þau saman í einn hóp sem vinnur í samstöðu og sameiningu að markmiðum sínum.

Leikskólastjórar geta samkvæmt því sem hér hefur komið fram þurft að bregða sér í ýmis hlutverk. Það er áhugavert að sjá hvernig þeir sjá sjálfa sig fyrir sér innan leikskólans, hvort að þeir telji sig vera hreina yfirmenn sem segir fyrir verkum eða hvort að þeir líti á stjórnun leikskólans sem samstarfsverkefni og sig sem féлага sem starfsmenn geta leitað til.

2.5 Kvenlæg stjórnun

Mikill meirihluti starfsmanna leikskóla á Íslandi eru konur. Samkvæmt Hagstofu Íslands (e.d.) eru karlar um 6% af öllu starfsfólki leikskóla á Íslandi. Á vef Hagstofunnar er leikskólastjórum skipt í tvo flokka, þá sem vinna aðallega við stjórnun og þá sem vinna aðallega við uppeldi og menntun barna. Í seinni floknum eru engir karlar en í þeim fyrr eru þeir 3%. Það eru níu karlmenn sem mynda þessi 3% en það ber að hafa í huga að inni í þeirri tölu eru leikskólar sem hafa verið sameinaðir við grunnskóla og því í raun ekki hægt að segja að um eiginlega leikskólastjóra sé að ræða í öllum tilfellum. Það má því segja að stétt leikskólastjóra á Íslandi sé kvennastétt. En hefur það áhrif á hvernig leikskólum er stjórnað?

Hefðbundið sjónarhorn á kvenlæga stjórnun er að hún byggji á umhyggju og uppbyggingu sambanda á milli stjórnenda og starfsfólks. Carol Shakeshaft (1987, bls. 197-198) lýsti fimm einkennum kvennaheimsins í skólum. Þau eru að kvenstjórnendur leggi mikið upp úr því að mynda tengsl við starfsmenn, að kennsla og nám væri helsti hvati þeirra, að uppbygging samfélags innan skólans væri lykilatriði í stjórnunarstíl þeirra, að þær nyttu ekki sama trausts og karlstjórnendur vegna kyns síns og að þær ættu erfitt með að aðskilja persónulíf frá vinnu.

Í dag er hinsvegar umdeilt hvort að hægt sé að kenna þessi einkenni sérstaklega við kvenstjórnendur. Íslenskar rannsóknir virðast að einhverju leyti ganga gegn þeirri mynd sem Shakeshaft dregur upp og sýna að karlar í stjórnunarstöðum í skólum beita sér að mörgu leyti á svipaðan hátt. Anna Guðrún Edvardsdóttir (2004, bls. 71-82) rannsakaði hvort að gildismat

íslenskra skólastjóra væri ólíkt eftir kynferði. Í rannsókninni kom fram að öfugt við það sem gerist erlendis eru karlar líklegri til að dreifa valdi en konur. Það kemur m.a. fram í því að fleiri kvenstjórnendur stjórna sjálfir þróunarstarfi í skólum sínum en karlar. Vantraust í garð kvenstjórnenda virðist líka ekki vera til staðar í sama mæli hér á landi og erlendis. Áhersla á samvinnu var vissulega til staðar hjá kvenstjórnendum hér á landi en engin kynbundin munur er þó á því, öfugt við það sem gerist erlendis þar sem hann er konum í vil. Sama má segja um umhyggjusemi gagnvart nemendum og kennurum.

Í rannsókn Örnú H. Jónsdóttur frá 2009 færir hún rök fyrir því að þrátt fyrir að kvenlæg umhyggju- og samskiptastjórnun sé vissulega til staðar í leikskólum hér á landi sé líka til staðar karllæg píramída- og skrifræðisstjórnun í anda Max Weber og að í raun eigi sér stað ákveðin átök vegna skörunar þessara tveggja stjórnunarstíla. Leikskólastjórar reyni að koma á breytingum með því að lauma þeim inn í gegnum óformlegar samræður og að halda fólki ánægðu. En með tilkomu deildarstjóra hefur myndast valdapýramídi og skrifræði sem kemur m.a. fram í því að helstu umræður um starf leikskóla og ákvarðanir séu teknar á deildarstjórafundum. Arna segir niðurstöður sínar gefa tilefni til þess að velja því upp hvort nauðsynlegt sé að þróa forystustjórnun í leikskólum sem hafi að einhverju leyti í heiðri viðhorf og gildi sem einkenna hina eldri umhyggjumenningu en að á sama tíma sé tryggt að valdveiting, lýðræði, opinskáar rökræður um hugmyndafræði og nýting sérfræðipækkingar og reynslu séu við lýði.

Í framhaldi af þessum athugasemdum Örnú er áhugavert að hugleiða hvort að þær breytingar sem hafa átt sér stað í leikskólum vegna niðurskurðar í rekstri þeirra eftir efnahagsáfallin árið 2008 hafi áhrif á stjórnun innan leikskólanna. Laufey Axelsdóttir og Gyða Margrét Pétursdóttir (2014, bls. 90-93) velja því upp hvort að sameiningar leikskóla, tilraunir með að leggja niður deildarstjórastöður þar sem leikskólar eru vel mannaðir af fagfólki og sýnileg andstaða stjórnenda sveitarfélaga við auknar menntunarkröfur til leikskólakennara séu til komnar vegna tilhneiginga ráðandi stétta til að viðhalda hugmyndum um að konur eigi að vera undirskipaðar almennt og ekki yfirskipaðar hvorum öðrum.

Davis og Johanson (2005, bls. 42-43) gerðu rannsókn á viðhorfum sænskra skólastjórnenda til þess hvort að munur væri á stjórnunarháttum eftir kyni. Niðurstöður þeirra voru greindar eftir kyni þátttakenda og því gafst færi

á að sjá hvort munur væri á viðhorfum karla og kvenna. Í ljós kom að fleiri karlar en konur töldu að munur væri á stjórnunarháttum eftir því af hvoru kyni stjórnandi er og karlar töldu frekar að konur ættu erfiðara með að fá stuðning í starfi. Áhugavert er einnig að karlarnir töldu að það væri auðveldara fyrir konur að vera stjórnendur í skólum vegna þess að meirihluti kennara eru konur. Önnur áhugaverð niðurstaða var sú að karlarnir töldu frekar að konur væru viðkvæmarnir fyrir gagnrýni á störf sín.

Davis og Johanson (2005, bls. 43-44) benda á að þessar niðurstöður falli að einhverju leyti að hugmyndum sem ríkt hafa um mun á stjórnunarháttum eftir kyni en að þegar stjórnendur voru spurðir um sýn sína á starf stjórnanda í skóla og hvað í því fælist kom í ljós að munur á viðhorfum eftir kyni var hverfandi. Einnig voru þeir eiginleikar sem þátttakendur sögðu stjórnendur þurfa að hafa til að bera hlutir sem tengdir eru við ríkjandi hugmyndir um bæði karlstjórnendur og kvenstjórnendur. Það virðast vera ríkjandi hugmyndir um hvað felist í því að vera stjórnandi eftir því hvort viðkomandi er karl eða kona og Davis og Johnson lýsa áhyggjum sínum af því að þær hugmyndir geti verið heftandi fyrir bæði kyn.

2.6 Hlutverk leikskólastjóra

Leikskólastjórar

Leikskólastjórar eru æðstu stjórnendur sem starfa innan leikskóla. Þeir fá formlegt vald sitt frá rekstraraðilum samkvæmt Lögum um leikskóla (nr. 90/2008). Þegar lögin eru skoðuð lítur út fyrir að starf leikskólastjóra snúist að mestu um rekstrar- og formlega hætti. Þeir stjórna daglegum rekstri og störfum, gæta þess að starfið sé í samræmi við lög, reglugerðir, aðal- og skólanámskrár og önnur fyrirmæli og eiga að gera rekstraraðila og sveitarstjórn grein fyrir starfseminni í ársskýrslu. Þeir eiga einnig að stuðla að samstarfi á milli foreldra, starfsfólks leikskólans og annars fagfólks og skulu boða til kennara- og starfsmannafunda eins og þurfa þykir. Í Aðalnámskrá leikskóla (Mennta- og menningarmálaráðuneytið, 2011, bls. 11-12) kemur einnig fram að leikskólastjórar vinni að þróun skólanámskrár og þar er sérstaklega tekið fram að það skuli gert í samráði við kennara.

Í lögnum er hvergi beint kveðið á um það að leikskólastjórar eigi að leiða faglegt starf í leikskólum, einungis að þeir eigi að gæta þess að starfið

sé í samræmi við námskrár. Það bendir til þess að hugmyndir löggjafans um leikskólastjóra séu þær að hann sé fyrst og fremst rekstrarstjóri innan leikskólans. Það vekur upp spurningar um hvort að möguleikar leikskólastjóra á því að verða leiðtogar en ekki eingöngu stjórnendur séu skertir.

Líklega er svo ekki. Leikskólastjórar taka vissulega þátt í því að móta faglega sýn leikskólans. Það gerist t.d. í tengslum við innleiðingu aðalnámskrár og mótun skólanámskráa, sem leikskólastjórinn ber ábyrð á samkvæmt lögum. Í gegnum slíka vinnu koma hugmyndir og framtíðarsýn leikskólastjórans fram og getur hann þannig unnið starfsfólkið á sitt band. Þetta kemur skýrar fram í Aðalnámskrá leikskóla (Mennta- og menningarmálaráðuneytið, 2011, bls. 11-12) þar sem fram kemur að markviss samskipti og góð kennsla stuðli að námi og aukinni hæfni barna og að kennarar eigi að leitast við að skapa góðan skólabrag, réttlátar vinnureglur og hvetjandi námsumhverfi. Þar getur góð forysta leikskólastjóra líklega skipt lykilmáli.

En það er annað sem áhugavert er að skoða í því samhengi. Hlutverk stjórnenda í skólum hefur tekið breytingum og nú bera þeir aukna ábyrgð á rekstri skólanna. Sergiovanni (2001, bls. 18-20) vísar í tölur úr könnun sem gerð var meðal skólastjóra í Kaliforníu í Bandaríkjunum þar sem fram kom að þeir telja sig eyða meiri tíma en æskilegt væri í fjárhagsáætlanir og almennan rekstur og stjórnun á kostnað skóla- og námskrárþróunar.

2.7 Breytingar á hlutverki leikskólastjóra

Þegar litið er til rannsókna sem hafa verið unnar hérlendis og snúa að leikskólum, stjórnun þeirra og rekstrarumhverfi má greina ákveðnar tilhneigingar í átt að því að hlutverk þeirra sé að einhverju leyti að breytast. Að í dag snúist það meira um rekstur skóla en að minni tími fari í faglega þætti starfsins. Þetta gengur að einhverju leyti gegn því sem skólastjórnendur vilja sjálfir.

Niðurstöður úr rannsókn Örnú H. Jónsdóttur benda til þessa. Stjórnendur telja að of stór hluti tíma þeirra fari í skriffinsku, m.a. vegna krafna stjórnámálanna og leikskóladeilda sveitarfélaga um skýrslur og áætlanir, og að þeir geti þess vegna ekki gefið sér þann tíma sem þeir vildu til

Þess að vera þátttakendur í faglegu starfi eða jafnvel daglegu starfi með börnum og starfsfólki inni á deildum (Arna H. Jónsdóttir, 2012, bls. 82).

Námsmatsstofnun vann ytra mat í Leikskóla Seltjarnarness árið 2014 en leikskólinn varð til þegar tveir leikskólar voru sameinaðir árið 2010. Leikskólinn er eftir sameininguna mjög stór, í honum eru nú starfræktar 10 deildir (bls. 5). Fram kom í máli starfsfólks leikskólans að því þætti leikskólastjóri sjást minna inni á deildum eftir sameininguna. Aðstoðarleikskólastjóri kæmi meira inn á deildir og taldi starfsfólkið að hann hefði meiri tilfinningu fyrir því sem gert væri í daglegu starfi en leikskólastjórinn (bls. 19). Leikskólastjórinn upplifði það sjálfur að áherslur hans í starfi breyttust þegar leikskólinn stækkaði vegna sameingar. Nándin sem var áður sé ekki til staðar, hann geti ekki lengur þekkt öll börnin með nafni og vitað hvar fólk er staðsett í húsinu hverju sinni. Leikskólastjóranum finnst yfirsýnin mikilvæg við þessar aðstæður og það að geta rætt við starfsfólk öðru hverju (bls. 78).

Svipaðar niðurstöður voru í meistaraþrófsrannsókn Elínar Bjarkar Einarsdóttur (2014) sem fjallaði um sameingar leikskóla í Reykjavík. Starfsfólkið þar upplifði að álagið á leikskólastjóra hefði aukist til muna og að aðgengi þeirra að leikskólastjóra væri minna en áður. Vegna þess að nú væri einn leikskólastjóri yfir því sem áður hefðu verið tveir leikskólar í sitthvoru húsinu þyrfti oft t.d. að hafa samskipti við leikskólastjóran á annan hátt, svosem með símtölum í stað þess að ræða við hann augliti til auglits. Það vekur athygli að starfsfólkið virðist hafa mikla samúð með leikskólastjórunum vegna þessa og gera sér grein fyrir því að staðan er ekki eins og þeir sjálfir vildu hafa hana (bls. 48-49).

Þetta vekur upp þá spurningu hvort að leikskólastjórar í stórum leikskólum, hvað þá leikskólum sem eru dreifðir á milli bygginga, gegni fyrst og fremst hlutverki einskona rekstrarstjóra en að aðstoðarleikskólastjórar taki þá í raun yfir þann þátt starfsins sem snýr að faglegu starfi og samskiptum við starfsfólk. Á undanförunum árum hafa verið byggðir stórir leikskólar víða um land og minni leikskólar verið sameinaðir í stærri einingar. Í þessum stærri einingum virðist fjarlægð leikskólastjórans við starfsfólk og faglegt starf vera að aukast og virðast leikskólastjórar ekki vera ánægðir með þá þróun. Rannsókn Barkar Hansen, Ólafs H. Jóhannssonar og Steinunnar Helgu Lárusdóttur (2008, bls. 92-93) frá 2006 meðal stjórnenda í grunnskólum á Íslandi rennir enn frekari stoðum undir það að

stjórnendur telji sig verja of miklum tíma í rekstrarhluta starfsins. Þau bera saman niðurstöður sínar við sambærilegar rannsóknir frá 2001 og 1991 á því hvaða þættir í starfinu taki mestan tíma og hvernig stjórnendur teldu sjálfir að röðin ætti að vera. Þarna er talsverður munur á og stjórnendur telja sig verja meiri tíma í stjórnun og umsýslu en þeir vildu og minni tíma í námskrárvinnu og annað sem fellur undir faglegt starf. Það er þó áhugavert að sjá að bilið á milli raunverulegrar og ákjósanlegar röðunar virðist vera að minnka, eftir að hafa aukist talsvert á milli 1991 og 2001. Það ber þó að hafa í huga að hlutverk skólastjóra breyttist talsvert árið 1995 þegar sveitarfélög tóku við rekstri grunnskóla og ýmsar breytingar voru gerðar á umhverfi þeirra.

Í kjölfar efnahagshrunsins árið 2008 hefur verið skorið niður í starfi leikskóla á landinu sem birtist m.a. í ofangreindum sameiningum og breyttu hlutverki stjórnenda. Í rannsókn Laufeyjar Axelsdóttur og Gyðu Margrétar Pétursdóttur (2014) kom fram að leikskólakennarar upplifi það að niðurskurðurinn komi bæði niður á starfi með börnum en ekki hvað síst á faglegri stöðu leikskólakennara. Þannig sé stuðningur við endurmenntun frá sveitarfélögum minni en áður var og lítt dulin andstaða þeirra við lengingu leikskólakennaranámsins er til þess fallin að gera lítið úr náminu og stéttinni. Laufey og Gyða Margrét benda á að rekstrarkostnaður virðist skipta meira máli en efling leikskólakennarastéttarinnar. Það má leiða að því líkum að þegar staðan er slík þá mæði meira á leikskólastjórnendum en ella að veita leikskólakennurum forystu og gera sitt til þess að efla þá í starfi.

Ásta Bjarney Elísdóttir (2011, bls. 78-79) gerði meistaraprófsrannsókn við Menntavísindisvið Háskóla Íslands um faglega ráðgjöf stjórnenda í grunnskólum til kennara. Þar kom í ljós að kennarar eru almennt jákvæðir í garð faglegrar ráðgjafar frá stjórnendum og að þeir fengju stuðning frá stjórnendum til starfsþróuna. Nokkrir þættir komu fram sem voru skilgreindir sem hindrun við faglegan stuðning og í samhengi við rannsókn Laufeyjar og Gyðu Margrétar er áhugavert að sjá að þar voru annars vegar tímaskortur stjórnenda og skortur á fjármagni ofarlegar á blaði.

Það er því ljóst að efnahagshrunið hér hefur haft áhrif á fagleg störf stjórnenda í skólum á margvíslegan hátt og leiða má líkum að því að álag á og kröfur til þeirra hafi aukist. Þeir hafa nú minna fjármagn til þess að efla faglegt starf og starfsþróun kennara innan skólana. Skrifræði sem fylgir starfinu hefur aukist og önnur störf sem fjarlægja þá frá faglegu starfi og samskiptum við kennara virðast hafa talsverð áhrif. Sérstaklega virðist þetta

eiga við í stærri skólum og skólum sem hafa verið sameinaðir og starfa í fleiri en einni byggingu. Starfsfólk kvartar yfir þessari fjarlægð og því að boðskipti séu flóknari og erfiðari en áður var.

2.8 Ágreiningur

Starfið á leikskólum, líkt og á öðrum skólastigum, snýst um að vinna með manneskjum. Boðskipti og sambönd á milli fullorðina og barna og á milli fullorðinna sjálfra sem þar myndast eru grunnurinn sem aðrir hlutar starfsins eru byggðir ofan á. Góð boðskipti byggja upp traust og öryggi sem aftur leiðir til betri samskipta og sterkari sambanda á milli einstaklinga (Rodd, 2006, bls. 65).

Góðir boðskiptahæfileikar sem stuðla að jákvæðum samskiptum sem einkennast af virkri hlustun og frjálsum skoðanaskiptum eru nauðsynlegur hluti af þeirri færni sem góður leiðtogi á vinnustað þarf að hafa. Á leikskólum er þetta sérstaklega mikilvægt, vegna þess hversu mikið starfið snýst um samskipti. Leikskólastjóri þarf að vera meðvitaður um hvernig hann kemur fyrir og hvernig boðskipti hafa áhrif á það hvernig honum gengur að vera leiðtogi innan leikskólans (Jones og Pound, 2008, bls. 36-37, Rodd, 2006, bls. 65).

Langston og Smith (1999, bls. 84-89) benda á að boðskipti er ekki það sama og upplýsingaflæði. Leikskólastjóri þarf að vera meðvitaður um hvernig hann kemur upplýsingum á framfæri og hvort að þeir sem taka við þeim skilji þær á réttan hátt. Líkt og hann þarf að vera meðvitaður um hvernig boðskiptin hafa áhrif á forystu hans innan leikskólans verður hann að meta boðskiptin sjálf og hvort að þau nái því fram sem til er ætlast. Þau taka sem dæmi hvernig kennarar haga samskiptum við ung börn, þeir setja upplýsingar fram á hátt sem líklegt er að börnin nái að meðtaka og benda á að það sama eigi við um boðskipti við starfsfólk.

Ágreiningur og átök eru nokkuð algeng í starfsmannahópum menntastofnanna, miðað við frásagnir stjórnenda af ýmsum deilumálum sem upp koma. En líklega er óhjákvæmilegt að í störfum sem byggja að jafn miklu leyti á mannlegum samskiptum komi upp ágreiningur. Þess vegna er mikilvægt að eyða ekki orku í að hafa áhyggjur af því að ágreiningur sé yfirhöfuð til staðar heldur að takast á við hann á sem bestan hátt (Rodd, 2006, bls. 104-105). Littlefield (1995, bls. 7) greinir frá á að samkvæmt rannsókni

sem hún vann hafi ágreiningur innan hjúkrunarfræðideilda í háskólum aukistvegna niðurskurðar og aukinna krafna sem hafi leitt til meira álags. Undanfarin ár má segja að svipuð staða hafi verið uppi í leikskólum á Íslandi og er hægt að leiða líkum að því að ágreiningur innan starfshópa þeirra hafi verið algengur. Ef ágreiningur er langvarandi eða hatrammur getur það haft neikvæð áhrif á starfsemi menntastofnanna, vegna þess að þær byggja að miklu leyti á samstarfi og samskiptum (Rodd, 2006, bls. 104).

Þeir sem vinna í stofnunum sem byggja að miklu leyti á samstarfi og samskiptum þurfa að kunna að meðhöndla og leysa deilumál farsælega. Atvikssögur frá leiðtogum í skólastarfi benda til þess að hluti starfsfólks sæki hreinlega í að búa til ágreining frekar en að vinna farsælega að þeim markmiðum sem sett eru (Rodd, 2006, bls. 104-105). Hægt er að líta á slíka hegðun sem ákveðna valdabaráttu. Svokallað míkropólítískt sjónarhorn skilgreinir slíkan ágreining og aðra hegðun sem einstaklingar eða hópar beita, annað hvort leynt eða ljóst, sem baráttu fyrir eigin hagsmunum og auknu valdi yfir ákvörðunum og stjórnun skóla (Ball, 1987, bls. 18-19). Ball (1987, bls. 18-19) gengur svo langt að lýsa skólum sem sérstökum baráttuvettvangi (e. *arena of struggle*) þar sem sífellt er undirliggjandi ágreiningur eða vísir að ágreiningi. Míkropólítík innan skóla kemur ekki eingöngu fram í opnum átökum eða ágreiningi heldur getur hún líka verið dulin og fyriferðarlítil og hreinlega falist í því að forðast ágreining og átök (Marshall, 1992).

Í rannsókn sem Arna H. Jónsdóttir (2009) gerði á tveimur leikskólum á Íslandi kom í ljós að það voru ófaglærðir leiðbeinendur sem reyndust færastir í að beita míkropólítískum aðferðum. Þeir höfðu ekki formlegt vald en höfðu sitt fram t.d. í deilum um framkvæmd kaffitíma og ákvörðunum deildarstjórafundu með því að fara ekki eftir formlegum ákvörðunum og með umtali sín á milli.

Ákveðið vandamál er að tilhneiging virðist vera til þess að líta á ágreining sem eitthvað óeðlilegt sem ekki eigi sér stað ef engin vandamál eru til staðar í starfsemi skóla þegar staðreyndin er sú að miðað við umhverfi leikskólans og þá staðreynd að þar vinnur fólk starf sem byggist upp á samstarfi og samskiptum væri það í raun miklu frekar óeðlilegt ef engin átöku yrðu (Rodd, 2006, bls. 104-105).

Engin ein skilgreining á ágreiningi virðist hafa náð samhljómi innan fræðaheimsins. Almennt er þó litið á að ef að ólíkar skoðanir (eða skoðanir sem á yfirborðinu líta út fyrir að vera ólíkar) eru uppi á milli einstaklinga eða

hópa, eða að upp komi atvik þar sem einstaklingar eða hópar geri eitthvað sem aðrir líti á að þjóni sínum hagsmunum illa sé um ágreining að ræða. Þá verður til ástand þar sem einhver reynir að „vinna“, eða í það minnsta að „tapa“ ekki, á kostnað annars. Þetta ástand er slæmt innan stofnanna og nauðsynlegt er að vinna með það á uppbyggilegan hátt (Littlefield, 1995, bls. 7, Owens og Valesky 2007, bls. 337-338)

Í leikskólum er sérstaklega hætt við ágreiningi þar sem starfið snýst um umönnun og kennslu ungra barna, en hún er mjög bundin persónulegri sýn og hugmyndafræði hvers og eins. Þegar einstaklingur fær ekki að starfa eftir eigin hugmyndum, eða fær t.d. athugasemdir frá foreldrum varðandi þær, er algengt að viðbrögðin mótist fyrst og fremst útfrá tilfinningum og séu jafnvel ekki endilega rökrétt miðað við þá stöðu sem er uppi (Rodd, 2006, bls. 105-107).

Í ytra mati á starfsemi leikskólans á Seltjarnarnesi (Námsmatsstofnun Íslands, 2014) er komið inn á stíð samskipti sem rekin eru að hluta til þess að leikskólinn varð til við sameiningar tveggja leikskóla. Starfsmannahópurinn er mjög breiður og auk þess fer starfsemi leikskólans fram í þremur húsum. Því er lýst þannig að stundum sé eins og um sé að ræða marga litla leikskóla sem allir vilji fá sitt fram. Munur sé á starfsemi á milli húsa, það séu ólíkar starfsaðferðir og ólík samskipti. Þrátt fyrir að reynt hafi verið að taka áherslur frá báðum leikskólum inn í sameiginlega stefnu sameinaðs leikskóla virðist það ekki hafa tekist algjörlega gagnvart starfsfólki og það orðið til þess að vegna skorts á sameiginlegri sýn skapist ágreiningur (bls. 78).

Ef ekki er unnið með ástand eins og hér er lýst að ofan á uppbyggilegan hátt geta afleiðingarnar orðið slæmar. Ef fylkingar sem myndast telja að niðurstaðan verði sú að önnur þeirra muni sigra á kostnað hinnar myndast mikill núningur á milli þeirra, þar sem ágreiningurinn verður dýpri og einstaklingar fara að sýna hvorum öðrum fjandskap. Innan fylkinganna getur líka myndast óeðlilegt ástand sem má líkja við hópeflið sem oft verður innan stjórn málaflokka. Gagnrýnar skoðanir á málefnum fylkingarinnar teljast þá vera svik við málstaðinn. Á endanum verður staðan sú að engin sú lausn sem kemur fram frá öðrum en þeim sem tilheyra fylkingunni er tekin til greina. Ef að svona *win-lose* nálgun á deilumál verður viðtekin venja skapar það aðstæður þar sem líklegt er að ágreiningur verði mjög algengur á vinnustaðnum og til lengri tíma er líklegt að ástandið fari að

hafa áhrif á alla starfsemi stofnunnarinnar og gæði starfsins rýrni auk þess sem ánægja starfsfólks af starfinu minnkar og samböndin sem myndast á milli þess flosna upp (Owens og Valesky, 2007, bls. 347-349, Rodd, 2006, bls, 106-107).

Leiðir til að vinna með togstreitu og ágreining eru margar og hér er gerð grein fyrir nokkrum þeirrar. Ein leið til þess að vinna með ágreiningsmál sem upp koma á vinnustað er að greina hvert mál fyrir sig og nota þá leið sem líkleg er til árangurs, bæði fyrir einstaklingana sem um ræðir og einnig vinnustaðinn í heild sinni. Með því að greina ágreiningin sem upp er kominn vel er fyrir það fyrsta hægt að sjá hvort að raunverulega sé um að ræða skoðanir sem eru ólíkar. Það er algengt að í raun sé um misskilning á afstöðu hins aðilans að ræða. Þá er hægt að vinna með markmiðasetningu og boðskiptahæfni viðkomandi aðila og annara innan fyrirtækisins til þess að koma í veg fyrir að slíkt gerist aftur (Owens og Valesky, 2007, bls. 349, Rodd, 2006, bls. 107).

Ef niðurstaðan er sú að um ágreining sé að ræða eru nokkrar aðferðir sem hægt er að nota til þess að leysa hann. Í fyrsta lagi má nefna það að deiluaðilar vinni saman að því að skilgreina hvert deiluefnið er og hvernig hægt sé að leysa það. Þessi leið stendur og fellur með því að viðkomandi aðilar hafi viljann og getuna til þess að leysa málin í sameiningu. Ef viljinn er til staðar en boðskiptahæfnin ekki er hægt að fá þriðja aðila til þess að hjálpa til. Það er góð lausn að því leytinu að þá er deiluefnið ekki bara leyst heldur lærir viðkomandi starfsfólk að tileinka sér nýja eiginleika sem nýtast þeim og stofnuninni. Önnur leið sem hægt er að fara er að gera málamiðlun, þar sem báðir aðilar gefa eitthvað eftir. Líkt og með samvinnuleiðina er nauðsynlegt að deilendur hafi vilja og getu til þess að fara þessa leið en einnig þarf að hafa í huga að niðurstaðan úr henni gangi ekki gegn hagsmunum stofnunarinnar. Oft er leitað til þriðja aðila og hefur hann þá vald til þess að úrskurða um niðurstöður. Þriðja leiðin sem nefnd verður hér er sú að láta málið einfaldlega eiga sig. Það getur gengið upp þegar ekki virðist líklegt að hægt sé að leysa lágstemmdan ágreining og þegar málefnið sem deilt er um skipta þá sem deila ekki nógu miklu máli til þess að þeir vilji eyða of miklum tíma eða orku í að leysa þau. Þá myndast einhverskonar vopnahlé. En gallinn er sá að ágreiningurinn er þó alltaf undirliggjandi, og getur skotist upp á yfirborðið hvenær sem er (Owens og Valesky, 2007, bls. 350-351, Rodd, 2006, bls. 120-128).

2.9 Breytingastjórnun

Eitt af því mikilvægasta sem góðir stjórnendur verða að búa yfir er vilji og hæfni til þess að breyta og þróa áfram starfið í þeim stofnunum sem þeir veita forystu. Breytingar gerast ekki af sjálfum sér og ýmsir þættir geta staðið í vegi fyrir því að þær takist vel, ekki hvað síst andstaða starfsmanna. Creasey og Hiatt (2003, bls. 61-62) vitna í rannsóknir á yfir 500 stofnunum og fyrirtækjum um breytingaferli og draga fram þrjú atriði sem skipta mestu máli: Hversu vel breytingar eru undirbúnar, hversu vel þær eru framkvæmdar og hvernig eftirfylgni og mat fer fram.

Í undirbúningi breytinga felst það að meta og undirbúa hversu víðtækar breytingarnar eru og að sjá til þess að öll aðföng séu til staðar til þess að hægt sé að ráðast í þær. Það þarf að meta hversu vel stofnunin sem um ræðir er tilbúin til þess að takast á við breytingar og í því felst m.a. að meta hvort og þá hversu mikilli andstöðu má búast við. Smáar breytingar sem snerta lítinn hluta starfsfólks eða starf þeirra er auðveldara að eiga við og krefjast ekki jafn ítarlegs undirbúnings og breytingar sem taka til allrar starfsemi stofnunnar (Creasey og Hiatt, 2003, bls. 62).

Við framkvæmd breytinga eru nokkur atriði sem þarf að fylgja eftir samkvæmt þeim Creasey og Hiatt (2003, bls. 66-71).

- Fyrir það fyrsta þá er mikilvægt að boðskipti séu í lagi. Stjórnandi þarf að byrja á því að kynna þörfina fyrir breytingum og sjá til þess að starfsfólkið átti sig á því af hverju þeirra er þörf, og helst að skapa vilja til þeirra meðal starfsfólks. Í öllu ferlinu þarf stjórnandinn að vera meðvitaður um hvaða skilaboð eiga við á hverjum tíma og hvernig hann kemur þeim áleiðis til starfsfólks.
- Í öðru lagi þarf stjórnandi að fá millistjórnendur með sér í lið og að veita þeim þær bjargar sem þeir þurfa til þess að fylgja eftir breytingarferlinu.
- Næsta atriði tengist þessu og felst í því að allt starfsfólkið fái þjálfun og menntun í nýjum þáttum sem verið er að taka upp og að það sjái að stjórnendur eru viljugir til þess að hjálpa því við það.
- Seinasta atriðið snýr að því að mæta andstöðu við breytingar. Það má alltaf búast við því að einhverjir starfsmenn standi gegn breytingum og því þarf stjórnandi að vera búinn að ákveða hvernig hann tekur á því

Andstaða við breytingar í kemur fram t.d. þegar kennarar eru óvissir um hvaða kröfur verði gerðar til þeirra á meðan á breytingum stendur og eftir að þær hafa verið framkvæmdar. Þá getur óvissa um hvað framtíðin felur í sér verið erfiður hjalli fyrir kennara að komast yfir, þegar þeir hafa getað treyst á að hlutirnir gangi nokkurn vegin eftir ákveðnum ferlum. Það kemur einnig fyrir að einstaklingar telji að félagsleg staða þeirra og sambönd við samstarfsfélaga geti raskast við breytingar og að þeir upplifi óöryggi því tengt. Að lokum þá má ekki líta framhjá því að margir hafa þörf fyrir það að geta haft stjórn á vinnuumhverfi sínu og því sem það getur boðið upp á (Sergiovanni, 2001, bls. 316).

Það er líklegt að þegar breytingar standa fyrir í skólum upplifi kennarar einhverja af þeim hlutum sem lýst er hér að ofan. Stjórnendur geta gert ákveðna hluti til þess að auðvelda kennurum að takast á við breytingar. Það skiptir t.d. miklu máli að kennarar fái eins mikið af upplýsingum um hverjar fyrirhugaðar breytingar eru og hvernig þær muni hafa áhrif á störf þeirra með nemendum og hægt er. Það er svo talið æskilegt að kennarar fái að vera virkir þátttakendur í breytingarferlinu, að þeir séu kallaðir til samráðs og fái að hafa raunveruleg áhrif og vera innvinklaðir í þær ákvarðanir sem teknar eru. (Sergiovanni, 2001, bls. 316-317). Mealiea (1978, í Sergiovanni, 2001, bls. 317) leggur til að á meðan á breytingum standi þá hafi framistaða kennara í starfi ekki áhrif á stöðu þeirra og kjör að neinu leyti. Að þessi tími sé fyrst og fremst helgaður því að gefa þeim upplýsingar og rýni á störf þeirra sem hjálpi þeim í gegnum breytingarnar og efli þá í starfi. Mealiea bendir líka á að hjálplegt geti verið að fá þá kennara sem njóta virðingar og aðrir kennarar líti upp til með inn í breytingaferlið í upphafi því að það geti verið til þess að annað starfsfólk taki breytingunum betur.

Eftirfylgni og mat á breytingum skiptir miklu máli. Á meðan á breytingaferlinu stendur er mikilvægt að kalla eftir svörum frá þeim sem vinna að því og þeim sem breytingarnar snerta. Þannig má meta hvernig gengur og úr hverju þarf að bæta. Einnig er gott að fagna áföngum sem nást í ferlinu og verðlauna starfsfólk þegar vel gengur, þannig skapast vilji og velvild sem nýtist þegar áfram er haldið. Þegar breytingum er lokið þarf að ígrunda hvernig ferlið fór fram og hvernig lokaniðurstaðan varð. Þannig er hægt að læra af breytingaferlinu og nýta þær lexíur sem draga má af því næst þegar breytingar standa til (Creasey og Hiatt, 2003, bls 72-73).

María Birgisdóttir (2014) gerði sem lokaverkefni í MS-námi í mannauðsstjórnun rannsókn á upplifun millistjórnenda

(aðstoðarleikskólastjóra) á sameiningum leik- og grunnskóla í Reykjavík í ársbyrjun 2012. Fram kom í rannsókninni að ákveðnir gallar virðast hafa verið á breytingarferlinu í framkvæmd sameiningana sem fróðlegt er að bera saman við það sem komið hefur fram áður í þessum kafla. Misjafnt var hvort að þeir sem María (2014, bls. 37-39) ræddi við höfðu komið að undirbúningi sameiningana en þeir sem það gerðu sögðu að það hefði aukið sjálfstraust þeirra þegar kom að því að framkvæma þær. Hinir upplifðu útilokun og að skoðanir þeirra væru ekki mikilvægar og voru mjög óánægðir með undirbúningin almennt. Rekstrarhlið sameinuðu skólana var t.d. ekki nógu ljós og þá voru einnig ýmis hagnýt atriði í ólagi, eins og það að símkerfi sameinaðra skóla voru ekki samtengd fyrr en seint í ferlinu (bls. 41).

Millistjórnendur, í þessu tilfelli aðstoðarskólastjórar, voru þeir sem báru hitann og þungann af þessum breytingum til að byrja með og kom það m.a. til vegna þess að borgin ákvað að segja upp öllum skóla- og aðstoðarskólastjórum en þeir síðarnefndu voru komnir til starfa áður en búið var að ráða skólastjóra. Aðstoðarskólastjórnir sem María ræddi við voru mjög ósáttir við framgang fræðsluyfirvalda í borginni við uppsagnirnar. Þeir fengu fréttirnar í ópersónulegum tölvupósti en hefðu frekar viljað fá símtal frá sínum yfirmönnum í það minnsta. Þetta olli því að þeir vantreystu fræðsluyfirvöldum í Reykjavík í kjölfarið og það vantraust ríkir enn (bls. 49).

Í rannsókn Maríu (2014) kom einnig fram að eftirfylgni frá fræðsluyfirvöldum með breytingunum var lítil. Viðmælendur hennar lýstu því sem svo að starfsfólk þar hafi hreinlega misst áhugan og varð það til þess að þeir gátu ekki veitt starfsfólki sínu nauðsynlega hvatningu. Eins og kannski var líklegt kom upp ágreiningur meðal starfsmanna á meðan á breytingarferlinu stóð og viðmælendur Maríu upplifðu það að þeir fengu ekki stuðning til þess að takast á við hann.

Í rannsókn minni er augunum beint að stjórnendum sem hafa tekið til starfa í leikskólum þar sem fyrir liggur að gera þarf breytingar. Það verður áhugavert að sjá hvernig breytingaferlið hefur verið framkvæmt í þeim aðstæðum. Hvort að einhverjir þættir sem hér hafa áður verið nefndir hafa liðið fyrir þá stöðu sem uppi hefur verið, t.d. hvort að mat á þörf á breytingum og hvaða breytingar væru æskilegastar hafi tekið styttri tíma en þurft hefði vegna aðstæðna í leikskólanum.

2.10 Samantekt

Stjórnun og forysta eru tvær þættir sem saman mynda það sem kallað er stjórnun. Muninum á stjórnun og forystu má lýsa með því að stjórnun felur í sér að sjá um umgjörð þess starfs sem stjórnandi ber ábyrgð á en að forysta snúi meira að starfsfólkinu sjálfu, að leiða það áfram (Jones og Pound, 2008, bls. 8, Owens og Valesky, 2007, bls. 287-288).

Það er tæplega hægt að tala um forystu og leiðtoga án þess að vald komi þar við sögu. Vald getur verið mismunandi. Vald þess sem leiðir og vald þess sem skipar fyrir er ekki af sama meiði, munurinn liggur í því hver uppspretta valdsins er (Owen og Valesky, 2007, bls. 272). Vald þess sem skipar fyrir er dregið af stöðu hans innan stofunnar. Hann gegnir stöðu sem gefur honum formlegan ákvörðunarrétt og rétt til þess að segja undirmönnum fyrir verkum. Þegar stjórnandi býr eingöngu yfir þessu valdi má segja að undirmenn hans hlýði honum fyrst og fremst til þess að komast hjá vandræðum (Owen og Valesky, 2007, bls. 272, Sergiovanni, 2001, bls. 133). Vald leiðtoga kemur hinsvegar frá þeim sem leiðdir eru, þeir veita það sjálfviljugir vegna þess að þeir gangast undir leiðsögn og áhrif leiðtogans. Þetta vald er óformlegt og geta fylgismenn leiðtogans á svipt hann valdinu á hverri stundu en að sama skapi aukið það (Owens og Valesky, 2007, bls. 272-273).

Neugebauer (1985, í Rodd, 2006, bls. 39-40) skilgreindi fjórar mismunandi erkítýpur stjórnenda í skólum: *Verkstjórnann* sem einblínr á markmið og niðurstöður á kostnað vinnuanda, *Félagann* sem leggur áherslu á vinnuanda á kostnað markmiða, *Hvetjandann* sem sameinar áherslur á markmið og vinnuanda og *Stjórnleysingjann* sem lætur þetta allt reka á reiðanum. Að mati Neugebauer skipta þessir mismunandi stjórnunarstílar meira máli en að meta stöðuna í hvert skipti fyrir sig og að því sé *Hvetjandinn* hentugasti stíllinn fyrir stjórnendur en að af hinum sé *Verkstjórninn* sá eini sem er raunhæfur kostur. Rodd (2006, bls. 41) er ekki sammála Neugebauer og segir að betra sé að meta aðstæður í hvert skipti fyrir sig. Þannig geti t.d. hentað að bregða sér í gerfi félagsins í stutta stund til að halda uppi góðum anda.

Yfirgnæfandi meirihluti leikskólastjóra á Íslandi eru konur (Hagstofa Íslands, e.d.). Til eru kenningar um kvenlæga stjórnun og Carol Shakeshaft (1987, bls. 197-198) hefur lýst fimm einkennum kvennaheimsins í skólum.

Þau eru að kvenstjórnendur leggi mikið upp úr því að mynda tengsl við starfsmenn, að kennsla og nám sé helsti hvati þeirra, að uppbygging samfélags innan skólans sé lykilatriði í stjórnunarstíl þeirra, að þær njóti ekki sama trausts og karlstjórnendur vegna kyns síns og að þær eigi erfitt með að aðskilja persónulíf frá vinnu. Umdeilt er í dag hvort að hægt sé að kenna þessi einkenni sérstaklega við kvenstjórnendur og virðast íslenskar rannsóknir benda til þess að svo sé ekki. Í rannsókn Önnu Guðrúnar Edvardsdóttur (2004, bls. 71-82) kom fram að á Íslandi eru karlar líklegri til að dreifa valdi auk þess sem vantraust í garð kvenstjórnenda virðist ekki vera til staðar í sama mæli og erlendis. Engin kynbundin munur virðist vera á áherslu á samvinnu og umhyggjusemi gagnvart kennurum og nemendum.

Ákveðnar breytingar á hlutverki leikskólastjóra virðast vera að eiga sér stað. Stjórnendur telja að of stór hluti tíma þeirra fari í ýmsa skriffinsku og að þeir geti þess vegna ekki gefið sér þann tíma sem þeir vildu til þess að taka þátt í faglegu og daglegu starfi leikskóla (Arna H. Jónsdóttir, 2012, bls. 82). Einnig eru leikskólar að stækka og á undanförunum árum hafa leikskólar verið sameinaðir í stórar einingar sem dreifast á milli nokkurra húsa. Í ytra mati Námsmatsstofnunnar í Leikskóla Seltjarnarness frá árinu 2014 kom fram að eftir sameiningu þætti starfsfólki það sjá minna af leikskólastjóra inni á deildum og að því þætti aðstoðarleikskólastjóri hafa meiri tilfinningu fyrir daglegu starfi. Leikskólastjóri upplifði það sjálfur að áherslur hans hafi breyst við sameiningu og að nándin við starfsfólk og börn hafi minnkað. Svipaðar niðurstöður komu fram í meistaraþrófsrannsókn Elínar Bjarkar Einarsdóttur (2014) um sameiningar leikskóla í Reykjavík. Starfsfólkið upplifði að álag á leikskólastjóra væri meira og að aðgengi þeirra að honum hefði að sama skapi minnkað. Fram kom að samskipti við leikskólastjóra hefðu breyst þar sem hann væri staðsettur í öðru húsi.

Líklega er óhjákvæmilegt að í störfum sem byggja að jafn miklu leyti á mannlegum samskiptum og skólastörf gera að upp komi ágreiningur. Þess vegna er mikilvægt að eyða ekki orku í að hafa áhyggjur af því að ágreiningur sé til staðar heldur að takast á við hann á sem bestan hátt (Rodd, 2006, bls. 104). Atvikssögur frá leiðtogum í skólastarfi benda til þess að hluti starfsfólks sækist hreinlega í að búa til ágreining (Rodd, 2006, bls. 104-105). Svokallað míkropólítískt sjónarhorn skilgreining slíkan ágreining sem baráttu fyrir eigin hagsmunum og auknu valdi og gengur Ball (1987, bls. 18-19) svo langt að lýsa skólum sem sérstökum baráttuvettvangi þar sem sífellt er

undirliggjandi ágreiningur eða vísir að ágreiningi. Í rannsókn Örnú H. Jónsdóttur (2009) í tveimur leikskólum á Íslandi reyndust ófaglærðir starfsmenn færastir í að beita míkropólítískum aðferðum, t.d. með því að fara ekki eftir formlegum ákvörðunum og með umtali sínu á milli.

Breytingar í skólasterfi gerast ekki af sjálfum sér og geta ýmsir þættir staðið í vegi fyrir að þær takist vel, ekki hvað síst andstaða starfsmanna. Rannsóknir hafa sýnt að þrjú atriði skipta mestu máli þegar kemur að breytingum: Hversu vel þær eru undirbúnar, hversu vel framkvæmd þeirra tekst og hvernig eftirfylgni og mat fer fram (Creasey og Hiatt, 2003, bls. 61-62). Í undirbúningi breytinga felst það að meta hverstu víðtækar breytingar eru og hversu vel stofnunin sem um ræðir er tilbúin til þess að takast á við þær og í því felst m.a. að meta hversu mikilli andstöðu má búast við (Creasey og Hiatt, 2003, bls. 62). Til þess að mæta andstöðu við breytingar skiptir máli að kennarar fái allar þær upplýsingar sem hægt er að veita þeim auk þess að leyfa þeim að vera virkir þátttakendur í breytingarferlinu (Sergiovanni, 2001, bls. 316-317). Á meðan á breytingarferlinu stendur er mikilvægt að kalla eftir svörum frá því sem vinna að þeim og meta þannig hvernig gengur og úr hverju þurfi að bæta. Þegar breytingum er lokið þarf að ígrunda hvernig ferlið fór fram og hvernig lokaniðurstaðan varð. Þannig er hægt að læra af breytingarferlinu og nýta þær lexíur sem draga má af því næst þegar breytingar standa til (Creasey og Hiatt, 2003, bls. 72-73).

3. Aðferðafræði

3.1 Aðferð

Þar sem viðfangsefni þessarar rannsóknar er að fá fram upplifanir leikskólastjóra af því að taka við leikskólum þar sem vandamál hafa verið til staðar var framkvæmd eigindleg viðtalsrannsókn. Nýttist þar sá kostur eigindlegra rannsókna að þær beinast fyrst og fremst að því að fá fram skoðanir og upplifanir þátttakenda (Creswell, 2005, bls. 39).

Kostur viðtala sem rannsóknaraðferðar er að þau geta aflað nokkuð fjölbreytilegra rannsóknargagna. Þegar reynsla og upplifun fólks er til skoðunar og þegar tilgangurinn er að fá fram viðhorf, þekkingu og gildismat viðmælenda eiga þau vel við. Óstöðluð einstaklingsviðtöl, þar sem ekki liggur fyrir fastur spurningalisti heldur getur rannsakandi farið út fyrir og dýpkað þann ramma sem hann lagði upp með, byggja á samræðum á jafningjagrundvelli um umræðuefnið. Það í hversu föstum skorðum viðtalsramminn er mat rannsakanda og fer eftir rannsóknarspurningu og umfjöllunarefni. Ef ramminn er of stífur getur það hindrað eðlilegar samræður og það að viðmælendi gefi af sér það sem leitað er eftir. Það auðveldar þó á sama tíma úrvinnslu gagna. En oft fer best á því að rannsakandi stýri ekki umræðum nema að því leyti að þær falli innan rannsóknarefnis. Til þess að geta dýpkað umfjöllunina þarf rannsakandi að vera tilbúinn til þess að stíga út fyrir ramma viðtalsins og dýpka ákveðin umræðuefni þegar þess er þörf (Helga Jónsdóttir, 2003, bls. 67, 73 og 75-77 og Brinkmann og Kvale, 2009, bls. 130).

3.2 Val á þátttakendum

Þar sem um viðkvæmt viðfangsefni er að ræða var notast við snjóboltaúrtak til þess að finna viðmælendur. Snjóboltaúrtak hentar vel þegar um slík viðfangsefni er að ræða og eins þegar ekki liggja fyrir nægar upplýsingar um

þýðið. Þegar snjóboltaúrtak er notað er leitað eftir viðmælendum á óformlegan hátt, t.d. með því að spyrja viðmælendur um það hvort að þeir þekki til annara sem eru í sömu aðstæðum og þeir og gætu uppfyllt skilyrði til þátttöku í rannsókninni (Creswell, 2005, bls. 206 og Þorlákur Karlsson og Þórólfur Þórlindsson, 2003, bls. 62).

Þau skilyrði sem þátttakendur þurftu að uppfylla var að þeir væru leiksskólastjórar sem hefðu tekið við starfi í leiksskóla þar sem erfiðleikar hefðu ríkt. Ákveðið var að tilgreina ekki ítarlega hverskonar erfiðleika horft væri til þar sem talið var að ef mismunandi ástæður væru fyrir vandræðum leiksskólanna gæti það styrkt rannsóknina. Ekki var tilgreindur ákveðin aldur sem þátttakendur þyrftu að vera á eða hversu mikla reynslu þeir þyrftu að hafa. Ákveðið var að leita ekki til leiksskólastjóra sem störfuðu á leiksskólum sem hafa verið sameinaðir þar sem ekki var talið að nægileg reynsla væri komin á starfsemi slíkra leiksskóla.

3.3 Framkvæmd

Tekin voru viðtöl við fimm viðmælendur sem allir uppfylltu þau skilyrði sem sett höfðu verið. Viðtölin voru óstöðluð einstaklingsviðtöl og tók hvert viðtal um einn og hálfan klukkutíma. Viðtölin voru hljóðrituð, en sú leið var farin til þess að auðvelda úrvinnslu.

Það reyndist ekki erfitt að finna viðmælendur til að taka þátt í rannsókninni. Allir sem fengu send kynningarbréf vegna rannsóknarinnar (sjá fylgiskjal 1) voru tilbúnir til þess að taka þátt í rannsókninni. Viðmælendur voru upplýstir um þær ráðstafanir sem gerðar yrðu til þess að koma í veg fyrir að hægt væri að rekja um hvern væri að ræða, að upptökum og prentuðum eintökum af viðtölunum yrði eytt að vinnu við rannsókn lokinni og að rannsóknin hefði verið tilkynnd til Persónuverndar. Þeir gáfu allir samþykki fyrir þeim vinnubrögðum sem fyrir þeim voru kynnt og voru viðhöfð við rannsóknina.

Viðtölin gengu vel. Áður en fyrsta viðtalið var tekið var haldið æfingaviðtal við leiksskólastjóra þar sem tækifæri gafst til þess að prófa spurningarammann og sjá hvort að eitthvað þyrfti að hafa í huga þegar rannsóknarviðtölin sjálf yrðu tekin. Í ljós kom að ekki þurfti að gera miklar breytingar á spurningarammanum en þó var spurningum sem þóttu of víðtækar skipt upp í spurningar sem spönnuðu þrengra svið. Andrúmsloftið í

viðtölunum var gott og afslappað og virtust viðmælendur vera tilbúnir til þess að deila reynslu sinni. Viðtölin voru tekin á þeim stöðum sem leikskólastjórnarnir óskuðu eftir, en tekið var fram í beiðni um viðtöl að gott næði þyrfti að vera á meðan á viðtali stæði. Viðtölin fóru fram á kaffihúsum, í leikskólunum þar sem leikskólastjórnarnir starfa og í leikskólanum þar sem rannsakandi starfar eftir vinnutíma. Eftir að viðtölin voru hljóðrituð var hlustað á þau og þau skrifuð upp. Að því loknu voru viðtölin lesin vel og ítrekað yfir og helstu niðurstöður greindar og flokkaðar í þemu.

Viðmælendurnir fimm sem rætt var við hafa allir talsverða reynslu af störfum í leikskóla og er starfsaldur þeirra frá 16 árum til 30 ára. Þeir eru einnig reyndir stjórnendur, sá sem styst hafði starfað við stjórnun var með 10 ára reynslu, ef stjórnun er skilgreind sem staða leikskólastjóra eða aðstoðarleikskólastjóra. Allir viðmælendur höfðu lokið einhverju framhaldsnámi á háskólastigi og eru tveir með meistarapróf í stjórnun, einn með eins árs nám í stjórnun og tveir með nám sem ekki er stjórnunartengt.

Þeir erfiðleikar og þær aðstæður sem leikskólastjórnarnir höfðu komið inn í þegar þeir hófu störf voru nokkuð misjöfn. Tveir þeirra höfðu verið hluti af stjórnunarteymum sem komu saman inn á leikskóla, annað sprottið hjá aðilum í teyminu sem höfðu starfað saman áður en hitt sett saman í samvinnu við yfirvöld í viðkomandi sveitarfélagi til þess að rífa upp starf á leikskóla í vandræðum. Einn viðmælandinn tók við leikskólastjórastöðu í afleysingum eftir að hafa leyst af aðstoðarleikskólastjóra í eitt ár en tveir komu inn eftir að hafa sótt um leikskólastjórastöðu. Þrír þeirra höfðu verið leikskólastjórar áður en þeir tóku við því starfi sem þeir gegna núna og einn af þeim hefur reynslu af því að koma inn í erfiðar aðstæður.

Leikskólarnir sem leikskólastjórnarnir starfa á eru allir nema einn fjögurra deilda en sá fimmti er talsvert stærri en hinir. Engin af leikskólunum hefur gengið í gegnum sameiningar og allir eru þeir starfræktir í einu húsi.

3.4 Siðferðileg álitamál

Það eru nokkur siðferðileg álitamál sem verður að hafa í huga þegar viðtalsrannsóknir eru gerðar. Eitt það mikilvægasta er að fá fram upplýst samþykki. Í upplýstu samþykki felst að viðmælendur fá upplýsingar um tilgang og eðli rannsóknarinnar og hvað það felur í sér að taka þátt í henni. Einnig þarf að koma skilmerkilega fram að viðmælendur geti á hvaða

tímapunkti sem er í framkvæmd rannsóknarinnar gefið leyfi sitt til þátttöku til baka. Viðmælendur þurfa að fá upplýsingar um hvernig gagna er aflað og hvernig meðferð þeirra skuli fara fram til þess að tryggja trúnað. Einnig getur verið gott að veita upplýsingar um hvar niðurstöður rannsóknar muni verða birtar. Best er að hafa undirritað plagg um upplýst samþykki til þess að grípa til ef einhver ágreiningur kemur upp síðarmeir (Brinkmann og Kvale, 2009, bls. 70-71).

Viðfangsefnið sem um ræðir í þessari rannsókn er að ákveðnu leyti viðkvæmt. Orðspor leikskóla skiptir þá máli og því liggja ekki upplýsingar um skóla þar sem ástandið er eða hefur verið slæmt á lausu. Einnig getur verið um að ræða að aðstæður hafi komið upp þar sem þeir sem komu að vilji ekki að upplýsingar um hvað gerðist verði gerðar opinberar þannig að hægt sé að rekja til þeirra. Það þarf einnig að hafa í huga að stétt leikskólastjóra er fámenn og að tengslanet þeirra liggur víða innan stéttarinnar. Því skiptir miklu máli að ekki verði hægt að rekja það sem fram kemur til viðmælenda eða annara sem tengjast málefnum sem um ræðir. Engin nöfn á persónum, leikskólum eða sveitarfélögum koma fram í rannsókninni og ekkert af því sem kom fram í máli viðmælenda sem gæti gefið vísbendingar um hver viðmælandinn eða aðrir einstaklingar sem viðmælandi minnst á eða um hvaða leikskóla er að ræða kemur fram í rannsókninni.

4. Niðurstöður

Í þessum kafla verður gerð grein fyrir helstu niðurstöðum rannsóknarinnar. Rannsóknarspurningin sem lagt var upp með var: Hver er upplifun leikskólastjóra af því að hefja störf í leikskóla þar sem slæmt ástand hefur ríkt. Undirspurning var: Hvernig segjast leikskólastjórar bregðast við átökum, ágreiningi og öðrum þröskuldum sem geta staðið í vegi fyrir farsælum vinnubrögðum.

Í niðurstöðum viðtala við viðmælendur komu fram nokkur þemu sem ráða kaflaskiptingu í þessum kafla. Þemun eru: Stuðningur, dagleg störf, andstaða, breytingar og ágreiningur.

4.1 Stuðningur

Í þessum kafla verður fjallað um hvaða stuðning leikskólastjórnir telja sig hafa fengið frá leikskólaskrifstofum og öðrum stofnunum sem þeir geta leitað til og hvernig þeir upplifa hann.

Tveir af leikskólastjórunum höfðu starfað áður í leikskólunum sem þeir tóku við leikskólastjórastöðu í og færðust í raun bara upp í skipuriti, annarsvegar úr stöðu aðstoðarleikskólastjóra og hinsvegar deildarstjóra. Af hinum þremur hafði einn viðmælandi heyrt af slæmu orðspori viðkomandi leikskóla áður en hann sótti um stöðu leikskólastjóra. Tveir af viðmælendunum komu inn í starfið sem hluti af teymi sem ætlað var að bæta starfsemi viðkomandi skóla. Annar af þeim segir að erfitt hefði verið fyrir leikskólastjóra að taka við stöðu í þeim leikskóla einn síns liðs:

Þetta hefði verið afskaplega erfið staða fyrir leikskólastjóra að koma inn. [Leikskólinn] [o]pnar 1994, [við] tókum við 2000 og hún [leikskólastjórinn sem var á undan viðmælandanum. Innskot höf.] 2001 og er sjöundi leikskólastjórinn. Segir bara söguna. Hefði verið mjög erfitt að koma inn ein. Varð að koma inn teymi til að geta rifið upp.

Annað sem fram kom sem tengist þessu var að best færi á því að leikskólastjórar hafi eitthvað um það að segja hver gegni stöðu aðstoðarleikskólastjóra við hlið þeirra, sérstaklega þegar um er að ræða leikskóla þar sem erfiðleikar ríkja í starfsemi, en sú var ekki raunin hjá leikskólastjórunum sem rætt var við. Viðmælendur bentu meðal annars á að góð leið gæti verið að ráðið væri inn í pörum, þ.e. að leikskólastjórar og aðstoðarleikskólastjórar væru ráðnir saman. Þeir gerðu sér þó grein fyrir því að slíkt gæti verið vandkvæðum bundið vegna réttinda sem sitjandi leikskólastjórar hafa sem opinberir starfsmenn. En þar sem segja má að aðstoðarleikskólastjórar séu nánustu samstarfsmenn leikskólastjóra og að samstarf þeirra sé oft mjög náðið skiptir miklu máli að þeir sem gegna þessum stöðum nái vel saman. Samkvæmt viðmælendum í rannsókninni sögðust þeir helst hafa kosið að fá að ráða sjálfir aðstoðarleikskólastjóra sér við hlið:

Já. Finnst það skipta gríðarlega miklu máli. Hefði ekki valið hana sem faglegan stjórnanda mér við hlið. Þó að... svo verður þetta náðið samband, þykir vænt um hana en hefði ekki valið hana. En við höfum starfað saman lengi en ég hef ekkert um það að segja. [...] Er nánasti samstarfsmaður. Held að það sé í fáum fyrirtækjum þannig að þú velur ekki þann sem vinnur næst þér.

Já, að sjálfsögðu. Engin spurning. Er í raun og veru ekki nógu gott system. Þannig að... þetta er mál málanna. Það væri... frá mínum bæjardryrum séð þá á að ráða bara nýjan, ef það er verið að ráða nýjan leikskólastjóra, eða bara sleppa því að hafa aðstoðarstjóra. Allavega gefa kost á því þegar það er verið að ráða þig. Þetta ætti bara að hanga saman. En svo passar það kannski ekki við þessi stéttarfélög.

Orðin í seinni tilvitnuninni hér fyrir ofan um að jafnvel ætti frekar að sleppa því að hafa aðstoðarstjóra vekja sérstaka athygli. Þau benda til þess að betra sé að hafa engan slíkan en að sá sem gegni þeirri stöðu njóti ekki trausts leikskólastjóra. Það bendir til þess að sambandið á milli þessara tveggja aðila sé mjög mikilvægt leikskólastjórum og rennir stoðum undir þá hugmynd að ef til vill færi best á því að ráða í þessar stöður sameiginlega.

Samkvæmt því sem kom fram hjá viðmælendum í rannsókninni virðast sveitarfélög sem ráða leikskólastjóra leggja það á herðar þeirra sjálfra og annað hvort fráfarandi leikskólastjóra í leikskólunum sem þeir eru ráðnir á, eða aðstoðarleikskólastjóra, að sjá um að kynna sig á nýjum vinnustað. Þá senda leikskólaskrifstofur tilkynningar í leikskólana um hver hafi verið ráðin í starfið en því virðist ekki vera fylgt á eftir í leikskólunum sjálfur. Einn

viðmælandi lýsti því að þegar hann kom til vinnu hafi aðstoðarleikskólastjóri farið í sumarleyfi daginn eftir og hann því staðið uppi einn á nýjum vinnustað: „Þannig að annann daginn í vinnunni labbaði ég bara um og hitti fólkið. Kynnti mig ekkert sérstaklega, man varla eftir þessu“. Móttökurnar voru skipulagðari hjá öðrum:

Leikskólastjórinn sem var að hætta kallaði starfsfólk á fund, skipt í tvennt, að degi til. Gerði mér auðvelt fyrir með því að segja að þetta hefði verið umsækjandinn sem hún hefði helst kosið. Fólkið fékk þá upplýsingar um að þetta væri ágætis manneskja sem var að koma frá einhverjum sem það treysti. Fólkið fékk að spyrja mig út úr, það var svoltíð skemmtilegt.

Í raun má segja að einungis ein undantekning hafi verið frá því að fulltrúar sveitarfélags hafi komið með beinum hætti að því að kynna nýja stjórnendur:

Það var búið að gera herskór í því að fá einhvern góðan stjóra til að taka við. Það var þannig að fólk í hverfinu var hætt að vilja vera með börnin sín þarna, fór annað. Var verið að byggja upp hverfið og skólann. Þeir unnu markvisst með, komu inn og héldu fundi áður en við komum og láta vita hvernig þetta yrði og svoleiðis. Var markvisst unnið með þetta á þessum stað en ég held að það sé ekki mjög alengt.

Almennt virðist stuðningurinn sem leikskólastjórunum stóð til boða í upphafi fyrst og fremst hafa falist í því að þeir gátu leitað til sinna yfirmanna á leikskólaskrifstofum og fengið ráð og hvatningu þaðan. Þeir eru almennt mjög ánægðir með allan þann stuðning sem þeir hafa kost á að sækja sér: „Svo býður sviðið upp á mikla þjónustu. Margir sem hafa mikla fagþekkingu. Dugleg að nýta það. Kostar ekkert og þær eru alltaf tilbúnar að koma“.

En þrátt fyrir að almennt ríki ánægja með þann stuðning sem stendur til boða kom fram að stundum upplifa leikskólastjórar innkomu utaðankomandi aðila sem of mikið inngríp:

Maður er misánægður með það. Er með ákveðnar hugmyndir sjálfur og er að vanda sig en maður á allt í einu að setja allt í hendurnar á einhverjum öðrum. Ræður þú allt í einu öllu hér í skólanum því að ég bað um hjálp? Finnst það alveg glatað. Kannski er það stjórnsemin í mér.

En alltaf gott að sækja um hjálp. Vil samt að það sé samvinna í hjálpinni. Hef fengið samvinnu og svo eins og það sé tekið yfir, að ég hafi ekkert um málið að segja lengur. Það fannst mér vont. Það mál fór líka í algjört klúður.

Viðmælandinn hér að ofan var að ræða um úrlausn ágreiningsmála og skrifaði vandamálin sem innkoma stuðningsaðila sköpuðu á sitt eigið reynsluleysi og segir að þetta gerist ekki lengur í dag. Í máli hans kom almennt fram að hann hefur mikið sjálfstraust og trú á eigin getu í stjórnun leikskóla og vilar það ekki fyrir sér að takast á við erfið mál. Þrátt fyrir það sækir hann um stuðning þegar hann telur það eiga við. Því má segja að leikskólastjórnir séu almennt ánægðir með þann stuðning sem þeim stendur til boða en engu að síður vekur það upp spurningar hvernig staðið er að kynningu og stuðningi við leikskólastjóra í upphafi starfs þeirra.

4.2 Dagleg störf

Hér verður fjallað um hvað það er sem leikskólastjórunum finnst áhugaverðast og mest gefandi í starfi sínu og eins hvort að það hafi staðist þær væntingar sem þeir gerðu til þess. Einnig verður skoðað hvað felst í starfi þeirra, hvað þeir upplifa sem stærstu daglegu verkefni sín og hvernig þeir sjái sig sem stjórnendur.

Væntingar til starfs og dagleg störf

Í upphafi viðtalanna spurði ég viðmælendur mína að því hvað þeim fyndist skemmtilegast við starf sitt, hvað væri mest gefandi. Það kom skemmtilega á óvart að svör þeirra voru nokkuð misjöfn þó að sameiginlegir þræðir kæmu fram. Faglegt starf, umræður um það og þróun þess og samskipti voru atriði sem komu oftast upp en einnig það að takast á við áskoranir og sú fjölbreytni sem fylgir starfinu. Þá var það einnig nefnt að geta ráðið fagmenntaða leikskólakennara í störf sem auglýst væru og að vera með hátt hlutfall af leikskólakennurum, það auðveldaði starfið. Einn viðmælandi skar sig frá öðrum og sagði að það sem væri mest gefandi við starfið væri að takast á við erfið mál:

Þegar manni hefur tekist að takast á við erfið mál. Hljómar kannski furðulega en það er staðreyndin að það eru áskorarnirnar sem eru skemmtilegastar. Að hafa það ekki alltof þægilegt. Hafa eitthvað til að takast á við. Þó að það sé auðvitað þreytandi til lengdar. En rosa gaman þegar maður nær árangri

Viðmælendurnir voru allir sammála um að verkefni sín, hugmyndir og væntingar til starfsins væru breytt í þeim aðstæðum þar sem þeir eru núna en nefndu þó misjafnar ástæður fyrir því. Einn af þeim hafði verið lengi leikskólastjóri á sama stað og var að eigin sögn hugsanlega komin með of mikil völd á þeim stað. Hann upplifði sjaldan að sett væri spurningarmerki við orð hans eða gerðir. Því voru mikil viðbrigði að koma inn á vinnustað sem stjórnandi sem ekki hafði sama sess hjá starfsfólki. Annar viðmælandi nefndi að það sem munaði mestu væri fjöldi leikskólakennara, hann hefði ekki áður unnið með jafn mörgum á sama stað og núna og að það breytti starfinu algjörlega.

Hjá einum viðmælanda, sem ekki hafði starfað áður sem leikskólastjóri, voru mestu viðbrigðin þau hversu ólíkir hlutir felast í starfinu. Hann hafði t.a.m. ekki gert sér grein fyrir því að það kæmi í hlut leikskólastjóra að hafa eftirlit með fasteigninni og sjá um viðhald á henni: „Hélt að ég væri að koma hér til að leiða faglegt starf“.

Annað sem kom áhugavert fram varðandi þær væntingar sem leikskólastjórnarnir höfðu gert til starfsins voru það að þær samræmdust ekki því sem fjallað hafði verið um í stjórnunarnámi, t.d. vegna þess hver hlutfall fagfólks í leikskólum er lágt. Þannig sagði einn viðmælandinn:

Vissulega er það til að styrkja mig og styðja mig í starfi. Eina sem ég þarf að passa mig á er að verða ekki óþolinmód yfir því að útópíupælingin manns, sem námið gengur kannski of oft út á, eitthvað módel sem er ekki til á Íslandi nema kannski á Akureyri. Við erum ekki bara að vinna með fagfólki og faglegt starf. Við erum alltaf að vinna það með, annars myndi ég ekki halda ánægjunni.

Helstu verkefnin sem felast í starfi leikskólastjóra samkvæmt viðmælendum eru starfsmannamál. Í því felast ráðningar á starfsfólki og að leiðbeina um fagleg málefni. Í einum leikskólanum þar sem mikil starfsmannavelta er talaði leikskólastjórinn um að mikill tími færi í að þjálfa upp nýtt starfsfólk, að megninu til ungt og óreynt fólk: „hreinlega dæla í það einhverjum grunnhugmyndum. Fagfólkið bara móðgast“. Það vakti athygli að

á þeim stöðum þar sem hlutfall fagfólks er hátt virðist ekki fara minni tími í starfsmannamál heldur virðist áherslan einungis færast til. Í stað ráðninga og þjálfunar kemur þá umræða og forysta í faglegum málefnum og þróun starfs: „Fer eftir því hvernig leikskólinn er samansettur starfsmannalega. Í dag er það fagleg stjórnun. Mikið að leiðbeina fagmönnum. Mikil umræða um fagmennsku. Hér eru margir leikskólakennarar, gott hlutfall“

Það kom einnig fram að stór þáttur í daglegu starfi leikskólastjóra snýst um að starfsemi leikskólans á hverjum degi gangi upp, skipulagið sjálft. Þeir þurfa að leysa úr afleysingum vegna veikinda og undirbúnings leikskólakennara: „Að þúsla saman, afleysingar eru af skornum skammti. Er ofboðslega tímafrekt og þreytir mann. Að þúsula saman og passa upp á undirbúning“. Auk þessara afleysinga fer talsvert af tíma leikskólastjóranna í að leysa það sem kalla má praktísku málin sem upp koma á hverjum degi í rekstri leikskóla: „Dagurinn fer mikið í að leysa það sem upp kemur dags daglega. Vera á staðnum. Vera svolítið kvíkk, leysa strax. Kaupa og redda“.

Stjórnsýsla

Þegar rætt var um helstu verkefni sem leikskólastjórar glíma við nefndu allir viðmælendur að það sem kalla má stjórnsýslu, fjármál, mat á starfi og ýmsar skýrslur, taki sífellt meiri tíma og mátti jafnvel skilja á sumum að þessi verkefni væru orðin ráðandi í starfinu:

Já... þetta eykst alltaf og eykst. Meira og meira sem þarf að standa skil á. Sumt af því deilist niður þegar maðu er með fleira starfsfólk. Þegar kallað er eftir ákveðnum stefnum, t.d. læsisstefnu, ég er ekkert að því ein. En fjármál og Vinnustund og allt það geri ég ein. Þetta er samt alveg meira en 50% af starfinu.

Einn viðmælandi sagði að allar þær kröfur sem gerðar eru til leikskólastjóra varðandi þessa stjórnsýslu yrðu til þess að þau verkefni sem snúi að starfsfólki í húsinu sitji stundum á hakanum. Þar sem engin eftirfylgni er með þeim frá fræðslufirvöldum sé hægt að láta þau til hliðar á meðan hinu er sinnt. Sjálfum fyndist honum það miður.

Í rannsókninni komu fram efasemdir um að allar þær skýrslur sem gerðar eru skili því sem þeim er ætlað og hvort að þær séu yfirhöfuð lesnar: „Svo sér maður að þessi plögg eru aldrei lesin, hvorki af starfsfólki né foreldrum“. Leikskólastjórnir voru einnig á því að þeir vildu frekar hafa

meiri tíma í verkefni sem snerust að faglegu starfi með börnum og starfsmönnum: „Ef ég gæti verið meiri leiðtogi fyrir fólkið mitt, heldur en að ég sé alltaf bara að skrifa um það og skila eitthvert hvernig ég vil hafa þetta“. En ekki var þó samhljómur um að þessi stjórnslá væri endilega of mikill hluti af starfinu. Einn viðmælandi benti á að leikskólastjórar vildu fá að stjórna sinni stofnun meira sjálfir og að þeir þyrftu að gæta sín á því að kalla ekki á sama tíma eftir meiri miðstýringu:

[...] og við stjórar þurfum líka að líta í eigin barm, við viljum frjálsræði og ekki miðstýringu. En samt viljum við smá miðstýringu. Er orðin flókin brú, hvað við viljum og hvað við viljum ekki.

Annar benti á að þarna hefðu viðhorf stjórnenda til þessara mismunandi þátta í starfinu áhrif:

En það sem maður segir að taki mikinn tíma og þreyti mann er það sem manni finnst ekki skemmtilegt. Námskrágerð og annað faglegt eru stór verkefni og manni finnst þau ekki fá of mikinn tíma en það er ekki að íþyngja manni. Það er það sem maður vill meira vera að gera.

Það er því ef til vill ekki hægt að fullyrða að leikskólastjórunum í rannsókninni finnst of mikið af þeirra tíma fara í þessi stjórnsláverkefni en það segir þó sína sögu að þeir telja að þau séu að aukast og að þau taki tíma frá því sem leikskólastjórarinnir skilgreina sem fagleg verkefni og því að sinna starfsfólki sínu. Spurningin er þá hvort að hér komi við sögu viðhorf þeirra sjálfra til hlutverks leikskólastjóra.

Ábyrgð

Allir viðmælendur voru sammála að þegar upp er staðið beri leikskólastjóri fulla ábyrgð á öllu starfi leikskóla. Hann geti deilt út verkefnum og gefið starfsfólki ábyrgð á ákveðnum verkum en það sé hans að sjá til þess að starfsfólkið hafi rétta menntun og færni til þess að sinna þeirri ábyrgð og þeim verkum: „Ég ber ábyrgð á að þeir sem ég treysti séu að gera hlutina rétt“. Einn viðmælandinn sagði að ef að fyrirmæli væri það skýr að þau gætu ekki misskilist og að allir væru meðvitaðir um hvað virkaði þá gæti

leikskólastjóri ef til vill komið hluta af ábyrgðinni á annan starfsmann en að þrátt fyrir það bæri leikskólastjórinn alltaf lokaábyrgð.

Leikskólastjórnarnir sem rætt var við segjast allir deila út verkefnum og ábyrgð. Fram kom að mikilvægt sé að sem flestir fái verkefni og ábyrgð, að það sé forsenda þess að fólk njóti sín í starfi, sérstaklega fagmenntað fólk og fólk sem hefur metnað til þess að taka að sér verkefni: „Hef þá hugmyndafræði sem stjórnandi að ef þú ert í vinnu þá verður þú að fá ábyrgð. Annars bara fúnkerar þú ekki“. Ein leið sem farin er er sú að fólk fári að útfæra verkefni eftir eigin höfði en þó innan þess ramma sem stefna leikskólans setur. Einn viðmælandi líkti starfsfólkinu við blóm sem fá að blómstra útfrá stilknum. Viðmælendur nefndu einnig að þeir einir gætu ekki sinnt öllum þeim verkefnum sem takast þyrfti á við: „Ég væri líka eins og útspýtt hundskinn ef ég ætlaði að taka allt“.

Þau verkefni sem leikskólastjórnarnir segjast síst deila út snúast að starfsmannahaldi, starfsmannamálum og því sem áður hefur verið nefnt hér stjórnsýsla, þ.e. fjármálhald og annað þvíumlíkt. Einnig voru samskipti við aðrar stofnanir, t.d. barnaverndaryfirvöld nefnd. Þó var ein undantekning. Einn viðmælandinn sem glímur við mikla starfsmannaveltu hefur komið upp móttökuáætlun fyrir nýtt starfsfólk sem unnið er eftir en samkvæmt henni er verkum skipt milli starfsfólks. Þar taka deildarstjórnar einnig að hluta til á ágreiningi sem kemur upp innan sinnar deildar. Það er því frekar faglega starfið og það sem snýr á börnunum sem deilt er út til starfsfólks. Það viðhorf kom fram að að starfsfólk á deildum eigi fyrst og fremst að sinna starfinu með börnunum og því geti verið erfitt um vik að deila út verkefnum sem snúa að öðru og feli í sér skriffinsku og fjarveru frá deildum, börnin eigi ekki að gjalda fyrir skriffinsku.

Hluti af því sem leikskólastjórnarnir telja að starfsfólk eigi að bera sjálft ábyrgð á er að nálgast upplýsingar um daglega starfið og það sem rætt er á fundum sem starfsfólkið situr ekki sjálft. Það er á sumum stöðunum gert með því að láta fólk kvitta undir fundargerðir og aðrar upplýsingar sem settar eru á sameiginleg svæði eins og kaffistofur. Þannig eigi að komast hjá því að fólk geti borið því fyrir sig að hafa ekki fengið ákveðnar upplýsingar, því beri sjálft að leitast eftir þeim og hægt er að sjá hvort að fólkið hafi lesið þau gögn sem fyrir liggja um hlutina. Skipulag á upplýsingaflæði skiptir leikskólastjórnana miklu máli:

Það þarf að vera hallærislega mikið skipulag á skilaboðum. Því það eru kannski 25 manns að vinna og maður vill að allir nái því t.d. að það eigi að sópa í fataherberginu. Fólki finnst það kannski asnalegir punktar en það þarf að vera. ef það er mikið skipulag... mér finnst það gott.

Annað sem kom fram hjá flestum viðmælendum er að þeir leggja mikið upp úr því að starfsfólk hafi greiðan aðgang að sér til þess að ræða bæði stór og smá málefni. Einn viðmælandi velti því þó fyrir sér hvort að aðgengi að honum væri of mikið, það væri farið að skapa mikla truflun sem hefði áhrif á önnur störf hans:

[...]ég er kannski búinn að gefa alltof mikið rými til þess að vera opið fyrir mig. Alltaf hægt að trufla mig. Alltaf tilbúinn að standa upp, geturðu gert, farið, skoðað, séð, maður stendur alltaf upp. En mér finnst leikskólar, hef alltaf sagt sem faglegur leiðtogi skiptir miklu máli að maður sé alltaf til staðar fyrir starfsfólkið. Kannski er það partur af góðum eða lélegum stjórnunarstíl að geta ekki verið með upptekinn skilti og þú bara virðir það. Frá 9-11 er ég bara upptekin.

Það er bara aldrei... Alltaf hægt að koma. Og biðja eða spyrja. Og maður er að redda.

Stjórnun

Leikskólastjórnarnir höfðu ekki meðvitað mótað sér ákveðin stjórnunarstíl en gátu þó allir gefið nokkuð greinargóðar lýsingar á því hvernig þeir beita sér sem stjórnendur. Lýðræði og lýðræðisleg vinnubrögð voru þar í fyrirrúmi. Þeir gefa starfsfólki sínu ákveðið ákvörðunarvald og leyfa því að útfæra leiðir að þeim mörkmiðum sem stefnt er að innan ákveðins ramma. Starfsfólkið verður þá að geta rökstutt sína útfærslu og sýnt fram á að hún henti innan þess ramma sem myndaður hefur verið utan um starfið í leikskólanum.

Það kom einnig upp hjá fleiri en einum viðmælanda að mikilvægt sé að stjórnandi geti gengist við mistökum sínum og eins að gefa fordæmi og vera fyrirmynd starfsmanna. Einnig kom fram að þeir leggja mikla áherslu á það að vera faglegir leiðtogar innan leikskólans.

En þó að viðmælendur hafi rætt um lýðræðisleg vinnubrögð kom líka fram að þau henta ekki alltaf í erfiðum aðstæðum:

[...] það sem ég heyri, er að ég sé tiltölulega lýðræðislegur stjórnandi, en er mjög ákveðin í línunni sem ég vil halda. Held ég sé mjög lýðræðisleg í leiðunum að takmarkinu. Finnst skipta rosalegu máli að

fólkinu finnst það frjálst í vinnunni. Ekki bara einhver ein leið að settu marki.

Þetta verður bara svona ef allir gera bara það sem þeim langar til og engin tekur ábyrgð. Þetta er svona það sýnilega, ég minnkaði dótið. Og það var mjög áþreifanlegt. Þá gat fólk haft eitthvað til þess að gagnrýna mig fyrir og gerði það. Þá get ég svarað fyrir það. Sagt bara já, svona verður þetta á meðan ég er hér.

Það var mjög skemmtilegt

Almennt voru viðmælendur sammála um að sá fræðilegi bakgrunnur sem þeir hefðu mótaði þá sem stjórnendur. Einn tók þó fram að það væri ekki endilega alltaf meðvitað og annar var á því að sú reynsla sem hann hefði öðlast í stjórnunarstörfum hefði líka haft mikil áhrif, en viðkomandi hefur ekki bætt við sig stjórnunarnámi:

Held að bæði þegar ég fór í námið þá lærði ég mikið samtalstækni sem hefur nýst mér vel. Þá sá maður aðra sýn, var að tala við fólk úr öllum geirum sem var að læra saman. En reynslan hefur einhvern veginn kennt mér ótrúlega mikið. Hef ekki farið í stjórnunarnám. En kynnt mér breytingastjórnun, af því að ég tók við leikskóla í molum og tókst á við stórar áskoranir. Hef verið í handleiðslu og mæli með því. Heyrir líka frá öðrum hvernig þeir gera og speglar sig í því. En reynsla fyrst og fremst.

Misjafnt var hvort að viðmælendur töldu sig þurfa að beita sér á annann hátt gagnvart ófaglærðum starfsmönnum en faglærðum. Hluti þeirra er á þeirri skoðun að það fari fyrst og fremst eftir persónuleika hvers og eins en aðrir telja að faglegur bakgrunnur hafi áhrif. Það sé fyrst og fremst vegna þess að leikskólakennarar séu frekar á sömu blaðsíðu faglega. Þegar þeir ræði við ófaglærða um fagleg málefni þurfi þeir að fara meira í grunninn og að leggja meira á sig til þess að fá fram skilning á þeim málefnum sem eru til umræðu en þegar rætt sé á sama hátt við faglærða þá sé hætta á því að þeir hreinlega móðgast.

Leikskólatjórarnir þurftu allir að breyta útfra sínum stjórnunarstíl þegar þeir komu til starfa þar sem erfiðleikar höfðu verið. Það sem vakti athygli var að sú mikla áhersla á lýðræði og valddreifingu sem þeir leggja venjulega á átti ekki við að þeirra mati í þeim aðstæðum.

Einn þeirra sem hafa langa reynslu af leikskólastjórnun orðaði það sem svo að það eina sem væri sameiginlegt frá þeim stað sem hann var á áður

væru ánægð börn. Hann byrjaði á því að gera sjónrænar breytingar, að hreinlega henda fullt af „drasli“ sem safnast hafði saman á leikskólanum. Þegar upp var staðið hefðu þetta verið fleiri tonn að hans mati. Þetta gerði hann til þess að fá fram eitthvað sem starfsfólk gat gagnrýnt hann fyrir: „Þá gat fólk haft eitthvað til þess að gagnrýna mig fyrir og gerði það. Þá get ég svarað fyrir það. Sagt bara já, svona verður þetta á meðan ég er hér“. Hann sagði einnig að hann hefði þurft að beita sér gegn ákveðnu starfsfólki, að „stíga á tærnar á því“ þegar það gekk of langt og hreinlega ýta fólkinu út í það að hætta. Hann taldi sig þó hafa verið sanngjarnan og benti á að mikið af því fólki sýni honum velvild þegar leiðir þeirra lægju saman í dag. Hann vildi ekki meina að ferlið hefði verið flókið í byrjun en að það sem þyrfti væri úthald. Aðstæður í leikskólanum þar sem þessi viðmælandi tók við störfum voru mjög erfiðar:

Það var nottla algjör laizze fair stjórnunarstíll þarna. Það var bara óreiða með fjármál og stöðugildi og engin regla á neinu svona. Engin eftirfylgni með... stöðugur straumur ef ég sat inni á skrifstofu af fólki sem vildi vita hver ætti að leysa það af og annað og ég sagðist ekki vita það, ég veit ekki hvað þú heitir, veit ekkert hvað er í gangi.

Annar viðmælandi orðaði svipaðar hugmyndir þegar hann sagðist hafa þurft að vera svolítið harður, að það væri ekki hægt að koma inn með of mjúka nálgun þegar erfiðleikar væru fyrir hendi: „En svo er það þannig að maður þarf að vera svolítið vondur til að vera góður“.

En það kom einnig fram í viðtölunum að viðmælendur hefðu farið hægt í sakirnar til að byrja með og jafnvel afturkallað breytingar sem hefðu verið gerðar áður en þeir komu til starfa og ollið starfsfólki óánægju. Þá hafi verið nauðsynlegt að „lesa hópinn“ til að sjá hvað væri viðeigandi að gera. Þó kom fram að þær breytingar sem talið var nauðsynlegt að ráðast í strax voru framkvæmdar

Starfsþróun

Viðhorf viðmælenda til hlutverks þeirra í starfsþróun starfsfólks var misjafnt. Allir voru þó sammála um að þeir beri ábyrgð þar á en misjafnt var hvernig sú ábyrgð kemur fram. Hér ber að taka fram að misjafnt er hvernig þau námskeið sem sveitarfélög bjóða starfsfólki upp á eru í boði. Í sumum

sveitarfélögum er fyrst og fremst um það að ræða að fræðsla og námskeið fara fram innan leikskóla, þá t.d. á skipulagsdögum, en í öðrum sveitarfélögum sækja starfsmenn þessi námskeið að mestu utan leikskóla en á vinnutíma.

Sumir viðmælendurnir leggja mesta áherslu á starfsþróun, námskeið og fræðslu sem tengist því starfi og þeirri stefnu sem unnið er eftir eða verið er að þróa í viðkomandi leikskóla. Þeir velja þá inn fræðslu á skipulagsdaga og beina starfsfólki á námskeið eftir því en starfsmenn sjá þá sjálfir um að afla sér upplýsinga um fræðslu sem tengist öðru. Það kom einnig fram hjá hluta viðmælenda að erfitt geti verið að koma því þannig fyrir að starfsfólk komist frá á vinnutíma til þess að sækja námskeið, t.d. vegna manneklu.

Aðrir í viðmælendahópnum leggja mikið upp úr því að hvetja kennara til þess að sækja sér námskeið óháð stefnum og straumum. Sérstaklega var þetta áberandi hjá einum viðmælenda sem er á þeirri skoðun að leikskólakennurum beri að bæta við sig þekkingu og þróa sig áfram í starfi. Þegar kennarar sýni ekki viðleitni til þess ræði hann við þá og hjálpi þeim við að finna námskeið og fyrirlestra: „[Ég] tala við þessa leikskólakennara sem ekki fara og kanna af hverju og finn námskeið og fyrirlestra fyrir þau. Geri mjög mikið til þess að koma þeim úr húsi“. Honum finnst hann bera gífurlega ábyrgð á starfsþróun starfsmanna sinna. Viðmælendur ræddu um að meta þörf starfsfólks fyrir því að þróa sig áfram og einn sagðist hvetja fólk til þess að fara t.d. í fræðsluferðir erlendis þó að efni fræðslunnar tengdist ekki starfi leikskólans beint. Það skipti máli fyrir fólkið sem fagfólk að sækja sér fræðslu á þann hátt sem nærði það í starfi, t.d. að vera með öðrum fagmönnum í öðru umhverfi og sjá eitthvað nýtt.

4.3 Breytingar

Viðmælendur mínir höfðu allir þurft að gera einhverjar breytingar í starfsemi og starfsháttum leikskóla sinna eins og við var að búast. Hér á eftir verður fjallað um hvernig þeir sögðust standa að breytingum í leikskólastarfi en einnig hvort að einhver munur hafi verið á því að gera breytingar þegar þeirra er þörf vegna aðstæðna í starfinu og því þegar breytingar eru gerðar til þess að þróa leikskólastarf áfram.

Mat á þörf fyrir breytingar

Þegar komið er inn í leikskóla þarf sem fyrir liggur að þurfi að gera breytingar voru leikskólastjórnarnir nokkuð samhljóða um að þeir sjálfir, eða teymið sem kemur inn í þeim tilfellum, þurfi að ráða ferðinni til að byrja með. Gott sé að fara ekki of geyst af stað heldur taka sér tíma í að meta hvernig ástandið er í leikskólanum og forgangsraða eftir því:

Já. Rólega fyrst og kynnast og taka púlsinn. En taka svo til höndinni þegar t.d. vantaði bækurnar. Ósiðir. Beið ekki lengi með að laga það. Sumt má settla og aðeins fá að horfa í gegnum fingur sér við margt. En það sem við byrjuðum á var grunnurinn, dagskipulagið. Móta einhvern ramma, hér ríkti ákveðið agaleysi.

Hluti af því að meta stöðuna getur t.d. verið að finna út hvað starfsfólkið sjálf vill gera og hefur áhuga á og spyr einn viðmælandi t.d. leikskólakennara um hvað þeir hafi fjallað í lokaritgerðum sínum. Annar viðmælandi lagðist í að losa út mikið af hlutum sem höfðu safnast fyrir á leikskólanum og engin hirt um að hugsa um eða hreinsa út í lengri tíma. Aðrar breytingar sem nefndar voru voru t.d. breytingar á dagskipulagi, að færa til kaffitíma starfsfólks til þess að lengja þann tíma sem börn hefðu í samfelldan leik auk þess sem leikskólastjórnarnir höfðu þurft að vinna í starfsmannahópnum sjálfum, bæta vinnuanda og auka samheldni. Í heildina höfðu viðmælandur mínir allir staðið fyrir talsverðum breytingum í sínu starfi þó að misjafnt væri hvort að þær hefðu snúist um faglega hluti, skipulag starfs eða að breyta andrúmslofti innan starfsmannahóps.

En þó að leikskólastjórnarnir hafi þurft að taka ákvarðanir sjálfir eða sem hluti af teymi þegar þeir tóku til starfa þar sem þeir vinna núna þá kom fram að almennt vildu þeir helst að sem flestir kæmu að ákvörðunum um breytingar. Einn viðmælandi nefndi það að hann hefur í gegnum tíðina notfært sér aðferðir þjóðfundarins til þess að fá fram hugmyndir að breytingum. Annar lagði áherslu á að sitt hlutverk væri fyrst og fremst að koma með kveikjur sem starfsfólkið gripi á lofti og þannig myndaðist samstaða um breytingar. Líkt og þegar rætt var um andstöðu í upphafi starfs hér á undan þá telja leikskólastjórnarnir að traust skipti miklu máli þegar kemur að breytingum í leikskólastarfi:

Ef maður kaupir ljósaseríu og gott kaffi þá veit fólk að maður vill gera eitthvað gott fyrir það. Traust er bara aðalmálið. Leyndarmál stjórnandans, ef þú finnur að þú hefur ekki traust þá bara borar þú þér þar inn. Spyrð um börn og annað. Kannski ljótt að segja það en það virkar.

Áhugavert var að það kom fram hjá einum viðmælandi að þó að það sé erfitt að leggjast í breytingar í leikskólum þar sem staðan er slæm þá sé erfiðara að „opna“ leikskóla, þ.e. að vera ráðinn sem leikskólastjóri sem á að byggja upp starf á nýjum leikskóla. Í þeim aðstæðum komi saman fólk úr ólíkum áttum með mismunandi skoðanir og sýn á leikskólastarf og það geti tekið langan tíma að ná samstöðu um það innan hópsins hvert stefna skuli.

Mat á breytingum

Mat á breytingum virðist vera nokkuð virkt í leikskólum viðmælenda minna. Í flestum tilfellum má segja að um einhverskonar símat sé að ræða. Breytingaferlið er rætt bæði reglulega á fundum en einnig í daglegu starfi og leggja viðmælendurnir áherslu á að þessi umræða sé sífellt í gangi í breytingaferlinu. En formlegri matsaðferðir eru einnig notaðar og jafnvel aðferðir úr uppeldisfræði eins og uppeldisfræðilegar skráningar:

Það er hópurinn, og við skráum þetta alveg. Í fundargerðarbækur. Hverjum sem finnst honum takast vel og er stoltur... þess vegna tókum við skrilljón myndir. Við erum alltaf að taka myndir. Hver deild gerir svo annál fyrir sitt ár og þar endurspeglast það sem er að gerast.

Starfsáætlanir og umbótaáætlanir sem þeim fylgja koma einnig við sögu og formlegt mat á starfsemi leikskóla sem fer fram reglulega er einnig nýtt til þess að meta hvernig til hefur tekist í breytingaferlinu. Áhugavert var að einn viðmælandinn sagðist hafa gaman af því þegar starfsmannahópurinn mótmælti honum þegar metið væri hvernig gengi og að hann gæfi þá oft eftir. Þannig sýndi hann traust til starfsmannahópsins, en traust er eitthvað sem leikskólastjórnir virðast leggja mikla áherslu á.

Breytingar í erfiðum aðstæðum og stuðningur

Viðmælendur voru sammála um að munur væri á því að leggjast í breytingar í skóla þar sem erfiðleikar væru í starfsemi og því að breyta í skóla sem gengi vel. Einn orðaði það þannig: „Þegar þarf að breyta þá set ég upp ákveðna brynju. Þarf að vera svolítið tough-ass. Munur á mér þannig, þarf meiri hörku þegar einhver segir manni þú átt að breyta þessu“.

Annar viðmælandi benti á að stemningin í starfsmannahópnum hefði líka mikið um þetta að segja:

Miklu auðveldara að breyta leikskóla þar sem starfsmannahald er í föstum skorðum. Allir eru í vinnunni af því að þeir eru ánægðir, ekki af því að þetta er næsta hús við heimilið þitt og þú dagar einhvern veginn uppi þar. Þig langar að vinna á leikskóla og leggja þig fram. Frekar en að koma inn á stað þar sem allt er í messi. Þar fer maður allt öðruvísi í breytingarnar.

Misjafnt var hversu mikinn stuðning leikskólastjórnarnir höfðu sótt sér. Almennu voru þeir ánægðir með þann stuðning sem þeim stendur til boða frá sveitarfélögum. Þar væri aðgangur að mikilli fagþekkingu í öllum þeim málum sem þyrfti að takast á við í leikskólum og þegar ráðast ætti í breytingar. Þegar kom beint að breytingum töluðu þeir viðmælendur sem höfðu nýtt sér slíkt m.a. um verkefnisstjóra sem hefði komið að breytingum á hugmyndafræði leikskólans og einnig styrki sem stæðu til boða vegna þróunarstarfs.

Það sem vakti mesta athygli varðandi stuðning frá sveitarfélögum var að einn viðmælandinn sagði að stuðningurinn sem hann og teymið sem hann kom sem hluti af inn í leikskólann hefði verið „talað upp“:

Þú veist, þú ert enga stund að missa orðsporið, en þú getur verið mjög lengi að ná því upp aftur. Einhvern stimpill sem fer á, hann einhvern veginn loðir... Það var hérna eiginlega þveröfugt. Kerfið talaði okkur upp. Maður fann það, það voru allir glaðir, þá er ég að tala um stjórnkerfi og stoðdeildir. Fékk allstaðar jákvæð viðbrögð.

4.4 Andstaða

Hér verður fjallað um hvort leikskólastjórnarnir hafi mætt andstöðu starfsfólks þegar þeir hófu störf í leikskóla þar sem erfiðleikar hafa ríkt í starfi auk þess sem upplifun þeirra á andstöðu við breytingar verður skoðuð.

Hafa verður í huga að leikskólastjórnarnir hófu allir störf í leikskólum þar sem erfiðleikar höfðu ríkt í starfsemi um einhvern tíma. Í sumum tilfellum var um það að ræða að margir leikskólastjórnar höfðu verið á stuttum tíma. Því kemur ekki á óvart að þeir höfðu allir upplifað einhverja andstöðu í upphafi starfs síns í viðkomandi leikskólum þó að hún hafi verið mismikil.

Andstaðan birtist með mismunandi hætti en eitt þema sem kom upp var að starfsfólk hundsaði nýjan leikskólastjóra:

En þar sem hún hefur birst var það í svona bara silent. Fólk ætlaði ekkert að tala við mig, láta mig vera. [...] Ég átti bara ekkert að fá séns, held ég. Það var engin beint að vinna gegn mér, unnu bara ekki með mér til að byrja með. Voru ekkert að tala við mig, ekkert að koma eða skipta sér af þegar ég kom inn á deild og svona. Ég var bara svolítið ein.

Annar þáttur sem var nefndur var það að starfsfólk hætti. Þetta átti t.d. við í öðru tilfallinu þar sem viðmælandi hafði starfað í öðru hlutverki í leikskólanum: „En þær hættu þrjár mjög fljótlega, hugsa að það hafi verið af því að þær ætluðu ekki að vinna undir minni stjórn“. Þessi viðmælandi hafði verið deildarstjóri í leikskólanum áður og upplifði það að fá ekki fulla virðingu sem stjórnandi. Þegar taka þurfti erfiðar ákvarðanir hafi umræður um þær stundum orðið persónulegar „því að ég hafði unnið með þeim á gólfinu bara í síðasta mánuði“.

Í flestum tilfellum var andstaðan þó fyrst og fremst undirliggjandi að mati leikskólastjórnanna og lýstu þeir henni oft frekar sem varkárni en beinni andstöðu. Oft hafði verið mikil velta á starfsfólki vegna vandræða í starfi áður en þeir tóku við og starfsfólk sem var að vinna út uppsagnarfrest dró ekki uppsagnir sínar til baka þrátt fyrir nýjan stjórnanda. En einnig kom það fyrir að starfsfólk sagði upp eftir að leikskólastjórnarnir settu ákveðnar línur í starfsháttum til þess að bæta starfsemi strax þegar þeir tóku við:

[Starfsmaður] sagði upp eftir að ég kom og potaði aðeins í hana varðandi hennar störf og hún áttaði sig á því að hún gæti ekki óáreitt haldið áfram einso g hún hafði unnið. Eflaust gilt um fleiri.

En þrátt fyrir að andstaðan hafi oftast verið undirliggjandi komu einnig fram dæmi um harðari opinbera andstöðu. Í þeim tilfellum var yfirleitt um einn starfsmann að ræða sem sýndi mikla andstöðu. Í einu tilfallinu stóð starfsfólkið frekar með leikskólastjóranum, en hann hafði starfað í leikskólanum áður sem aðstoðarleikskólastjóri í afleysingum:

Var eitthvað erfitt... sú sem var hérna, það vantaði bara eitthvað. Kannski átti ég hlut af því, samskiptin okkar ekki nógu góð. [...] Endaði með því að henni fannst ég örugglega leiðinleg. Samstarfið gekk ekkert sko. Fólkið var frekar meira hlessa með hana en mig einhverveginn.

Einn leikskólastjóranna hafði upplifað áberandi meiri andstöðu en aðrir. Segja má að hún hafi bæði verið undirliggjandi og opinber. Eins og aðrir var hann hundsáður af starfsfólki, honum ekki heilsað á morgnana og annað í þeim dúr. Hann sagðist líka hafa upplifað mikla ögrun frá starfsmannahópnum:

Já það var... t.d. á skipulagsdögum. Búin að setja upp dagskrá og kynna fyrir stjórnendahópnum, svona samkomulag eins og er vaninn. En þá mætti engin á réttum tíma. Engin hlustaði fyrstu 15 mínúturnar. Þannig að ég skipulagði það þannig að fyrstu 15-20 mínúturnar voru eitthvað sem skipti engu máli, bara djók og grín, þannig séð. Það sem ég ætlaði að segja byrjaði eftir þetta. Eftir eitt og hálf ár byrjaði skipulagsdagur á þennan hátt en þá voru allir komnir í sætið á réttum tíma og hlustuðu frá fyrstu mínútu. Þá spurði ég hvort þau ætluðu að hlusta núna, þau sögðu já og þá byrjaði ég.

Þessi viðmælandi lýsti upplifun sinni af þessari andstöðu sem mikilli áskorun sem krefjist mikils úthalds og að hann hafi oft þurft að beita sig hörðu til þess að hreinlega nenna því að mæta allri þeirri andstöðu sem hann upplifði. Hann sýndi þó mikla ákveðni í því að sigrast á vandanum:

Maðurinn minn þurfti oft að ýta vel við mér til að fara á morgnanna. Ákváðum að halda upp á það ef ég héldi út í þrjú ár en ég hélt að ég myndi aldrei halda það út. Bara, gleymdu því. Var mikið að spá í að fara. En hann sagði nei, ef þú hættir eftir þrjú ár, láttu þau ekki... Það

var eins og þau ætluðu að... Ef ég hefði hætt þá hefðu þau unnið. Þó að það sé fáránlegt að segja það þá bara var þetta svona leikur. Alltaf verið að reyna mig.

En þrátt fyrir að ástandið hafi að lokum lagast í starfsmannahópnum mættir þessi leikskólastjóri ennþá andstöðu frá einum starfsmanni í stjórnendateymi leikskólans sem hefur mikil óæskileg völd innan hópsins að mati viðmælandans. Hann upplifir það nú að stuðningurinn við sig úr starfsmannahópnum sé undirliggjandi en að andstaðan, þó að hún komi að mestu frá einum starfsmanni, sé opinber.

Leikskólastjórnarnir töluðu um að til þess að mæta svona andstöðu reyndu þeir að vinna sér inn traust starfsmanna og voru helst tvær leiðir nefndar til þess. Ein var sú að fjarlægja það úr starfinu sem olli titringi í starfsmannahópnum og að afturkalla breytingar sem fyrri stjórnendur höfðu framkvæmt en voru umdeildar innan hópsins. Þannig komu leikskólastjórnarnir til móts við starfsfólk sitt og unnu sér inn traust þeirra. Hin leiðin sneri að því að beita því sem einn viðmælanda kallaði „kænsku“. Að kynnast starfsfólkinu persónulega og ávinna sér traust þess í gegnum spjall: „Leyndarmál stjórnandans, ef þú finnur að þú hefur ekki traust þá bara borar þú þér þar inn. spyrð um börn og annað“.

Andstaða gegn breytingum

Það var misjafnt hversu mikilli mótstöðu við breytingar viðmælendurnir höfðu mætt. Í einhverjum tilfellum var hún ekki mikil heldur það sem mætti helst lýsa sem varkárni sem þeir mæta með því að færa rök fyrir breytingunum:

Ja, andstöðu, veit það ekki, stundum er þetta eitthvað sem fólk hefur ekki hugsað um eða heyrt um er bara varkært eins og eðlilegt er að vera gagnvart breytingum. En það bara fær þessa meðferð... bara af hverju er ég að tala um þetta, það er útaf einhverju faglegu.

Einnig kom fram að starfsfólki væri leyft að útfæra þær breytingar sem ráðast ætti í útfrá eigin forsendum. Þannig væri stefnt að sama markmiði, t.d. að efla útikennslu, en mismunandi deildir fengju að útfæra leiðina að markmiðinu eftir því sem talið var henta best. Einn viðmælandi sagði frá því að hafa tekið við störfum í leikskóla þar sem talsverð vandræði og óánægja vegna breytinga sem fyrri stjórnendur höfðu gert. Til þess að ávinna sér traust starfsmanna til þess að geta lagst í frekari breytingar beitti hann þeirri aðferð að afturkalla fyrri breytingar:

Kom inn í skóla þar sem var fullt af vandræðum og mikil óánægja. Spurði: Hvernig voruð þið að gera áður, þá var miklu meiri metnaður og meiri ánægja. Var ekkert betra, bara meiri metnaður. Þau voru sáttari. Við skulum breyta því aftur, gleymum bara síðasta ári. Það var mikil ánægja því það hafði verið svo mikil gagnrýni á það sem var gert áður sem þetta fólk var ekki sátt við. En svo lagaði ég bara smátt og smátt. En þarna fékk fólk þetta smá viðurkenningu. Það kemur í veg fyrir svona andstöðu.

Ein leið sem nefnd var til þess að bregðast við andstöðu er að fá einhvern einn starfsmann sem hefur áhrif í starfsmannahópnum með sér í lið. Þetta er gert í óformlegum samtölum og með þessu undirbyggja leikskólastjórnir sig og tryggja sér stuðning áður en þeir leggja til breytingar. Þeir viðmælendur mínir sem sögðust beita þessu hafa báðir lent í talsverðri andstöðu við breytingar og í báðum tilfellum er um að ræða einn starfsmann sem veitir mesta andstöðu. Í báðum tilfellum er um að ræða einstaklinga í stjórnunarstöðum í leikskólunum. Annar þeirra hefur mikil völd í starfsmannahópnum en leikskólastjórinn leitar þá til deildarstjóra sem hann réði sjálfur og er ekki jafn undirorpin þeim áhrifum sem einstaklingurinn sem veitir mesta andstöðu hefur. Hinn viðmælendinn sem beitir þessu hefur fáa leikskólakennara í starfshópnum, t.d. er engin slíkur starfandi inni á deildum leikskólans. Einn deildarstjórinn er þó langt kominn með nám og leitar leikskólastjórinn alla jafna fyrst til hans:

Langauðveldast að fá deildarstjórnann sem er að læra leikskólakennarann. Af því að hún þekkir fræðin. Auðveldast að byrja á henni. Þá set ég fram pælingar, hef verið að skoða þetta eða lesa þetta. Þá kíkir hún á þetta áður en ég ber þetta undir stjórnendateymið allt. Veit þá að hún getur bakkað mig upp. Og aðstoðarstjórinn líka.

4.5 Ágreiningur

Í þessum kafla verður fjallað um það hvernig leikskólastjórnir upplifa samskipti og ágreining í leikskólunum þar sem þeir starfa. Skoðað verður hvernig ágreiningur birtist og hvort að hann hafi áhrif á starfsemi leikskólana. Einnig munu skoðanir leikskólastjórana á ástæðum ágreinings verða skoðaðar og hvernig þeir meðhöndla hann.

Samskipti

Misjafnt er hvernig samskipti hafa gengið fyrir sig í leikskólunum. Á meðan hluti leikskólastjóranna sagðist ekki hafa upplifað annað en að samskipti almennt í góðum farvegi höfðu aðrir orðið varir við ákveðina erfiðleika. Fyrst og fremst hefur þar verið að ræða um orðræðu og samskiptamunstur sem þeim þykir óeðlilegt:

Það sem var einkennandi sem ég var óvön, það var alltaf verið að grýta í þig orðum. Ekki komið og sagt og beðið um að ræða eitthvað. Aldrei neinn sem gerði það. Bara, þú gekst fyrir horn og vissir aldrei hvað myndi skella á þér. Það var bara grýtt, þau eiga þetta til. Sagði deildarstjórum að þetta ætti að stoppa, svona yrði ekki talað þarna. Þá var sagt, hva við förum nú varlega að þér miðað við hvernig við förum með hina leikskólastjóranna. Engin fengin svona mjúka meðferð. En mér fannst þetta eins og blaut tuska í andlitið.

Þessi stjórnandi sagði að samskiptin hefðu batnað mikið en að ennþá væri ýmislegt sem þyrfti að taka á en að honum fyndist út í hött að þurfa að takast á við ákveðna hegðun sem hann taldi ekki eðlilega.

Það vakti athygli að leikskólastjórnarnir segjast ekki endilega ætlast til þess að starfsfólk myndi mikil persónuleg tengsl eða vinasambönd heldur frekar að samskipti á vinnustað séu kurteisleg og uppbyggileg. Einn viðmælandi orðaði það sem svo að mottóið væri að „engir eru skikkaðir til að vera vinir en það má ekki vera vondur við annan“. Þeir leggja áherslu á að lesa í starfsmannahópinn og skilja þau öfl sem eru til staðar. Þeir segjast fylgjast með því sem er í gangi og gæta þess að fólk einangrist ekki. Einn viðmælandi tók dæmi með yngra starfsfólkið, að það myndi oft hópa en einhverjir geti lent utanborðs. Þá þurfi að gæta þess að viðkomandi fái að taka þátt, sama hvort um er að ræða faglega umræðu eða „djammmuræðu“.

Annað sem leikskólastjórnarnir leggja áherslu á er að fólk hafi tækifæri til þess að koma sínu á framfæri. Mikilvægt sé að fólki finnist það vera frjálst að tjá sig og fái tækifæri til þess: „Bara það að þú hafir rödd, það tel ég skipta máli“. Samskipti eru eitthvað sem sífellt þarf að hafa til skoðunar og vera vakandi svo hægt sé að bregðast við því sem kemur upp á.

Birtingarmyndir ágreinings og áhrif hans

Allir leikskólastjórnir höfðu orðið var við ágreining í starfsmannahópnum, hvort sem hann var á milli deilda, á milli starfsmanna innan deilda eða ágreiningur sem beindist gegn leikskólastjóranum sjálfum. Misjafnt var hvernig leikskólastjórnir höfðu orðið varir við ágreining. Í sumum tilfellum voru samskipti í kjölfar ágreinings komin í þannig stöðu að það gat ekki farið framhjá neinum að eitthvað væri á seyði, það gat jafnvel orðið spenna þegar starfsmenn mættust á göngum leikskólans. Í öðrum tilfellum komu starfsmenn til leikskólastjórans og vöktu athygli á því að einhverjir erfiðleikar væru:

[Hef orðið vör við ágreining] með ýmsum leiðum. Stundum kemur starfsfólkið heiðarlega inn til mín og ræðir þetta við mig. Er ekkert rosalega oft en þegar það kemur upp er það einn starfsmaður á deildinni sem segir: Ég get þetta ekki lengur. Þá hefur viðkomandi starfsmaður ekki takt við deildarstjóra. Spurning um hans, kannski framsal á verkefnum, deildarstjórans. Oft eru það tveir ófaglærðir sem takast á um að þeir vilja ráða þegar deildarstjórinn er ekki á deildinni. Þeir sem eiga reynslu. Þá er deildarstjórinn að detta í þá gryfju að fara bara eftir reynslu, ekki hæfileikum. Stundum koma deildarstjórnir sjálfir og segjast ekki geta unnið með manneskjum sem koma inn á deild. Reynum þá að finna leið. [...] Svo hafa komið upp mál þar sem starfsmenn hafa átt í persónulegum erjum. Hefur sýnt sig hér á göngum.

Samhljómur var um það að ágreiningur geti haft áhrif á starfsemi leikskóla. Það komi m.a. fram í því að daglega lífið fari að snúast að miklu leyti um ágreiningin og það hafi þau áhrif að starfsmenn séu annars hugar þegar kemur að hlutum í daglegu starfi. Einnig hafi það álag sem fylgir ágreiningi þau áhrif að starfsfólk sé meira fjarverandi og að viðmót þeirra gagnvart börnum og foreldrum geti liðið fyrir. Fólk missir móðinn og missir sjónar á verkefnum. Þannig geti ágreiningur haft bein áhrif á börnin á leikskólanum:

Já. Þá bara snýst allt um ágreininginn. Ekki hægt að halda úti almennilegri söngstund því að allt er farið að snúast um að þessi þoli ekki þennan og þessi hafi sagt þetta. Fólk mætir verr í vinnu vegna álags og ágreinings.

Annað sem kom fram var að það hafi slæm áhrif þegar hópar myndast í ágreiningi. Þá geti myndast pattstaða sem erfitt sé að vinna úr, fólk haldi fast við sinn hóp og fái stuðning frá honum og því sé erfiðara að finna lausn á ágreiningnum:

Þegar deildarstjórnir voru í ágreiningi hafði það rosaleg áhrif á allan hópinn. Hálf lamaðist, skiptist í lið. Sumir vissu ekkert í hverju liði þeir átt að vera, en lentu samt í af því að þeir voru hvorki með eða á móti. Hafði áhrif á fagmennsku gagnvart börnum, missti móðinn. Missti sjónar á verkefnum. Það var rosalega erfiður vetur.

Ástæður ágreinings

Þegar kom að því að ræða hverjar væru ástæðurnar fyrir ágreiningi var barátta um völd áberandi í því sem viðmælendur sögðu. Þó kom einnig fram að mismunandi persónuleikar sem passa illa saman geti skapað ágreining sem og það þegar að samskipti eru ekki í nægilega góðum farvegi innan leikskóla. Þessar ástæður geta allar blandast saman og orsakað ágreining en sumir viðmælenda minna voru á því að oftast væri um valdabaráttu að ræða í grunninn.

Það sem viðmælendur töldu m.a. renna stoðum undir þá skoðun sína að ágreiningur snerist um völd var að einn þeirra hafði upplifað það að ágreiningur, sérstaklega ágreiningur sem beinist gegn honum sjálfum, minnkar eftir því sem völd starfsmanna sem hann hefur átt í erfiðum samskiptum við minnka. Annar viðmælendi nefndi míkropólítík sérstaklega í samhengi við ágreining. Hann nefndi sem dæmi útdeilingu á stuðningstímum vegna barna í sérkennslu. Þeir starfsmenn á deild þar sem slíkum tímum er úthlutað eiga það til að hnýta í þann starfsmann sem falinn er stuðningurinn. Þá sé fundið að viðkomandi og togstreita myndast. Hann nefndi það einnig að þegar deildarstjóri fer útaf deild, t.d. vegna undirbúningstíma þá fari þeir starfsmenn sem eftir sitja ekki eftir fyrir mælum deildarstjóra og breyti jafnvel útfra dagskipulagi. Þetta geti valdið ágreiningi og sé dæmi um valdabaráttu:

Þá þyrja að koma einhver valdabaráttu um einhver völd sem eru engin völd, bara að halda deginum gangandi. Margbúin að reka mig á þetta. Og draga svona úr starfinu, grípa tækifærið og sleppa hópastarfi. Er ekki bara fínt að fara bara öll út? Einhver stýring.

Þeir starfsmenn sem stunda þessa míkropólítík eru alla jafna ófaglærðir leiðbeinendur, oftast reynslumiklir, samkvæmt þessum viðmælanda en aðrir viðmælendur höfðu ekki tekið eftir því að ágreiningur eða barátta um völd væri frekar áberandi hjá ófaglærðum starfsmönnum. Reyndar kom fram sú skoðun að valdabarátta gæti frekar átt sér stað þar sem hlutfall leikskólakennara væri hátt: „Kannski meira í leikskólum þar sem eru margir leikskólakennarar, allir vilja ráða“.

Aðspurðir um hvort að eitthvað í umhverfi leikskóla ýtti undir ágreining umfram þær ástæður sem áður hafa verið nefndar töldu viðmælendurnir að álag og sú nánd sem fylgir því að vinna í leikskóla hafi áhrif. Einnig var það nefnt að þar sem vinna á leikskólum snýst um börn og að mismunandi hugmyndafræði geti verið ríkjandi á milli fólks um hvernig best sé að standa að því starfi geti það haft áhrif á bæði tíðni ágreinings og það hversu djúpur hann verður.

Er um að vinna náið saman, vinna með einstaklinga. Með ólíkan bakgrunn og höfðum ólíkar hugmyndir um hvernig best er að bregðast við. Álag sem við verðum fyrir. Inni á deildum, snýst um erfiða hegðun barna. Það veldur oft álagi sem leiðir til einhvers ágreinings varðandi úrlausnir. Hvernig er tekið á því. En þetta er bara svo flókið, þetta er allskonar. En svona, álag og fjarvera fólks.

Misjafnt hvar hvort að viðmælendur teldu að ágreiningur væri tíðari í kjölfar niðurskurðar vegna efnahagshremmingana eftir árið 2008. Sumir voru ekki á þeirri skoðun og töldu að ný gildi hefðu rutt sér til rúms og samheldni og samstaða væri meiri: „Frekar að fólk hafi farið að endurskoða gildi. Verið meiri ró. Fyrst núna sem fólk er spennt fyrir utanlandsferðum t.d. Frekar að tíðnin hafi minnkað. Fólk leitaði inn á við. Meiri samheldni, samkennd í hópunum“. Einnig kom fram sú skoðun að eldri leikskólakennarar hefðu horfið aftur til eldri vinnubragða, frá því að peningar voru af skornum skammti fyrir góðærið. Aðrir töldu þó að álag hefði aukist á þessum tíma og haft áhrif á ágreining. Einn viðmælandi talaði sérstaklega um að tími sem starfsfólk hefur saman án barna hefði minnkað. Þess vegna væri erfiðara að kalla starfsmenn til sín til þess að ræða svona mál, það væri lítið um afleysingar og því fækkaði starfsfólki sem sinnti börnum á meðan aðrir væru að ræða saman.

Meðhöndlun ágreinings

Sú leið sem leikskólastjórnarnir segjast fara þegar þeir takast á við ágreining er að byrja á því að safna að sér upplýsingum og greina hvað tekist er á um. Þeir geta þannig áttað sig á því hvort að um raunverulegan ágreining er að ræða, og hversu djúpstæður hann er, eða hvort að um sé að ræða misskilning. Kostur þessa vinnulags er að oft kemur í ljós að rætur ágreinings eru miklu dýpri en jafnvel þeir sem eiga í honum átta sig á, þá snýst hann t.d. ekki um ákveðin atvik heldur beinist gegn persónu aðila sem standa í ágreiningi.

Leikskólastjórnarnir segjast koma sjálfir að lausn ágreiningsmála í flestum tilfellum. Á einum stað hefur þó verið mótað ákveðið ferli sem stjórnendateymið allt, leikskólastjóri, aðstoðarleikskólastjóri, sérkennslstjóri og deildarstjórar, koma að. Kosturinn við það samkvæmt viðkomandi leikskólastjóra er að ef að hann sjálfur hefur átt í miklum samskiptum við starfsmann vegna annars máls geti aðrir stjórnendur verið í forgrunni við úrlausn ágreinings. Einnig var áhugavert að einn þeirra gerir þá kröfur að leikskólakennarar eigi að geta „klárað“ sín samskipti sjálfir, en að þeir fái þó stuðning.

Eins og með marga aðra þætti í starfi sínu telja leikskólastjórnarnir að samræðan sé gríðarlega mikilvæg og nýta þeir hana fyrst og fremst til þess að leysa ágreinin. Þeir fá fólk til þess að ræða saman og finna lausnir sem allir geti sætt sig við. Þeir líta ekki svo á að þeir sjálfir leysi ágreiningsmál fyrir starfsfólk sitt, þeir vilja frekar að starfsfólkið finni leiðir sjálf: “[Ég] get ekki búið til lausn, fólk verður að finna það sjálf. Það gerist með samtalinu“. Þó tóku þeir það fram að þeir gefi fólki leiðbeiningar og leggi jafnvel inn hjá því setningar sem það geti farið með til þeirra sem það deilir við. Áhugavert var einnig að heyra að sumir leikskólastjóranna gera meiri kröfur til leikskólakennara þegar kemur að ágreiningi:

Nýti mér það hiklaust ef það eru leikskólakennarar, geri bara þá kröfu að þeir geti bara klárað sín samskipti. Þó að þeir hafi stuðningin við að klára málið. Hvort sem ég er sammála eða ekki því sem er að gerast.

Leikskólastjórnarnir höfðu sumir fengið utanaðkomandi aðstoð vegna deilumála. Var þar fyrst og fremst um að ræða stuðning og leiðbeiningar frá leikskólaskrifstofum sveitarfélaga. Almennt létu þeir vel af slíkri aðstoð, sem og þeirri þjónustu sem þeir geta sótt til sveitarfélaga almennt. Einn þeirra

telur að leikskólastjórar eigi aldrei að vera það „cocky“ að telja sig vita alltaf hvað þeir eigi að gera. Það vakti athygli að þegar ágreiningur snýst um eitthvað sem tengist beint starfi með börnum segjast leikskólastjórnir taka á málunum af meiri festu og með meiri hraða en ella: „Ég [er] kannski svolítið brútal bara, mér finnst ég hafa svo mikið leyfi, þarna liggja ræturnar“. Þeir gefa sér tíma til þess að kynna sér málið og greina vandann eins og með önnur ágreiningsmál en hraðinn þarf þó að vera meiri að þeirra mati þegar um velferð barna sé að ræða. Þessi mál krefjast mjög mikillar stjórnunnar að mati leikskólastjóranna.

Misjafnt var hvort að viðmælendur hefðu látið ágreining innan starfsmannahópsins sem þeir vissu af afskiptalausán. Sumir þeirra sögðust aldrei gert það en aðrir höfðu ekki beint látið ágreining alveg afskiptalausán en lítið beitt sér til þess að leysa hann eða ekki gert það á meðan viðkomandi starfsmenn kæmu ekki til þeirra til þess að ræða málin:

Sumt leysist bara, er ekki það djúpstætt. En þá reglulega tekur maður fram á fundum að við þurfum að vera góð hvert við annað, bera virðingu fyrir hvert öðru. En kannski er einhver ágreiningur, einhver svona lítill, sem ég veit ekki af. Þá náttúrulega geri ég ekkert í því.

Það vakti athygli að einungis einn af leikskólastjórunum taldi þetta vera raunhæfa lausn við ágreiningi. En sá tók þó fram að það færi eftir umhverfinu á viðkomandi stað. Ef búið væri að byggja upp traust innan starfsmannahópsins og fólk upplifði lýðræði í starfi þá væri hægt að láta það leysa ágreiningsmál sjálft. Aðrir voru á því að það kæmi sér á endanum illa að aðhafast ekkert í ágreiningsmálum:

Nei. Held að það sé alltaf cooking þá. Það gleymist ekkert. Það getur verið óþægilegt þó það sé ekki mikið að burðast með það lengi. Fólk vill fá closure í þessu, það er alltaf betra. En það getur alltaf verið eitthvað eftir þó að málið sé búið...

Það voru örlítið skiptar skoðanir um það hvort að hægt væri að komast hjá ágreiningi. Sumir viðmælenda töldu að ef unnið væri markvisst með starfshætti og samskipti þá mætti draga verulega úr ágreiningi. Almennt var skoðunin þó sú að erfitt væri að komast algjörlega hjá honum. Einn viðmælendi taldi hættan væri alltaf til staðar því að persónuleikar ákveðinna einstaklinga séu bara þannig, þeir séu þrjúskir og þverir og eigi stundum alla sök á því að ágreiningur komi upp. Annar viðmælendi taldi að viðvarandi

mannekla og starfsmannavelta á leikskólum valdi því að erfitt sé að byggja upp sterka starfsmannahópa á leikskólum. Hann benti líka á að svo virðist sem að ákveðnir starfsmenn stundi alltaf ákveðna míkrópólítík, telji sig alltaf eiga rétt á einhverju. Þetta eigi að hans mati aðallega við um ófaglærða starfsmenn.

Það sjónarmið kom einnig fram að ágreiningur geti verið til góðs og að það ætti alls ekki að reyna að komast hjá ágreiningi. Einn leikskólastjórinn á það einnig til að reyna að vekja upp smá ágreining til þess að koma af stað einhverjum breytingum eða þróun. Það sem skipti máli sé að ræða um málin og nýta ágreiningin til góðs:

Nei, við viljum það ekki. Ég vil hafa ágreining og hef alltaf viljað. En ef fólk getur ekki talað um málin þá er hann ekki góður. En ég vil ekki að fólk sé sammála, alls ekki sko. Það tekur bara mislangan tíma hjá fólki... ég veit alveg að ég er smá að stríða líka.

4.6 Samantekt

Í viðtölum við viðmælendur kom fram að þeir telja að best færi á því að leikskólastjórar hafi eitthvað um það að segja hverjir gegni stöðu aðstoðarleikskólastjóra við hlið þeirra. Sambandið á milli þessara tveggja stjórnenda verði náð og því skipti máli að þeir nái vel saman. Sú hugmynd kom fram hjá viðmælendum að ráðið yrði í þessar stöður í þörum eða jafnvel að leikskólastjóri geti ákveðið að hafa engan aðstoðarstjórnanda ef samband þeirra er ekki gott.

Leikskólastjórararnir stóðu að mestu leyti sjálfir að því að kynna sig á nýjum vinnustað og var sá stuðningur sem þeim stóð til boða fyrst og fremst falinn í því að þeir gátu sótt sér ráðgjöf og hvatningu til leikskólaskrifstofa en ekki var um það að ræða að aðilar þaðan kæmu með þeim inn í leikskólana í upphafi starfs. Almennt ríkti þó ánægja með þann stuðning sem leikskólastjórum stendur til boða þegar kemur að faglegu starfi.

Í þeim erfiðu aðstæðum sem viðmælendur mínir tóku við núverandi störfum sögðu viðmælendur mínir að verkefni þeirra, hugmyndir og væntingar til starfsins væru breytt frá því sem áður hefði verið. Fram kom að þeir upplifðu að völd þeirra væru minni og að ýmis verkefni fælust í starfinu sem þeir hefðu ekki átt von á, eins og til að mynda eftirlit með fasteign.

Helstu verkefni sem felast í starfi viðmælenda minna eru starfsmannamál og daglegt skipulag.

Fagleg verkefni eru þau verkefni sem leikskólastjórnarnir sögðust helst vilja sinna en almennt finnst þeim þeir verja minni tíma í þau en þeir hefðu kosið. Það kemur til vegna aukinna krafna um stjórnsýslu, umsjónar með fjármálum og skýrslugerð um ýmsa þætti starfsins. Þó var bent á að leikskólastjórar sjálfir hefðu kallað eftir minni miðstýringu og að þessi stjórnsýsluverkefni fylgdu því og jafnframt að viðhorf stjórnendanna sjálfra hefðu áhrif á upplifun þeirra. Þar sem að tímafrek fagleg verkefni íþyngi þeim ekki taki þeir frekar eftir því þegar stjórnsýsluverkefni eru krefjandi og taki tíma.

Leikskólastjórnarnir voru sammála um að þegar upp er staðið beri þeir lokaábyrgð á starfi leikskóla. Þeir reyna þó að deila ábyrgðinni á daglegum verkefnum út til starfsfólks og er þá frekar um fagleg verkefni að ræða frekar en þau sem snúa að stjórnsýslu.

Þrátt fyrir að hafa ekki mótað sér ákveðin stjórnunarstíl á meðvitaðan hátt gáfu allir viðmælendur nokkuð greinargóðar lýsingar á því hvernig þeir beita sér sem stjórnendur. Lýðræði og lýðræðisleg vinnubrögð voru þar í fyrirrúmi, að gefa eftir ákvörðunarvald og eins það að vera fyrirmynd starfsfólks síns. Leikskólastjórnarnir höfðu þurft að breyta útfrá þeim stjórnunarháttum sem þeir helst vilja viðhafa þegar þeir tóku við störfum í erfiðum aðstæðum. Þá segjast þeir frekar taka ákvarðanir sjálfir og dreifa valdi minna en ella. Þeirri nálgun sem þeir beita í þessum aðstæðum var m.a. lýst sem harðri.

Þegar kemur að breytingum í leikskólastarfi er lýðræði rauði þráðurinn samkvæmt leikskólastjórunum. Starfsfólk fær að koma að ákvörðunum og útfæra eigin leiðir að markmiðum. En líkt og þegar kemur að stjórnunarstílum hafa leikskólastjórnarnir þurft að bregða útaf þeim vana þegar þeir hafa tekið við starfi í erfiðum aðstæðum. Þá taka þeir meira af valdinu til sín en segjast þó flestir fara hægt af stað nema að aðstæður krefist breytinga strax.

Leikskólastjórnarnir höfðu allir mætt andstöðu í upphafi starfs síns í þeim leikskólum þar sem þeir starfa núna en í mismiklum mæli. Algengasta birtingarmynd þessarar andstöðu var að starfsfólk hundsaði nýjan leikskólastjóra en einnig kom fram að starfsfólk hafði hætt störfum fljótlega eftir að að nýr stjórnandi kom til starfa. Andstaðan var fyrst og fremst

undirliggjandi að mati viðmælenda minna en þó komu fram dæmi um mjög opinbera andstöðu og þá var yfirleitt um að ræða einn starfsmann sem sýndi mikla andstöðu. Þegar leikskólastjórnarnir mæta andstöðu við breytingar beita þeir þeim ráðum að færa rök fyrir þörf á breytingum, gefa möguleika á því að draga breytingar til baka ef þær þykja koma illa út eða reyna að vinna sér traust starfsmanna eftir öðrum leiðum. Þar sem andstaðan er mikil segjast viðmælendur mínir reyna að undirbyggja sig með því að fá starfsfólk sem er hliðhollt þeim innan starfsmannahópsins með sér í lið.

Þegar kemur að samskiptum innan leikskólanna höfðu sumir leikskólastjórnanna ekki upplifað annað en að þau væru í góðum farvegi en aðrir höfðu aðra sögu að segja. Það sem þeir lýstu var fyrst og fremst ákveðið samskiptamunstur sem var þeim ekki að skapi. Leikskólastjórnir sögðust ekki ætlast til þess að starfsfólk myndi vinasambönd sín á milli en að samskipti séu kurteisleg og uppbyggileg.

Allir viðmælendurnir sögðust hafa orðið varir við ágreining í leikskólastarfi og að hann geti haft bein áhrif á starfið og börnin í leikskólanum. Valdabarátta var oftast nefnd sem ástæða fyrir ágreiningi og fram kom að ákveðin míkropólítík virtist vera til staðar. Aðrar ástæður sem nefndar voru fyrir ágreiningi voru álag og sú nánd sem skapast í leikskólastarfi.

Leikskólastjórnir sögðu að þegar þeir verði varir við ágreining þá byrji þeir á því að afla sér upplýsinga um ágreiningin og að greina hann. Leiðirnar sem þeir fari til þess að leysa hann byggjist að þeirra sögn fyrst og fremst á samræðum þar sem reynt er að finna lausnir sem allir aðilar geti fellt sig við. Misjafnt var hvort að leikskólastjórnir hefðu látið ágreining afskiptalaus en almennt voru þeir sammála um að slíkt væri ekki vænleg lausn.

5. Umræða

Hér verða helstu niðurstöður rannsóknarinnar settar í samhengi við þann fræðilega grunn sem liggur að baki ritgerðarinnar og rannsóknarspurningum svarað. Aðalrannsóknarspurning er: Hver er upplifun leikskólastjóra af því að hefja störf í leikskóla þar sem slæmt ástand hefur ríkt. Undirspurning var: Hvernig segjast leikskólastjórar bregðast við átökum, ágreiningi og öðrum þröskuldum sem geta staðið í vegi fyrir farsælum vinnubrögðum. Í lok þessa kafla er samantektarkafli þar sem svör við rannsóknarspurningunum eru dregin sérstaklega fram.

Í ljós kom að upplifun leikskólastjóranna var að mörgu leyti samhljóða en þó kom fram nokkur munur. Ef til vill má skýra hann að einhverju leyti með því að aðstæðurnar sem leikskólastjóranir fengust við voru misjafnar. Sumir þeirra höfðu starfað í öðrum stöðum í leikskólunum áður en þeir urðu leikskólastjórarir og einnig kom hluti af viðmælendum inn í leikskóla sem hluti af teymi sem ætlað var að taka vandræði sem þar voru föstum tökum.

5.1 Upplifun leikskólastjóra af daglegu starfi

Hér verður fjallað um hver helstu verkefni leikskólastjóra eru og hvernig þeir upplifa skiptingu verkefna á milli faglegs starfs og stjórnunar. Þá verður skoðað hvernig þeir líta á sig sem stjórnendur, hvort að þeir falli undir skilgreiningar á kvenlægri stjórnun og hvaða hlutverki þeir telja sig gegna í starfsþróun. Einnig verður fjallað um þann stuðning sem leikskólastjórnir fengu í upphafi starfs.

Stjórnsýsla og faglegt starf

Í byrjun viðtala voru viðmælendur spurðir út í það hvað fælist í starfi þeirra og hvernig þeim fyndist samsetning starfsins vera og hvort að þeim fyndist að hún mætti vera öðruvísi. Þetta var gert í ljósi rannsókna sem gerðar hafa verið á því hvað stjórnendum í skólum finnst um það hvernig tíma þeirra í starfi er

varið og hvort að samsetningin sé í samræmi við væntingar þeirra. Sergiovanni (2001, bls. 18-20) hefur vísað í tölur úr könnun sem gerð var meðal skólastjóra í Kaliforníuríki í Bandaríkjunum þar sem fram kom að þeir telji sig eyða meiri tíma en æskilegt er í fjárhagsáætlanir, almennan rekstur og stjórnun á kostnað faglegs starfs. Það sama kom fram í rannsókn Örnú H. Jónsdóttur (2012, bls. 82) sem gerð var í leikskólum á Íslandi. Þar töldu stjórnendur sig ekki geta gefið sér þann tíma sem þeir vildu í faglegt starf eða daglegt starf með börnum og starfsfólki vegna krafna stjórnmalamanna og leikskóladeilda sveitarfélaga um skýrslur og áætlanir. Hér má einnig nefna til sögunnar annarsvegar skýrslu Námsmatstofnunnar (2014, bls. 19 og bls. 78) um ytra mat á Leikskólanum Seltjarnarnesi, sem varð til þegar tveir leikskólar sameinuðust og hinsvegar lokarannsókn Elínar Bjarkar Einarsdóttur (2014, bls. 48-49) um sameiningar leikskóla í Reykjavík. Þar kom fram að í kjölfar sameiningar og þess að til urðu stórir leikskólar sem dreifðust á fleiri en eitt hús upplifðu bæði stjórnendur og starfsfólk það að leikskólastjórinn fjarlægðist hið daglega starf. Þeir sæjust minna inni á deildum og öll samskipti við þá breyttust.

Niðurstöður rannsóknarinnar sem hér er kynnt, eru keimlíkar þeim niðurstöðum sem greint er frá hér að framan. Viðmælendur upplifa að það sem kalla má stjórnsýslu, fjármál, mat á starfi og ýmsar skýrslur taki sífelld meiri tíma frá faglegu starfi, eða með orðum eins viðmælanda sem óskaði sér meiri tíma til samstarfs: „Ef ég gæti verið meiri leiðtogi fyrir fólkið mitt, heldur en að ég sé alltaf bara að skrifa um það og skila eitthvert hvernig ég vil hafa þetta?“ Þó að engin viðmælandi hafi lýst svipuðu ástandi og kemur fram í rannsóknnum á sameinuðum leikskólanum vakna þó þær spurningar hvort að slíkt ástand gæti skapast ef stjórnsýsluþáttur starfsins stækkar áfram á kostnað þátttöku í faglegu starfi.

En það má líka velja fyrir sér hvort að ekki sé hægt að ganga oft langt í hina áttina líka, að leikskólastjóri sé of nálægur starfsfólki á kostnað stjórnsýslustarfa og að nálægðin nái að trufla og draga úr tiltekinni fagmennsku. Einn viðmælandi setti fram hugleiðingar sem gefa í skyn að of mikil nálægð hans við starfsfólk geti verið truflandi:

[...] ég er kannski búinn að gefa alltof mikið rými til þess að vera opið fyrir mig. Alltaf hægt að trufla mig. Alltaf tilbúinn að standa upp, geturðu gert, farið, skoðað, séð, maður stendur alltaf upp.

Þetta gefur tilefni til þess að velta fyrir sér hvort að leikskólastjórar sem veita mikið aðgengi að sér séu stundum jafnvel of nærri daglegum uppákomum í starfinu. Þeir eru stjórnendur leikskólanna og bera sem slíkir ábyrgð á því að rekstur leikskólans sé eftir þeim kröfum sem eru gerðar. Í því felst talsverð vinna eins og áður hefur komið fram í þessari rannsókn. Innan leikskólanna eru deildarstjórar, gætu þeir ekki tekið að sér hluta af þessu hlutverki leikskólastjóra? Að leysa ákveðin hluta af þeim málum sem upp koma meðal starfsmanna. Getur verið að leikskólastjórar ætli sér stundum of stór hlutverk, að þeir taki að sér stærra hlutverk í starfsmannahópnum en þeir þurfi kannski að gegna?

Í niðurstöðunum kom fram það sem kalla mætti togstreitu á milli formlegrar stjórnábyrgðar og faglegrar forystu innávið. Leikskólastjórnendur sem tóku þátt í rannsókninni voru almennt sammála um að þau verkefni sem þeir vildu helst sinna væru þau sem tengdust faglegu starfi í leikskólanum. Þeir bera samkvæmt lögum um leikskóla (nr. 90/2008) ábyrgð á faglegu starfi leikskólans, fyrst og fremst með því að uppfylla skilyrði aðal- og skólanámskráa og í Aðalnámskrá leikskóla (Mennta- og menningarmálaráðuneytið, 2011, bls. 11-12) kemur fram að þeir eigi að vinna að þróun skólanámskrár í samráði við kennara. Sjálfir virðast leikskólastjórnendur þó líta svo á að þeir eigi að gegna stærra hlutverki í faglegu starfi leikskólans en mætti með þröngri túlkun lesa út úr lögnum og vera, eins og einn viðmælandi orðaði það, „leiðtogi fyrir fólkið mitt“ þegar kemur að faglegru starfsemi leikskólans.

Þegar stór partur af starfi leikskólastjóra snýst um stjórnábyrgð er hættu á að stjórnandinn einbeiti sér nær eingöngu að þeim skrifræðislegu verkefnum sem honum eru sett fyrir, á kostnað þess að vera leiðtogi í starfsmannahópnum og þá kannski ekki hvað síst sá faglegi leiðtogi sem hann vill vera (Börkur Hansen og Smári S. Sigurðsson, 1998, bls. 75, Owen og Valesky, 2007, bls. 277-278). Það má spyrja sig að því hvort að hættu sé á því í leikskólum hér á landi að leikskólastjórar verði ekki nægilega sterkir leiðtogar innan starfsmannahópsins ef þeir fjarlægjast starfsfólkið og taka ekki virkan þátt í faglegu starfi vegna krafa um skrifinsku. Þeir verði þá frekar stjórnendur sem sjái fyrst og fremst um skipulag, að útdeila verkefnum og fjármálastjórn en veiti síður forystu sem snýr að starfsfólkinu sjálfu og því að leiða uppeldislegt starf (Jones og Pound, 2008, bls. 8, Owens og Valesky, 2007, bls. 287-288).

Owen og Valesky (2007, bls. 287-288) telja að skrifræði hafi vissulega rutt sér til rúms í menntastofnunum á kostnað forystu og leiðtogahæfni sem taki mið af persónulegum þáttum og nauðsynleg sé að laga það en þeir benda líka á að það megi ekki mála stjórnun of dökkum litum. Það sé einfaldlega nauðsynlegt til þess að geta leitt starf í skólum að leiðtogar geti unnið með fjárhagsáætlanir og skipulagsbreytingar.

Í rannsókninni komu fram efasemdir um að ýmsar þær skýrslur sem leikskólastjórum ber að standa skil á séu lesnar af þeim sem krefjast þeirra. Velta má fyrir sér hvort að það auki enn frekar á þá upplifun stjórnenda að tímanum sem fer í þannig stjórnsýslu sé illa varið, ef þeir upplifa að vinnan sem þeir leggja í hana sé einungis til þess fallin að uppfylla lög og reglugerðir en skili sér ekki að öðru leyti. Í því samhengi er vert aðfuga, fyrir hvern eru skýrslur gerðar? Eru þær eingöngu til þess að uppfylla skilyrði sem koma utanfrá eða geta leikskólarnir sjálfir nýtt þær til þess að ígrunda eigið starf og þróa það áfram?

En það var ekki síður áhugavert að einn viðmælandi benti á að leikskólastjórar vildu frjálsræði og að aukin stjórnsýsla væri fylgifiskur þess, þeir þyrftu að gæta þess að óska ekki aftur eftir meiri miðstýringu:

[...] og við stjórar þurfum líka að líta í eigin barm, við viljum frjálsræði og ekki miðstýringu. En samt viljum við smá miðstýringu. Er orðin flókin brú, hvað við viljum og hvað við viljum ekki.

En þetta vekur aftur upp spurningar um tilgang gerðar skýrslunnanna. Er það ef til vill svo að rekstraraðilar leikskólanna hafi ekki sleppt hendinni af stjórnun þeirra þrátt fyrir aukið frjálsræði leikskólastjóra? Eru skýrslurnar og matið um ýmsa þætti leikskólastarfsins annað birtingarform á miðstýringu? Einn viðmælandi benti á að viðhorf stjórnendanna sjálfra hafi líka áhrif á hvernig þeir upplifi mismunandi þætti í starfinu. Þeir vilja sjálfir helst sinna faglegum verkefnum, það sé áhugaverðasti þáttur starfsins, og þess vegna íþyngi og þreyti stór fagleg verkefni þá ekki á sama hátt og sambærileg verkefni sem tengjast stjórnsýslu:

En það sem maður segir að taki mikinn tíma og þreyti mann er það sem manni finnst ekki skemmtilegt. Námskrárgerð og annað faglegt eru stór verkefni og manni finnst þau ekki fá og mikinn tíma en það er ekki að íþyngja manni. Það er það sem maður vill meira vera að gera.

Einnig velta því fyrir sér hvort að stjórnsýslustörfin þyki ómerkilegri en þau faglegu. Leikskólar eru opinberar stofnanir sem hafa verið að stækka mikið og því fylgir aukið umfang í stjórnsýslu. Leikskólastjórar hafa stofnað sitt eigið félag innan Kennarasambands Íslands og það má túlka sem vilja til þess að aðskilja stjórnunarstörf frá öðrum störfum á leikskólum, að fag leikskólastjóra sé aðskilið frá fagi leikskólakennara. Er faglegur stjórnandi sá sem stýrir faglegu starfi eða er hann sá sem stýrir faglega? Það er spurning sem leikskólastjórar þurfa ef til vill að spyrja sig að.

Allir viðmælendur nefndu starfsmannamál sem eitt stærsta einstaka verkefnið sem þeir takast á við í störfum sínum. Það vakti athygli að það á jafnt við í þeim skólum þar sem mikil starfsmannavelta er og í þeim skólum sem eru vel mannaðir af fagfólki. Það sem virðist gerast í skólum þar sem hátt hlutfall fagmenntaðra starfsmanna er er að í stað þess að orkan fari í að ráða og þjálfa upp starfsfólk þá fari hún í að veita forystu í faglegum málefnum og þróun starfs. Líklega má það teljast jákvætt þar sem það er frekar hluti af því sem leikskólastjórnarnir sjálfir sögðust helst vilja beita sér í innan leikskólans.

Stjórnunarstílar

Margar ólíkar hugmyndir um stjórnunarstíla eru ríkjandi í dag. Neugebauer (1985, í Rodd, 2006, bls. 39-40) skilgreinir fjórar mismunandi erkitýpur stjórnenda í skólum sem eru *Verkstjórinn* sem einblínir á markmið og niðurstöður á kostnað vinnuanda, *Félaginn* sem einblínir á vinnuandann á kostnað markmiða, *Hvetjandinn* sem sameinar markmið og vinnuanda og *Stjórnleysinginn* sem lætur allt reka á reiðanum. Samkvæmt Neugebauer skipta þessir stílar meira máli en að meta aðstæður á hverjum tíma og er *Hvetjandinn* besti stíllinn að hans mati en *Verkstjórinn* sá eini af hinum sem er raunhæfur valmöguleiki. Rodd (2006, bls. 41) mótmælir því og segir að best sé að meta aðstæður í hvert skipti.

Í niðurstöðum rannsóknarinnar sem hér er kynnt komu fram nokkuð sterkar vísbendingar um stjórnunarstíla leikskólastjóranna þó að þeir hafi verið nokkuð samhljóða um að þeir hafi ekki mótað sér slíkan stíl meðvitað, eða í það minnsta ekki þannig að þeir hafi endilega gefið honum nafn eða skilgreint hann út frá stjórnunarfræðum. Allir viðmælendur nefndu einhverjar leiðir sem þeir vilja fara í stjórnun. Það sem oftast var nefnt voru að hafa

lýðræði í fyrirrúmi og að leyfa starfsfólki að útfæra eigin leiðir að markmiðum. Þá sögðu viðmælendur að gott væri að hafa þær kröfur sem gerðar eru til starfsfólks skýrar og að allir starfsmenn viti af þeim og geri sér grein fyrir því sem þeir eru að gera. Þannig eigi starfsmenn að geta rökstutt starf sitt útfrá stefnu leikskólans og hagsmunum barna. Leikskólastjórnarnir styðjast allir að einhverju leyti við fræði sem þeir hafa numið, þó að þeir hafi ekki allir aflað sér viðbótarnáms í stjórnun, en einn sagði þó að reynslan sem hann hefði öðlast væri líklega stærsti þátturinn:

En reynslan hefur einhvern veginn kennt mér ótrúlega mikið. Hef ekki farið í stjórnunarnám. En kynnt mér breytingastjórnun, af því að ég tók við leikskóla í molum og tókst á við stórar áskoranir.

Neugebauer skilgreindi fjórar erkitýpur stjórnenda eins og áður sagði. Þegar það sem viðmælendur mínir sögðu um eigin stjórnunarstíl er skoðað kemur fram að í raun falla þeir allir inn í einungis eina af þessum erkitýpum, en þó er hægt að rökstyðja að þeir falli undir aðra þeirra við ákveðnar aðstæður. Engin af þeim nefndi neitt sem hægt væri að láta falla undir skilgreiningu Neugebauer á *Stjórnleysingja*. Sýn þeirra var alls ekki þannig að leikskólastarfið væri látið reka á reiðanum. Við fyrstu sýn gæti áhersla sem nokkrir viðmælendur lögðu á að starfsfólki liði vel í vinnunni hugsanlega fallið undir *Félagann* en til þess eru þeir of meðvitaðir um markmiðin með starfinu.

Hvetjandinn er sú erkitýpa sem auðveldast er að láta viðmælendur mína falla undir. Þeir vilja að fólki líði vel í vinnunni og fái verkefni við hæfi: „Hef þá hugmyndafræði sem stjórnandi að ef þú ert í vinnu þá verður þú að fá ábyrgð. Annars bara fúnkerar þú ekki“. Starfsfólk fær að koma að ákvörðunum og einnig var áberandi hvað nokkrir viðmælendur gera mikið til þess að hvetja starfsfólk til þess að þróa sig áfram í starfi: „[...] tala við þessa leikskólakennara sem ekki fara og kanna af hverju og finn námskeið og fyrirlestra fyrir þau. Geri mjög mikið til þess að koma þeim úr húsi“. En viðmælendurnir eru einnig meðvitaðir um markmiðin sem stefnt er að og að þeim sé haldið við, þó að þeir geri sitt besta til að viðhalda góðum starfsanda:

[...] það sem ég heyri, er að ég sé tiltölulega lýðræðislegur stjórnandi, en er mjög ákveðin í línunni sem ég vil halda. Held ég sé mjög lýðræðisleg í leiðunum að takmarkinu. Finnst skipta rosalegu máli að fólkinu finnst það frjálst í vinnunni. Ekki bara einhver ein leið að settu marki.

Þegar horft er til þeirrar erkitýpu Neugebauer sem eftir liggur, *Verkstjórans*, þá kom fram að alla jafna geti stjórnunarstíll viðmælenda minna ekki fallið undir hana. En þeirra upplifun af því að taka til starfa í leikskólum þar sem miklir erfiðleikar ríkja í starfi hafa leitt til þess að þeir lýstu aðferðum sem er fyrst og fremst ætlað að ná fram markmiðum óháð andanum á vinnustaðnum. Þetta á til dæmis við þegar mikil starfsmannavelta er viðvarandi og mikið af ungu ófagmenntuðu fólki er í vinnu. Það krefst að mati viðmælenda á að mjög skýr skilaboð séu sett fram til þess að starfið uppfylli markmið. Það getur verið á kostnað ánægju annara starfsmanna: „Þarf að koma fram við unga fólkið sem vinnur hérna, bara hreinlega dæla í það einhverjum grunnhugmyndum. Fagfólkið bara móðgast. en þið verðið bara, við ætlum að vera saman í þessu. Þið verðið bara að þola þetta“.

Annar viðmælandi lýsti starfsháttum sem fella má undir þegar hann tók fyrst til starfa sem leikskólastjóri í þeim leikskóla þar sem hann starfar í dag. Þar var augljóst frá fyrsta degi að talsverðar breytingar þurfti að gera og tók hann þá til ráðs að taka ákvarðanir sjálfur, án samráðs við starfsfólk. Hann var ekki bara meðvitaður um að ákvarðanirnar kölluðu á neikvæð viðbrögð frá starfsfólki, heldur beinlínis ætlaðist til þess að svo yrði: „Þá gat fólk haft eitthvað til þess að gagnrýna mig fyrir og gerði það. Þá get ég svarað fyrir það. Sagt bara já, svona verður þetta á meðan ég er hér“.

Það vekur athygli hvaða orðalag viðmælendur nota um það þegar þeir taka ákvarðanir sjálfir og ganga hart á eftir þeim. Þá eru þeir „harðir“ og „tough-ass“ og þá má kannski segja að lýðræðislegri aðferðirnar hljóti að vera mjúkar. Ég velti því fyrir mér hvort að það sé ekki einfaldlega rétt að í erfiðum aðstæðum þar sem stjórnandi þarf að taka af skarið þurfti einmitt svolitla hörku en velti því jafnframt fyrir mér hvort að starfsfólk sem verður undir í lýðræðislegri umræðu telji hana endilega mjúka?

Sergiovanni (2001, bls. 131-132) setur eins og Neugebauer fram fjórar leiðir sem stjórnandi getur farið. Sú fyrsta snýst um kaup kaups, en þá fá starfsmenn eitthvað fyrir sinn snúð ef þeir gera eins og stjórnandi leggur fyrir. Þetta kom sterkt fram hjá einum viðmælenda sem talaði um að til þess að liðka fyrir breytingum sem hann vill gera geri hann oft eitthvað á móti fyrir starfsmenn, t.d. að kaupa ljósaseriur og gott kaffi á kaffistofuna. Önnur leið sem Sergiovanni nefnir er að veita starfsfólki tækifæri til þess að fullnægja þörf sinni fyrir árangri, ábyrgð hæfni og virðingu, að stjórnandi búi til aðstæður þar sem starfsfólk getur blómstrað. Þetta virðast allir

stjórnendurnir sem var rætt við reyna að gera. Þeir stunda lýðræðisleg vinnubrögð, deila út valdi og verkefnum og leyfa fólki að blómstra: „Hef þá hugmyndafræði sem stjórnandi að ef þú ert í vinnu þá verður þú að fá ábyrgð. Annars bara fúnkerar þú ekki“. Leiðir þrjú og fjögur eru sameiginleg sýn og samheldni stjórnanda og vinnuveitanda. Þau eru ef til vill það sem stjórnendurnir vilja stefna að. Í þeirri þriðju hefur myndast sameiginleg sýn á markmið og vinnustaðinn í heild og samfélag leiðtoga og námsfúsra er til staðar og í þeirri fjórðu hafa stjórnandi og vinnuveitandi sameinast algjörlega um gildi og hugmyndafræði sem bindur þá í einn hóp. Þetta sést t.d. í því eins og áður sagði að leikskólastjórnarnir tala um lýðræðisleg vinnubrögð, að leyfa fólki að koma að ákvörðunartöku og öðlast ábyrgð og að það fái tækifæri til þess að blómstra í starfi.

Þegar horft er á aðstæðurnar sem voru fyrir hendi í þeim leikskólum sem viðmælendur mínir tóku við er ekki laust við að orð Rodd (2006, bls. 41) um að nýr stjórnandi þurfi að taka að sér hlutverk *Verkstjóra* vegna þess að fyrri stjórnandi, t.d. vegna kulnunar í starfi, hafi fallið undir skilgreininguna á *Stjórnleysingja* gætu átt við: „Það var náttúrulega algjör laizze faire stjórnunarstíll þarna. Það var bara óreiða með fjármál og stöðugildi og engin regla á neinu svona“.

Upplifun leikskólastjóranna af þeim aðstæðum sem þeir tóku við leikskólunum í var almennt á þennan hátt. Þeir upplifðu skipulagsleysi og losarabrag á starfinu og ráku sig á starfshætti sem þeim líkaði ekki. Í einhverjum tilfellum var einnig um það að ræða að margir leikskólastjórar höfðu starfað í leikskólunum á stuttum tíma. Þeirra upplifun var því sú að þeir þyrftu að taka til hendinni og taka ákvarðanir sem þeir vissu að yrðu óvinsælar.

Kvenlæg stjórnun

Allir viðmælendur í rannsókninni sem hér um ræðir eru konur en samkæmt Hagstofu Íslands (e.d.) eru einungis 9 leikskólastjórar á landinu karlmenn. Það þarf þó að hafa í huga að inni í þeirri tölu eru taldir skólustjórar þar sem leikskólar hafa verið sameinaðir grunnskólum. En er hægt að skilgreina stjórnunarstíl viðmælenda minna sem kvenlægan? Carol Shakeshaft (1987, bls. 197-198) setti fram nokkur einkenni sem sögð eru einkenna kvenstjórnendur. Þeir væru líklegri til að leggja mikið upp úr tengslum við

starfsmenn, kennsla og nám væru helsti hvati þeirra í starfi, uppbygging samfélags væri lykilatriði í stjórnunarstíl þeirra, minni virðing væri borin fyrir þeim sem stjórnendum vegna kyns þeirra og þeir ættu erfitt með að aðskilja persónulíf frá vinnu. Umdeilt er í dag hvort að þessi einkenni sem Shakeshaft lýsti eigi sérstaklega við konur. Rannsóknir sem t.d. Anna Guðrún Edvardsdóttir (2004, bls. 71-82) og Arna H. Jónsdóttir (2009) hafa gert hér á landi sýna t.d. að kvenlægur stjórnunarstíll virðist ekki endilega vera ríkjandi. Hjá Önnu kom fram að kynbundin munur á stjórnunarstílum virðist ekki mikill innan skóla og að vantraust í garð kvenstjórnenda sé ekki til staðar í sama mæli hér á landi og komið hefur fram í rannsóknum erlendis. Arna komst að því að kvenlæg umhyggju- og samskiptastjórnun sé vissulega til staðar í leikskólum hér á landi en að þar finnist líka karllæg píramída- og skrifræðisstjórnun og að átök eigi sér stað vegna skörunar þessara tveggja stjórnunarstíla. Þá reyni leikskólastjórar að nota óformlegar samræður til þess að lauma inn breytingum en með tilkomu deildarstjóra hafi myndast valdapíramídi og skrifræði sem felist m.a. í því að helstu ákvarðanir og umræður fari fram á deildarstjórafundum.

Niðurstöður Örnuna fara ágætlega saman við það sem fram kom í viðtölum við leikskólastjórana. Leikskólastjórararnir leggja áherslu á jákvæð og uppbyggileg samskipti en tveir þeirra ræddu sérstaklega að þegar breytingar liggja fyrir hendi velji þeir að beita óformlegum samræðum við valda einstaklinga með það að markmiði að bæði undirbyggja sig og til að eiga vísan stuðning þegar kemur að formlegum fundum með deildarstjórum. Þeir eru líka ekki hræddir við að beita því valdi sem fylgir stöðu sinni þegar þeir telja það eiga við eða eins og einn þeirra sagði:

Þetta er svona það sýnilega, ég minnkaði dótið [...] Og það var mjög áþreifanlegt. Þá gat fólk haft eitthvað til þess að gagnrýna mig fyrir og gerði það. Þá get ég svarað fyrir það. Sagt bara já, svona verður þetta á meðan ég er hér.

Starfspróun

Starfspróun og símenntun er mikilvægur þáttur í starfi leikskólakennara. Sveitarfélögin sem eru rekstraraðilar leikskólanna sem koma við sögu í rannsókninni sem hér er fjallað um, bjóða öll upp á fræðslu til starfsfólks en misjafnt er hvernig hún er skipulögð. Ef litið er til þess hvers vegna

starfsþróun er talin mikilvæg koma nokkrir þættir í ljós. Í annarri leiðinni til árangursríkrar stjórnunnar sem Sergiovanni (2011, bls. 131-132) lýsti og er nefnd hér fyrir ofan er talað um að starfsfólk fái tækifæri til þess að fullnægja þörf sinni fyrir árangri, ábyrgð, hæfni og virðingu. Það að bæta við sig þekkingu og að öðlast nýja færni hlýtur að teljast hluti af því og þessvegna fellur starfsþróun þar undir einnig. Rodd (2006, bls. 12) bendir líka á að það að ýta undir að starfsfólk vaxi og efli sig í faginu sé einn af eiginleikum sem góðir leiðtogar hafi.

Leikskólastjórnarnir sem rætt var við í þessari rannsókn voru allir sammála um að þeir beri að einhverju leiti ábyrgð á starfsþróun starfsmanna sinna. Þeir höfðu þó misjafnar áherslur. Fram kom að sumir sögðust fyrst og fremst leggja áherslu á að hlutast til um fræðslu og námskeið sem tengist beint starfi og hugmyndafræði viðkomandi leikskóla en að starfsmenn sjái sjálfir um að finna sér aðra fræðslu. En aðrir viðmælendanna töldu sig bera gífurlega ábyrgð á starfsþróun starfsmanna sinna almennt. Einn þeirra sagðist vera virkur í því að hvetja fólk til að fara á námskeið og hjálpar þeim að finna slík við sitt hæfi og sagði: „[Ég] geri mjög mikið til þess að koma þeim úr húsi.“ Annar sagðist hvetja starfsfólk sitt til þess að fara í t.d. fræðsluferðir erlendis, jafnvel þó að þær séu farnar með starfsfólki annarra leikskóla og tengist ekki starfi þeirra skóla beint. Hann segir að það skipti máli fyrir fagfólk að sækja sér fræðslu á þann hátt sem nærir það í starfi, t.d. með því að vera með öðru fagfólki í nýju umhverfi og sjá eitthvað nýtt.

Stuðningur í upphafi starfs

Þegar leikskólastjórnarnir sem rætt var við hófu störf í leikskólunum virðist sá stuðningur sem þeim stóð til boða frá rekstraraðilum fyrst og fremst hafa falist í ráðgjöf og samtölum utan leikskóla. Þeir sjálfir, fráfaraandi leikskólastjórar eða aðstoðarleikskólastjórar virðast hafa séð sjálfir um að kynningu á nýjum leikskólastjóra:

Þetta var bara sko... var í frí í útlöndum þegar ég fékk vinnuna og það var tilkynnt á vinnustaðnum. Einhver annar sem gerði það. Spurði ekkert nánar út í það. Fékk tilkynningu um að ég hefði verið ráðin og að starfsfólkið vissi það.

Ein undantekning var þó á:

Já. Það var búið að gera herskór til að fá einhvern góðan stjóra til að taka við. Það var þannig að fólkið í hverfinu var hætt að vilja vera með börnin sín þarna, fór annað. Var verið að byggja upp hverfið og skólann. Þeir unnu markvisst með, komu inn og héldu fundi áður en við komum og létu vita hvernig þetta yrði og svoleiðis. Var markvisst unnið með þetta á þessum stað en held að það sé ekki mjög algengt.

Almennt var það þannig að engin fulltrúi sveitarfélags kom inn á staðinn fyrstu dagana og aðstoðaði og studdi leikskólastjórana þar. Þetta leiddi meðal annars til þess að viðmælendur mínir lýstu því að hafa staðið að einhverju leyti einir gagnvart nýjum vinnustað og nýju starfsfólki, þó að móttökurnar hafi verið misjafnar:

Aðstoðarstjórinn sem var starfandi stjóri hringdi í mig og bauð mig velkomna og sagði að það væru allir sáttir og hlakkaði til að hitta mig þegar ég kæmi í vinnuna. Stuttu seinna kem ég í vinnuna og aðstoðarstjórinn bara hitti mig og sagði: Guði sé lof að þú ert komin, ég er alveg búin að fá nóg af þessari vinnu hérna. Lét mig fá lykिलinn og sagði: Gjörðu svo vel, ég er alveg búin að fá nóg. Búið að vera of mikil vinna, guðslifandi fegin að þú ert komin, taktu bara við. Svo fór hún bara í sumarfrí. Þannig að annan daginn í vinnunni labbaði ég bara um og hitti fólkið. Kynnti mig ekkert sérstaklega, man varla eftir þessu.

Annar viðmælandi hafði aðra sögu að segja:

Leikskólastjórinn sem var að hætta kallaði starfsfólkið á fund, skipt í tvennt, á degi til um sumar. Gerði mér auðvelt fyrir með því að segja að þetta hefði verið umsækjandinn sem hún hefði helst kosið. Fólkið fékk þá upplýsingar um að þetta væri ágætis manneskja frá einhverjum sem það treysti.

Þetta vekur upp spurningar um hvort að ástæða sé til þess að sveitastjórnir og leikskólaskrifstofur fylgi nýjum leikskólastjórum betur eftir þegar þeir hefja störf og veiti þeim stuðning innan leikskólanna. Sérstaklega þegar um er að ræða leikskóla þar sem erfiðleikar hafa ríkt eins og gildir í þessari rannsókn. Það tók suma leikskólastjórana dágóðan tíma að kynnst starfseminni og nýju starfsfólki og fram kom að mikil orka hafi farið í það fyrst um sinn:

Bara að reyna að ná utan um það hverjir voru að vinna þarna. Að þeir vissu starfskyldur sínar. Svo varð ég bara að ná utan um

deildarstjórnanna og það gekk alveg hrikalega illa. Deildarstjórafundur eftir deildarstjórafund og það var vonlaust að fá þá til að hlusta á mig.

Viðmælandinn sem vitnað er í hér að ofan lýsti miklum samstarfsferfiðleikum sem hann átti í við aðstoðarleikskólastjóra. Aðrir viðmælendur höfðu ekki lent í jafn miklum erfiðleikum en það var samhljómur um það á meðal þeirra að best færi á því að leikskólastjóri fengi að hafa sitt að segja um hver gegndi aðstoðarleikskólastjórastöðu:

Já, að sjálfsögðu. Engin spurning. Er í raun og veru ekki nógu gott system. Þannig að... þetta er mál málanna. Það væri frá mínum bæjardryrum séð þá á bara að ráða nýjan, ef það er verið að ráða nýjan leikskólastjóra, eða bara sleppa því að hafa aðstoðarstjóra. Allavega gefa kost á því þegar það er verið að ráða þig.

Það segir sitt um hversu mikilvægt það er að samband leikskólastjóra og aðstoðarleikskólastjóra er að þessi viðmælandi getur frekar hugsað sér að vera án aðstoðarstjóra en að geta ekki treyst þeim sem gegnir þeirri stöðu. Traust var mikið rætt af viðmælendum mínum og í þessu samhengi virðist það skipta lykilmáli:

Maður verður að hafa sinn nánasta samstarfsmann einhvern sem maður getur unnið með. Líka að horfa á það, ekki bara menntun.

En stundum er ráðið í pörum og það hefur gengið vel. Af því að fólk veit hvernig það er að vinna saman, byði sig annars ekki fram í pörum.

Er nánasti samstarfsmaður. Held að það sé í fáum fyrirtækjum þannig að þú velur ekki þann sem vinnur næst þér. Ættu þessar stöðuar að fylgjast að, kannski ekki hægt en væri langbest. Ráðið í pörum.

Þeir viðmælendur sem eiga seinni tvær tilvitnanirnar hér að ofan virðast báðir leggja til að ráðið sé í þessar stöður í pörum. Miðað við niðurstöður þessarar rannsóknar lítur út fyrir að það sé tilefni fyrir sveitarfélög að skoða hvort að það sé raunhæfur möguleiki, sérstaklega í leikskólum þar sem erfiðleikar hafa verið í starfi.

5.2 Völd og ágreiningur

Í þessum kafla verður fjallað um hvernig leikskólastjórnir hafa upplifað samskipti í leikskólunum sem þeir tóku við störfum í og í hvernig fari þeir vilja helst hafa samskipti innan leikskóla. Einnig verður skoðað hvernig þeir bregðast við átökum og ágreiningi innan skólanna, líkt og spurt er að í undirannsóknarspurningu.

Samskipti

Í rannsókninni kom fram að allir leikskólastjórnir sögðust leggja mikla áherslu á gott upplýsingaflæði innan leikskóla. Þeir sögðust reyna að hafa skipulagið á því sem mest og best og margir þeirra sögðust láta starfsfólk kvitta undir fundargerðir og aðrar upplýsingar sem og liggja í sameiginlegum rýmum leikskóla, t.d. kaffistofum, til þess að tryggja það að starfsfólkið afli sér þeirra upplýsinga sem nauðsyn krefur. Þannig er ábyrgðinni á því að afla sér upplýsinga velt yfir á starfsfólk að einhverju leyti.

Langston og Smith (1999, bls. 84-89) benda á að þó að fleiri felist í boðskiptum en upplýsingaflæði þá þurfi leikskólastjórar einmitt að vera meðvitaðir um hvernig þeir komi upplýsingum á framfæri og að þeir sem taki við þeim skilji þær á réttan hátt. Ef til vill er ekki endilega tryggt að starfsfólk skilji þær upplýsingar sem það les í fundargerðum og öðru á réttan hátt en það kom nokkuð vel fram að leikskólastjórnir eru meðvitaðir um hvernig upplýsingum er komið á framfæri. Langston og Smith segja einnig að leikskólastjórar verði að meta boðskiptin sjálfir og hvort þau nái fram því sem til er ætlast. Viðmælendur mínir virðast einnig vera meðvitaðir um þetta og hafa þeir allir gert breytingar á boðskiptaháttum til þess að bæta þau. Einn nefndi t.d. að upplýsingum er forgangsraðað. Það er hann sjálfur sér um að koma frá sér þeim upplýsingum sem eru mikilvægastar til foreldra, t.d. þegar kemur að lokunum á leikskólanum vegna skipulagsdaga. Þannig reynir hann að tryggja það að mikilvægustu upplýsingarnar komist örugglega til skila, með því að senda fáar en mikilvægar upplýsingar frá sér persónulega.

Það að forgangsraða upplýsingum á þennan hátt virðist vera nokkuð áhrifarík leið til þess að skipuleggja upplýsingaflæði til foreldra en ég velti því þó fyrir mér hvort að þetta geti orðið til þess í einhverjum tilfellum að þær upplýsingar sem komi frá öðru starfsfólki leikskólans, t.d.

deildarstjórum, geti farið fyrir ofan garð og neðan. Ef viðtakendur upplýsinganna fá það á tilfinninguna að þær upplýsingar sem skipta mestu máli komi frá leikskólastjóra þá leggi þeir sig síður eftir því að fylgjast með þeim upplýsingum sem koma frá öðru starfsfólki leikskólans.

Starfið í leikskólum snýst um samskipti að miklu leyti og leikskólastjóri þarf að vera meðvitaður um hvernig hann kemur fyrir og hvernig boðskipti hafa áhrif á stöðu hans sem leiðtoga innan leikskólans. Þá eru góðir boðskiptahættir með jákvæðum samskiptum sem einkennast af virkri hlutun og frjálsum nauðsynlegur hluti af þeirri færni sem góður leiðtogi á vinnustað þarf að hafa (Jones og Pound, 2008, bls. 36-37, Rodd, 2006, bls. 65). Þetta virðist almennt eiga vel við um viðmælendurna í þessari rannsókn. Þeir sögðust leggja mikið upp úr því að aðgengi starfsfólks að þeim sé gott, að það geti alltaf leitað til þeirra til að ræða bæði stór og smá málefni. Einn viðmælandi velti því þó fyrir sér hvort að aðgengi að honum væri of mikið, að það væri stundum mikil truflun í hans störfum: „Alltaf hægt að trufla mig. Alltaf tilbúinn að standa upp, geturðu gert, farið, skoðað, séð. Maður stendur alltaf upp“. Þá kom einnig fram hjá flestum þeirra að þeir hafi komið því þannig fyrir að fólk finnist það mega tjá sig um starfið að vild. Það er jafnvel þannig að fundir með starfsfólki eru ekki bundnir af fundarsköpum heldur mega starfsmenn grípa orðið og tjá sig um það sem þeim liggur á hjarta. Viðmælendurnir voru einnig á því að þó að boðskiptin séu á flestum stöðunum í þeirri mynd í dag sem þeir vildu helst hafa þau, þá mætti alltaf bæta þau. Þeir eru þannig meðvitaðir um að boðskipti eru lifandi þáttur í starfi leikskóla sem þarf að hugsa um og hlúa að.

En þó að sá hluti boðskipta sem snýr að upplýsingaflæði sé almennt í góðu lagi í leikskólunum sem um ræðir er upplifun þeirra þegar kemur að samskiptum almennt ekki sú sama. Það komu fram ýmis vandamál sem fyrst og fremst birtast að mati leikskólastjóranna í samskiptamynstrinu sjálfu. Það sem oftast var nefnt var tuð og neikvæði en einnig var lýst samskiptum byggjast upp á því að starfsfólk ræddi ekki saman heldur hreytti orðum í hvort annað á eftirfarandi hátt:

Það sem var einkennandi sem ég var óvön, það var alltaf verið að grýta í þig orðum. Ekki komið og sagt og beðið um að ræða eitthvað. Aldrei neinn sem gerði það. Bara, þú gekst fyrir horn og vissir aldrei hvað myndi skella á þér

Leikskólastjórnarnir sögðust ekki fara endilega fram á að starfsfólkið myndi djúp persónuleg tengsl en gera þá kröfur að í vinnunni eigi fólk kurteisileg og uppbyggileg samskipti. Eða eins og einn viðmælandi orðaði það: „Engir eru skikkaðir til að vera vinir en það má ekki vera vondur við annan“. Það er enda kannski ólíklegt að það væri yfir höfuð raunhæft að gera slíka kröfu. Í leikskólum starfar fólk með ólíkan bakgrunn og á breiðum aldri og því er ekki hægt að gera þá kröfu að það myndist vinasambönd með öllum starfsmannahópnum. Leikskólastjórnarnir eru raunhæfir varðandi þetta og fara fyrst og fremst fram á að samskiptin á vinnustaðnum séu ekki á fjandsamlegum nótum.

Á þeim stöðum þar sem stjórnendurnir voru sáttir við samskiptin kom fram að fólk hafi tækifæri til þess að koma sínu á framfæri og að sátt hafi náðst um vinnulag, markmið og leiðir. Allt rímar þetta ágætlega við það sem vitnað var í áður frá Jones og Pound (2008, bls. 36-37) og Rodd (2006, bls. 65). Jákvæð samskipti, virk hlustun og frjáls skoðanaskipti. Það sem gæti þó virst undarlegt í fyrstu er það að starfsfólk myndi ekki djúp persónuleg tengsl. En ef til vill má segja að þegar sátt hafi náðst á vinnustað um hvaða markmið eigi að ná, leiðir til að ná þeim og að samskipti eigi að vera jákvæð þá þurfi starfsfólkið ekki að vera perluvínir til þess að geta unnið saman.

Völd og míkropólítík

Umræða um vald innan skóla getur oft verið óþægileg þar sem tilhneigingin er sú að setja völd í samhengi við þvingun eða ofríki. Hinsvegar er ljóst að völd eru lykilþáttur í skólastarfi, sérstaklega innan starfsmannahópa. Og sá sem ekki hefur vald getur ekki veitt forystu í starfi. Vald getur verið af ýmsum meiddi og vald þess sem leiðir er ekki það sama og vald þess sem skipar fyrir (Owen og Valesky, 2007, bls. 272). Ball (1987, bls. 18-19) lýsir skólum sem sérstökum baráttuvettvangi (e. arena of struggle) og beitir míkropólítísku sjónarhorni sem skilgreinir ágreining sem baráttu fyrir eigin hagsmunum og auknu valdi yfir ákvörðunum og stjórnun skóla. Í rannsókn Örnú H. Jónsdóttur (2009) sem gerð var í tveimur leikskólum á Íslandi kom fram að starfsmenn höfðu sitt fram í deilum um starfsemi leikskóla, t.d. varðandi framkvæmd kaffitíma og ákvarðanir sem stjórnendur tóku með því að fara ekki eftir formlegum ákvörðunum og einnig með umtali sín á milli.

Ég velti því fyrir mér hvort að leikskólastjórar sem kæmu inn í leikskóla þar sem staðan væri erfið hefðu fyrst um sinn einungis yfir valdi þess sem skipar fyrir að ráða. Að vegna erfiðleikana sem hafi ríkt taki það þá lengri tíma að verða leiðtogar sem starfsfólkið á staðnum fylgir af eigin vilja en ekki bara stjórnendur sem hafi formlegt vald vegna stöðu sinnar. Það virðist að einhverju leyti vera svo. Sérstaklega var þetta áberandi hjá einum leikskólastjóranum. Hann lýsti því að ein mesta breytingin sem hann upplifði hefði verið varðandi völd. Hann hafði starfað lengi sem leikskólastjóri á sama stað þar sem hann var áður og upplifað að hann væri jafnvel með of mikil völd. Sjaldan hafi verið sett spurningamerki við það sem hann lagði til og fékk hann nokkurn vegin sínu framgengt án andstöðu. Sú var aldeilis ekki staðan á nýjum vinnustað. Þar mætti hann mikilli andstöðu sem kom m.a. fram í því að fólk jafnvel heilsaði honum ekki og fór ekki eftir fyrirælum sem hann gaf á skipulagsdögum. Hann mætti áberandi mestri andstöðu frá einum starfsmanni sem virtist hafa einstaklega mikil völd innan starfsmannahópsins og hann hafi á endanum þurft að skipuleggja fundi án viðkomandi starfsmanns til þess að ná árangri.

Valdabarátta var oftast nefnd sem ástæða fyrir ágreiningi. Aðrar ástæður sem voru nefndar eru að starfsfólk hefði persónuleika sem pössuðu illa saman eða væru líklegir til þess að valda ágreiningi. Viðmælendur í rannsókn minni nefndu einnig svipaðar aðstæður og komu fram í rannsókn Örnú H. Jónsdóttur (2009). Þar kom t.d. fram að þegar stuðningstímum vegna barna vegna sérkennslu væri útteilt á starfsmann á deild ættu aðrir starfsmenn á deildinni það til að finna að og hnýta í þann starfsmann. Það sama gilti um það þegar deildarstjóri færi útaf deild vegna t.d. undirbúningstíma. Þá sættu aðrir starfsmenn lægi og færu ekki eftir fyrirælum og breyttu jafnvel út frá dagsskipulagi:

Þá byrja að koma einhver valdabarátta um einhver völd sem eru engin völd, bara að halda deginum gangandi. Margbúin að reka mig á þetta. Og draga svona úr starfinu, grípa tækifærið og sleppa hópastarfi. Er ekki bara fínt að fara bara öll út? Einhver stýring.

Í rannsókn Örnú (2009) kom fram að ófaglærðir starfsmenn voru færastir í að beita slíkum aðferðum. Þeir beittu þeim inni á deildum því að völd þeirra eru hverfandi utan þeirra. Sá viðmælandi sem lýsti þeim leiðum sem starfsmenn fóru hér að ofan sagði það sama, að þetta gilti fyrst og fremst

um ófaglært starfsfólk. Um þetta var þó ekki samhljómur hjá viðmælendum og höfðu þeir ekki allir tekið eftir að valdabarátta ætti sér frekar stað hjá ófaglærðum. Einn þeirra, sem starfar í leikskóla þar sem fáir faglærðir leikskólakennarar eru, taldi reyndar að valdabarátta gæti frekar átt sér stað þar sem fleiri leikskólakennarar væru þar sem þeir væru líklegri til þess að vilja ráða.

Það er mjög áhugaverð hugmynd. Ég hef ekki neinar tölur við höndina sem styðja það en mín tilfinning er sú að mikill fjöldi leikskólakennara á flestum stöðum á landinu gegni stöðu deildarstjóra, eða gætu í það minnsta gegnt slíkri stöðu ef þeir vildu þó að þeir þyrftu kannski að færa sig á milli leikskóla. Og ennfremur er algengt að leikskólakennarar séu í minnihluta starfsfólks inni á deildum leikskóla. Þannig eiga leikskólakennarar því að venjast að þeir séu í ákveðinni valdastöðu gagnvart öðru starfsfólki innan deilda í leikskólum. Ef leikskólakennari sem væri vanur því að vera í þessari stöðu væri allt í sömu stöðu og aðrir starfsmenn í kringum hann útfrá menntun má alveg ímynda sér að upp gæti komið baráttu um völd. Það væri áhugavert að rannsaka hvort að sú sé raunin í þeim leikskólum þar sem hlutfall fagfólks er hátt.

Ágreiningur

Afleiðingar ágreinings á vinnustað geta orðið slæmar. Sérstaklega á það við ef fylkingar myndast í ágreiningi, þá getur myndast einhverskonar hópefli innan fylkinganna og þær farið að sýna hverri annari fjandskap. Gagnrýni innan fylkingarinnar er ekki liðin og sú staða getur komið upp að meðlimir slíkrar fylkingar sætti sig ekki við aðrar lausnir en þær sem þeir leggja sjálfir til. Ef niðurstaða ágreinings er þannig að önnur fylkingin telji sig hafa „sigrað“ getur það skapað aðstæður þar sem ágreiningur verður tíðari og til lengri tíma fari það að hafa áhrif á alla starfsemi stofnunarinnar og gæði starfsins, auk þess sem ánægja starfsfólks minnki (Owens og Valesky, 2007, bls. 347-349, Rodd, 2006, 106-107).

Ágreiningur er almennt skilgreindur þannig að ólíkar skoðanir, eða skoðanir sem á yfirborðinu líta út fyrir að vera ólíkar, eru til staðar á milli hópa eða einstaklinga eða þar sem hópar eða einstaklingar gera eitthvað sem aðrir álíta að þjóni hagsmunum sínum illa. Nauðsynlegt er að vinna með ágreining á uppbyggilegan hátt þar sem hann getur skapað slæmt ástand

(Littlefield, 1995, bls. 7, Owens og Valesky 2007 bls. 337-338). Starf í leikskóla byggist að mikil leyti á mannlegum samskiptum og ágreiningur og átök eru algeng í starfsmannahópum menntastofnanna almennt (Rodd, 2006, bls. 104-105). Það kom því ekki á óvart að allir viðmælendur höfðu orðið varir við ágreining í starfsmannahópnum og það hefði reyndar verið mjög óvenjulegt ef viðmælendur hefðu aldrei upplifað slíkt. Ágreiningurinn sem þeir nefndu var oft á milli deilda en einnig var um ágreining innan deilda, á milli einstakra starfsmanna og ágreining sem beindist að þeim sjálfum að ræða. Oft höfðu þeir orðið varir við ágreining beinlínis þannig að einhver kom til þeirra og gerði grein fyrir honum en einnig hafði sú staða komið upp að samskipti voru með þeim hætti vegna ágreinings að það gat ekki farið framhjá neinum:

Stundum kemur starfsfólkið heiðarlega inn til mín og ræðir þetta við mig. [...] Stundum koma deildarstjóranir sjálfir og segjast ekki geta unnið með manneskjum sem koma inn á deild. Reynum þá að finna leið. [...] Svo hafa komið upp mál þar sem starfsmenn hafa átt í persónulegum erjum. Hefur sýnt sig hér á göngum.

Viðmælendur voru sammála um það að ágreiningur gæti haft áhrif á starfsemi stofnunarinnar. Þeir nefndu það sem fram kom hér að ofan varðandi hópamyndanir og einnig kom í ljós áhugaverður punktur varðandi þá starfsmenn sem standa utan liðanna. Þeim er í raun ekki leyft að komast upp með að taka ekki afstöðu með öðrum hvorum hópnum, þeir lenda á milli þar sem andinn sem ríkir verður sá að sá sem er ekki með í liðinu er sjálfkrafa andstæðingur þess. Viðmælendurnir höfðu einnig séð áhrif ágreinings birtast þannig að hann hafi áhrif á daglegt líf í leikskólanum sem snúist þá að miklu leyti um ágreiningin og trúfli dagleg störf:

Já. Þá bara snýst allt um ágreininginn. Ekki hægt að halda úti almennilegri söngstund því að allt er farið að snúast um að þessi þoli ekki þennan og þessi hafi sagt þetta. Fólk mætir verr í vinnu vegna álags og ágreinings.

Það var einnig nefnt að þar sem ágreiningur er viðvarandi skapi hann aukið álag á starfsfólk sem í kjölfarið hafi þau áhrif að viðmót þess til barna og foreldra geti liðið fyrir og eins og viðmælandinn sem vitnað er í hér fyrir ofan segir einnig að fjarvera starfsfólks aukist. Það er þekkt að fjarvera

starfsfólks vegna veikinda sé í hærra lagi á leikskólum og í ljósi þess að allir viðmælendur könnuðust við að ágreiningur hefði ríkt í leikskóla hjá sér, og þess sem Rodd (2006, bls. 104-105) segir hér að ofan um að ágreiningur sé algengur í leikskólastarfi er ekki laust við að maður velti því fyrir sér hvort að ágreiningur geti verið áhrifaþáttur þegar kemur að veikindafjarveru starfsfólks í leikskólum. Það er auðvelt að sjá af hverju það gæti gerst. Hver vill mæta á vinnustað þar sem honum líður illa? Umræður um mikla veikindafjarveru í leikskólum koma upp öðru hverju og ég velti því fyrir mér hvort að þarna geti leynst hluti af ástæðunni. Getur verið að ágreiningur og álag vegna hans sé hluti af ástæðunni fyrir mikilli veikindafjarveru starfsfólks leikskóla?

Einnig kom fram að álag sem fylgir leikskólastörfum ýti undir ágreining að mati viðmælanda. Með auknu álagi, t.d. vegna manneklu aukist líkurnar á því að skilaboð misfarist og misskiljist og einnig að fólk sem er undir álagi sé líklegra til að láta eftir sér að láta skapi sitt bitna á fólkinu í kringum sig.

Littlefield (1995, bls. 7) fann út að í kjölfar niðurskurðar í hjúkrunarfræðideildum í háskólum hafi ágreiningur aukist vegna þess álags og þeirra auknu krafna sem því fylgdi. Það var ekki samstaða meðal þátttakenda í rannsókninni hvort sú hefði orðið raunin á leikskólum hér í landi í kjölfar efnahagsáfallanna árið 2008. Sumir þeirra töldu að álag hefði aukist og með því hefði ágreiningur orðið tíðari og bent var á að tími sem starfsfólk hefur án barna hefur minnkað og þannig gefist minni tíma til þess að glíma við slík mál. Aðrir þátttakendur töldu að lítið hefði í raun breyst og einn þeirra telur að ágreiningur sé fátíðari þar sem fólk hafi tileinkað sér meiri samheldni og önnur gildi en fyrir hrun: „Frekar að fólk hafi farið að endurskoða gildi. Verið meiri ró. Fyrst núna sem fólk er spennt fyrir utanlandsferðum t.d. Frekar að tíðnin hafi minnkað. Fólk leitaði inn á við. Meiri samheldni, samkennd í hópunum“.

Rodd (2006, bls. 104-105) bendir á að það sé ákveðið vandamál að tilhneiging sé til þess að líta á ágreining sem óeðlilegan, að hann verði ekki þegar allt er í lagi í starfsemi leikskólans. Hún segir að staðreyndin sé sú að óeðlileg væri að engin átök yrðu ef miðað er við umhverfi skólans og það að hversu miklu leyti starfið byggist á samstarfi og samskiptum. Viðmælendur mínir voru almennt sammála um að ekki væri hægt að komast algjörlega hjá ágreiningi en sumir þeirra töldu að ef unnið væri markvisst með starfshætti

og samskipti þá mætti draga verulega úr honum. Aðrir töldu að vegna t.d. persónuleika ákveðinna starfsmanna eða vegna manneklu og starfsmannaveltu væri ekki hægt að komast hjá því að upp kæmi ágreiningur.

En það viðhorf kom einnig fram að ágreiningur gæti verið til góðs og sagði einn viðmælandi að hann vildi alls ekki að hann yrði upprættur úr leikskólastarfinu. En ef ágreiningur væri gerður að eðlilegum hlut í starfinu og þau mál sem upp kæmu væru rædd á málefnalegan hátt gæti ágreiningur verið til góðs.

Þegar kom að ágreiningi sem snerist að því hvernig starfað væri með börnunum og snerti þau beint töldu viðmælendur sig þurfa að taka á málum með meiri festu. Einn þeirra sagði: „Ég [er] kannski svolítið brútal bara, mér finnst ég hafa svo mikið leyfi, þarna liggja ræturnar“. Umönnun og kennsla ungra barna er bundin persónulegri sýn og hugmyndafræði og því er sérstaklega hætt við því ágreiningi þegar kemur að henni (Rodd, 2006, bls. 105-107). Þegar þessi mál koma upp virðast stjórnendurnir vinna fyrst og fremst útfrá hagsmunum barnanna, sem eru líklega eðlilegustu viðbrögðin. Hins vegar bendir Rodd á að þar sem þetta snúist að svo miklu leyti um persónulega sýn að þá verði viðbrögðin við því að fá ekki að starfa eftir eigin höfði fyrst og fremst byggð á tilfinningum og séu jafnvel ekki rökrétt. Það leiðir líklega til þess að sá ágreiningur verði oft erfiður viðureignar en það passar við þær lýsingar sem komu fram frá viðmælendum. Einn nefndi sérstaklega að í þessum málum leitaði hann sér alla jafna ráðgjafar utanfrá, þar sem engin ætti að vera það „cocky“ að halda að hann hefði alltaf réttu lausnirnar.

Úrlausn ágreinings

Ljóst er miðað við það sem fram hefur komið að það skiptir miklu að leyst sé úr ágreiningi á hátt sem kemur bæði starfsfólki og leikskólanum almennt vel. Owens og Valesky (2007, bls. 349) og Rodd (2006, bls. 107) leggja áherslu á að ágreiningur sé greindur áður en lengra er haldið. Þá sé hægt að komast að því hvort að um raunverulegan ágreining sé að ræða eða hvort að aðilar séu að misskilja afstöðu hvers annars. Leikskólastjórnarnir sem rætt var við segjast gera þetta. Þeir segjast fá fram þær upplýsingar sem þeir telja sig þurfa og vinna útfrá þeim. Einn lýsti því að kostirnir við þetta væru þeir að þannig komist hann oft að því að rætur ágreinings liggja á öðrum stað en líti út fyrir á

yfirborðinu, snúist t.d. ekki um tiltekið atvik heldur beinist gegn persónu aðila sem koma að málinu.

Í fræðilega kafla rannsóknarinnar voru nefndar þrjár leiðir til þess að leysa deilumál. Sú fyrsta var að fá deiluaðila til að ræða saman og vinna að því að skilgreina deiluefnið og leysa það í sameiningu. Önnur leið er sú að gera málamiðlun. Í báðum þessum leiðum er hægt að fá inn þriðja aðila til þess að hjálpa til. Þriðja leiðin sem nefnd var snýst um að láta málið einfaldlega eiga sig. Það getur gengið upp ef um lágstemmdan ágreining er að ræða eða að málefnið sem deilt er um skipti aðila ekki það miklu máli að þeir vilji eyða of mikilli orku í að deila um þau. Þá myndast einhverskonar vopnahlé en gallinn við þessa leið er að ágreiningurinn er áfram undirleggjandi og getur skotist upp á yfirborðið hvenær sem er (Owen og Valesky, 2007, bls. 350-351, Rodd, 2006 bls. 120-128).

Leikskólastjórnir sjá ekki alfarið sjálfir um að leysa ágreiningsmál. Í einum leikskólanum setur stjórnendateymið (leikskólastjóri, aðstoðarleikskólastjóri, sérkennslustjóri og í sumum tilfellum deildarstjóri) af stað ferli þar sem hlutverkum er skipt milli aðila. Á öðrum stöðum er gerð krafa um að deildarstjóri leysi að hluta til ágreiningsmál á sínum deildum og áhugavert var að fram kom hjá einum leikskólastjóra að hann ætlast til þess að leikskólakennarar geti leyst úr málum sínum á milli, þó að þeir fái til þess stuðning frá honum.

Þátttakendur í rannsókninni fara almennt þá leið að kalla deiluaðila saman og reyna að leysa ágreininginn með samræðum og að fá fólk til þess að ræða saman og finna lausnir sem báðir geti sætt sig við. Þeir setja sig oft þá í hlutverk þriðja aðila sem gefur leiðir og hugmyndir að lausn. Þeir telja sig sjálfa ekki geta leyst ágreining fyrir fólk: “[Ég] get ekki búið til lausn, fólk verður að finna það sjálf. Það gerist með samtalinu“. Það bendir til þess að þeir telji sitt hlutverk fyrst og fremst vera að gefa ráðleggingar og leiðbeina og að það leysi jafnvel í sjálfu sér ekki ágreining ef lausnin kemur ekki frá þeim sem deila.

Sumir leikskólastjórnanna höfðu einnig kallað eftir utanaðkomandi aðstoð við lausn deildumála. Var þar fyrst og fremst um að ræða stuðning og leiðbeiningar frá leikskólaskrifstofum viðkomandi sveitarfélaga. Þeir létu almennt vel af þeirri aðstoð sem þeim stendur til boða en áhugavert var að einn viðmælandi hafði slæma reynslu af slíkum stuðningi. Hann upplifði að þegar þessir utanaðkomandi aðilar komu inn í aðstæðurnar hafi völdin verið

tekin af honum, og skrifaði það á reynsluleysi sitt á þeim tíma að hafa ekki staðið fastur á sínu. En þetta vekur upp spurningar um hvort að starfsfólk leikskólaskrifstofu verði ekki að stíga varlega til jarðar þegar gripið er inn í störf í leikskólum. Eins og hefur verið bent á hér þá skipta völd miklu máli í leikskólum. Ef að starfsfólk upplifir aðstæður þar sem utanaðkomandi aðilar koma inn og grípa völdin af leikskólastjóra, gæti það þá hugsanlega veikt hann sem leiðtoga innan skólans?

Almennt höfðu leikskólastjórnarnir ekki farið þá leið að láta ágreining með öllu afskiptalaus. Einhverjir höfðu þó ákveðið að beita sér lítið á meðan þeir sem ættu í ágreiningi kæmu ekki til þeirra með hann. Einn viðmælandi hefur notað þá leið að tala almennt um samskipti og virðingu þegar hann verður þess var að ágreiningur sé til staðar. Einungis einn af viðmælendum taldi að raunhæft væri að láta ágreining alveg eiga sig en með þeim fyrirvara þó að það gengi einungis ef umhverfi og menning á þeim vinnustað væri þannig að starfsfólkið gæti leyst ágreiningsmál sjálft. Aðrir töldu, í samræmi við það sem Owen og Valesky (2007, bls. 350-351) og Rodd (2006, bls. 120-128) segja, að þá væri hættan á því að ágreiningur væri kraumandi undir og að leikskólastjóri fengi hann þá í bakið áður en langt um liði.

5.3 Breytingar

Ljóst var að í þeim erfiðu aðstæðum sem leikskólarnir sem viðmælendur mínir tóku til starfa á þurfti að gera breytingar á starfsemi. Í þessum kafla verður gert grein fyrir því hvernig leikskólastjórnarnir tókust á við það verkefni, hvernig þeir undirbyggðu breytingar, hvernig þeir brugðust við andstöðu við breytingar og hvernig metið var hvernig tókst til.

Undirbúningur breytinga

Í þeim leikskólum þar sem erfiðleikar hafa ríkt í starfsemi er mjög líklegt að gera þurfi einhverjar breytingar. Það er mikilvægt að vanda vel til slíkra breytinga til þess að þær heppnist vel. Í rannsókn sem gerð var á yfir 500 stofnunum og fyrirtækjum um breytingarferli komu fram þrjú atriði sem skipta mestu máli þegar kemur að ferlinu: Hversu vel þær eru undirbúnar, hversu vel þær eru framkvæmdar og hvernig mat á breytingum fer fram

(Creasey og Hiatt, 2003, bls. 61-62). Það er ljóst að í þeim aðstæðum sem leikskólastjórnir sem tóku þátt í rannsókninni komu inni í, þar sem ýmsir erfiðleikar voru til staðar, reynist líklega erfitt að fara algjörlega eftir því sem almennt er talið best til fallið þegar kemur að undirbúningi og framkvæmd breytinga. Í sumum tilfellum hafa leikskólastjórnir styttri tíma til þess að meta hvaða breytinga er þörf, og fá reyndar sumir tilmæli um það áður en þeir taka til starfa hvaða breytingar eru taldar brýnastar, og þar sem boðskipti og þjálfun og menntun starfsfólks geta verið af ýmsu tagi í erfiðum aðstæðum er ekki víst að þeir hlutir séu í lagi þegar ráðast á í breytingar (Creasey og Hiatt, 2003, bls. 61-62).

Viðmælendur mínir vildu reyndar sumir ekki fara of geyst af stað. Þeir töldu að betra væri að einbeita sér að því að kynna sér nýjan vinnustað og ná ró í starfsmannahópinn áður en lagst væri í stórar breytingar. En þó kom fram að ef að þeir rákust á eitthvað sem betur mætti fara strax í upphafi þá reyndu þeir að bæta úr því. Hlutir sem þurfti að takst á við strax voru t.d. að koma upp betra dagskipulagi og að vinna í grunnatriðum í starfsemi:

Já. Rólega fyrst og kynnast og taka púlsinn. En taka svo til höndinni þegar t.d. vantaði bækurnar. [...] En það sem við byrjuðum á var grunnurinn, dagskipulagið. Móta einhvern ramma, hér ríkti ákveðið agaleysi.

Þátttakendurnir lögðu líka áherslu á forgangsriðun, þeir þyrftu að meta hvaða breytingar lægi á að gera og hverjar mættu bíða til betri tíma. Áhugavert var að einn þátttakandi sagði að hluti af því að meta hvaða breytinga væri þörf á væri að finna út hvað starfsfólkið sjálft hefði áhuga á að fást við í starfinu, t.d. með því að spyrja leikskólakennara hvað þeir hefðu skrifað um í lokaritgerð sinni.

Það er reyndar hluti af því sem talið er vera nauðsynlegt til þess að breytingar takist vel. Að fá starfsfólk með sér í lið, að fá það til að sjá af hverju gera þurfi breytingar, veita þeim allar þær upplýsingar sem þörf er á og leyfa þeim að koma að ákvörðunartöku (Creasey og Hiatt, 2003, bls. 66-71, Sergiovanni, 2001, bls. 316-317). En viðmælendur í rannsókninni sögðu þó að í þeim aðstæðum sem ríkt höfðu þegar þeir tóku til starfa hafi þeir sjálfir þurft að leiða ákvörðunartöku um breytingar. En allir voru þeir sammála um að sú aðferð sem þeir vildu helst nota væri að starfsfólk tæki ákvarðanir saman um breytingar og ynnu að þeim sameiginlega. Einn

viðmælandi hefur notað aðferðir þjóðfundarins til þess og annar lýsti sínu hlutverki þannig að hann kæmi með kveikjur sem aðrir starfsmenn gripu svo á lofti.

En þrátt fyrir að viðmælendur hafi talið sjálfa sig þurfa að leiða ákvarðanatöku varðandi breytingar í fyrstu lýstu nokkrir þeirra leiðum sem þeir nota til þess að fá starfsfólk með sér. Einn talaði um að hann notaði ákveðnar aðferðir til þess að reyna að ná fram trausti og velvilja starfsfólks. Það gerði hann t.d. með því að kaupa ljósaseríur og gott kaffi inn á kaffistofuna og að sína einstaklingum áhuga, spyrja þá t.d. um fjölskyldu og aðra persónuhagi:

Ef maður kaupir ljósaseríu og gott kaffi þá veit fólk að maður vill gera eitthvað gott fyrir það. Traust er bara aðalmálið. Leyndarmál stjórnandans, ef þú finnur að þú hefur ekki traust þá bara borar þú þér þar inn. Spyrð um börn og annað.

Andstaða við breytingar

Almennt er hættan alltaf sú að andstaða komi fram þegar breytingar eru fyrir höndum. Kennarar geta verið óvissir um hvaða kröfur verði gerðar til þeirra í breytingaferlinu og eftir það og óvissa um framtíðina getur verið erfiður hjalli fyrir kennara að komast yfir. Þeir geta líka upplifað óöryggi vegna þess að þeir telji félagslega stöðu sína innan leikskólans geta raskast við breytingar og það spilar líka inn í að margir hafa þörf fyrir að hafa ákveðna stjórn á vinnuumhverfi sínu (Sergiovanni, 2001, bls. 316). Allir viðmælendur könnuðust við að hafa upplifað einhverja slíka andstöðu við fyrirhugaðar breytingar, í það minnsta það sem hægt er að kalla varkárni. Þeir leystu það með því að færa rök fyrir þeim breytingum sem ákveðið hefði verið að ráðast í, að setja það skýrt fram að hægt væri að afturkalla breytingar ef þær reyndust illa og einnig kom fram að leikskólastjórnir leyfðu starfsfólki á deildum að útfæra leiðirnar að því markmiði sem sett væri með breytingunum sjálf.

Þannig má segja að starfsfólkinu hafi verið gefin ákveðin völd og að það hafi fengið upp að ákveðnu marki að koma að allavega hluta af ákvarðanatökunni um breytingar. Þetta lýsir að mínu mati ákveðinni útsjónarsem sem leikskólastjórnir sýndu til þess að koma breytingum í framkvæmd í erfiðum aðstæðum. Þetta tengist líka því sem kom fram í

viðtölum við viðmælendur um traust. Þeim varð tíðrætt um það hversu mikilvægt væri að traust ríkti á milli leikskólastjóra og starfsmanna og með því að gefa starfsfólki ákveðin völd er þeim í leiðinni sýnt ákveðið traust sem líklegt má telja að þeir muni endurgjalda.

Tveir af viðmælendunum höfðu þurft að glíma við áberandi meiri andstöðu við breytingar en hinir og það sem merkilegt er þá var í báðum tilfellum um það að ræða að einn ákveðin starfsmaður setti sig alltaf upp á móti því sem lagt var til. Í öðru tilfallinu var um að ræða aðstoðarleikskólastjóra sem virðist hafa mikil völd innan starfshópsins á viðkomandi leikskóla. Í hinu tilfallinu er ekki jafn ljóst að um valdabaráttu sé að ræða, það sem kom fram um þann starfsmenn gæti allt eins átt við óryggi vegna breytinga.

Sergiovanni (2001, bls. 317) vitnar í Mealiea sem segir að hjálplegt geti verið að fá aðra kennara sem njóta virðingar með inn í breytingaferlið, að þeir geti hjálpað til við að sannfæra aðra kennara um að jákvætt sé að ráðast í breytingarnar. Báðir leikskólastjórnarnir sem höfðu glímt við mikla andstöðu höfðu gert það en ef til vill ekki á þeim forsendum sem Mealiea lýsti. Annar þeirra leitar til deildarstjóra sem hann réði sjálfur og er ekki jafn innvinklaður í þá menningu sem ríkt hefur í leikskólanum og er ekki jafn auðsveiptur fyrir valdi aðstoðarleikskólastjórans. Hinn leikskólastjórinn er með fáa leikskólakennara í starfi og er t.d. engin af deildarstjórum leikskólans fagmenntaður. Hins vegar er einn þeirra langt kominn með námið og leitar leikskólastjórinn til hans því að hann hafi fag- og fræðilegar forsendur til þess að átta sig á þeim hugmyndum sem leikskólastjórinn hefur:

Langauðveldast að fá deildarstjórnann sem er að læra leikskólakennarann. Af því að hún þekkir fræðin. Auðveldast að byrja á henni. Þá set ég fram pælingar, hef verið að skoða þetta eða lesa þetta. Þá kíkir hún á þetta áður en ég ber þetta undir stjórnendateymið allt.

Það vakti athygli mína að leikskólastjórnarnir nálgast þessa bandamenn sína í óformlegu spjalli áður en þeir setja fram hugmyndir til annara starfsmanna á fundum. Þannig undirbyggja þeir sig og tryggja sér ákveðin stuðning fyrirfram. Í þeim aðstæðum sem þeir glíma við má það líklega teljast nokkuð klókt en sjálfsagt er full þörf á því að leikskólastjórnar sem glíma við mikla andstöðu og valdabaráttu í starfsmannahópnum sýni ákveðin klókindi.

Mat og eftirfylgni

Creasey og Hiatt (2003, bls. 72-73) segja að eftirfylgni og mat á breytingum skipti miklu máli og að mikilvægt sé að kalla eftir svörum frá þeim sem vinna að breytingarferlinu. Þannig megi meta hvað gangi vel og hvað þurfi að laga. Þegar breytingum ser lokið þurfi að ígrunda ferlið sjálft og lokaniðurstöðuna til þess að hægt sé að læra af því.

Mat á breytingum er mjög virkt hjá öllum viðmælendum. Þeir beita flestir því sem kalla má símat. Mikið er rætt um þær breytingar sem verið er að framkvæma bæði í daglegu starfi og eins á fundum. Starfsáætlanir eru nýttar við mat og þar inni eru umbótaáætlanir og áherslur fyrir næsta vetur. Merkilegt var líka að heyra að í einum leikskólanum er tækjum uppeldisfræðilegrar skráningar beitt í breytingarferlinu, allt er skráð niður og teknar eru margar myndir:

Það er hópurinn, og við skráum þetta alveg. Í fundargerðarbækur. Hverjum sem finnst honum takast vel og er stoltur... þess vegna tökum við skrilljón myndir. Við erum alltaf að taka myndir. Hver deild gerir svo annál fyrir sitt ár og þar endurspeglast það sem er að gerast.

Þátttakendur í rannsókninni voru allir sammála um að mikill munur væri á því að leggjast í breytingar í skóla þar sem erfiðleikar væru í starfseminni og því að breyta einhverju í skóla sem gengi vel. Það sem helst var nefnt að í fyrrnefndu skólunum þurfi stjórnandi að sýna meiri festu: „Þegar þarf að breyta þá set ég upp ákveðna brynju. Þarf að vera svolítið tough-ass. Munur á mér þannig, þarf meiri hörku þegar einhver segir manni þú átt að breyta þessu“.

Það vekur upp spurningar um hvort að leikskólastjórnarnir hafi sótt sér styrk utanfrá, t.d. til sveitarfélaga sinna. Það var misjafnt hversu mikinn stuðning þeir höfðu sótt sér en allir voru þeir ánægðir með þá aðstoð og þá fagþekkingu sem þar væri til staðar. Einn leikskólastjóri nefndi atriði sem hann taldi hafa skipt sköpum í stuðningi frá sveitarfélagi og ætti reyndar kannski að vera eitthvað sem sveitarfélög gerðu meira af þegar leikskólastjórar koma inn í erfiðar aðstæður og eiga að rífa upp skóla sem hafa gengið illa:

Þú veist, þú ert enga stund að missa orðsporið, en þú getur verið mjög lengi að ná því upp aftur. Einhvern stimpill sem fer á, hann einhvern veginn loðir... Það var hérna eiginlega þveröfugt. Kerfið talaði okkur upp. Maður fann það, það voru allir glaðir, þá er ég að tala um stjórnkerfi og stoðdeildir. Fékk allstaðar jákvæð viðbrögð.

5.4 Samantekt

Í þessum kafla verða dregin fram þau atriði sem svara rannsóknarspurningunum sem lagt var upp með. Aðalrannsóknarspurning var: Hver er upplifun leikskólastjóra af því að hefja störf í leikskóla þar sem slæmt ástand hefur ríkt. Undirspurning var: Hvernig segjast leikskólastjórar bregðast við átökum, ágreiningi og öðrum þröskuldum sem geta staðið í vegi fyrir farsælum vinnubrögðum.

Þær stjórnunaraðferðir sem viðmælendur mínir segjast helst vilja viðhafa einkennast af lýðræði og valddreifingu, þeir segjast deila út verkefnum og leyfa starfsfólki að koma að ákvörðunum sem teknar eru. En upplifun þeirra af því að taka við leikskólum þar sem erfiðleikar hafa ríkt var sú að þá þurfi þeir að taka meira af valdi og ákvarðanatöku yfir til sín í byrjun, jafnvel þó að þeir geri sér grein fyrir því að það geti verið á kostnað ánægju starfsmanna. Þessum stjórnunaraðferðum var lýst sem „hörðum“ en þær gefa til kynna að það þurfi ákveðni og festu til þess að takast á við erfiðar aðstæður í leikskólum.

Leikskólastjórnarnir upplifðu allir einhverja andstöðu þegar þeir hófu störf í þeim leikskólum þar sem þeir starfa núna. Misjafnt var hversu hörð þessi andstaða hafði verið og hversu opinberlega hún birtist. Sú andstaða sem var undirliggjandi kom helst fram í því að leikskólastjórunum fannst starfsfólk sýna varkárni í kringum sig en einnig kom fram opinberari andstaða sem birtist þá fyrst og fremst í að starfsfólk hundsaði þá, heilsaði þeim ekki á morgnana og annað í þeim dúr. Í þeim tilfellum þar sem andstaðan var hvað hörðust og sýnilegust var um það að ræða að einstakir starfsmenn unnu beinlínis gegn leikskólastjórunum og beittu valdi sem þeir höfðu innan starfsmannahópsins gegn þeim.

Leikskólastjórnarnir voru almennt ánægðir með þann stuðning sem þeir fengu frá sínum yfirmönnum á leikskólaskrifstofum sveitarfélaga en það vakti þó athygli að í flestum tilfellum fylgdi þeim engin inn í leikskólana í upphafi starfs. Í ljósi þess að sumir viðmælenda lýstu því að þeir hefðu upplifað sig að einhverju leyti eina síns liðs og með hliðsjón af þeim erfiðu aðstæðum sem þeir fóru inn í má spyrja sig hvort að sveitarfélög og aðrir rekstraraðilar þurfi ef til vill að endurskoða hvernig nýjum leikskólastjórum er fylgt eftir í upphafi starfs.

Það sem er einna áhugaverðast í niðurstöðum þessarar rannsóknar er að fram kom að flestir viðmælenda hefðu viljað hafa áhrif á það hver gegndi stöðu aðstoðarleikskólstjóra við hlið þeirra. Þeir bentu á mikilvægi þess að sambandið á milli þessara tveggja stjórnenda sé gott og einkennist af trausti. Einhverjir viðmælenda höfðu lent í ágreiningi eða árekstrum við aðstoðarleikskólstjóra og hafði það reynst þeim erfitt. Fram kom að álit leikskólstjórnanna er það að ráða ætti sameiginlega í þessar tvær stöður, eða að mynda stjórnunarteymi sem fengið er það hlutverk að glíma við erfiðleika í leikskólum. Það segir einnig sína sögu að einn viðmælandi velti því upp hvort að leikskólstjórnar ættu hreinlega að fá að velja hvort að þeir hefðu yfirhöfuð aðstoðarleikskólstjóra sér við hlið, sem segir sitt um hversu mikilvægt það er að þessir tveir stjórnendur nái saman.

Allir leikskólstjórnarnir sögðust hafa orðið varir við ágreining, átök, stirð samskipti og andstöðu við breytingar. Þær leiðir sem þeir lýstu til þess að takast á við þessa hluti felast að miklu leyti í samræðum. Þannig sögðust þeir safna sér upplýsingum um ágreining og átök til þess að geta greint hvaða ástæður lægju að baki. Að því loknu fá þeir fólk til að ræða saman, hvort sem þeir eru viðstaddir þær umræður eða ekki, og finna lausnir sem allir geti sætt sig við. Fram kom að leikskólstjórnarnir telja sig ekki geta leyst öll erfið mál fyrir starfsfólk heldur að það verði að sýna viðleitni til þess sjálf, en leikskólstjórnarnir gefa þó leiðir og leggja til ráð.

Þegar kom að breytingum sögðust leikskólstjórnarnir hafa þurft að bregða útfrá þeim lýðræðislegu starfsháttum sem þeir helst vilja viðhafa varðandi þær í þeim erfiðu aðstæðum sem þeir komu inn í og taka ákvarðanir sjálfir án aðkomu starfsfólks. Þeir lýstu þó ýmsum leiðum sem þeir nota gegn andstöðu við breytingar. Það sem þessar leiðir eiga helst sameiginlegar er að í þeim felst að leikskólstjórnarnir reyna að ávinna sér traust starfsmanna. Það gera þeir með því að afturkalla fyrri breytingar sem starfsfólki hafi líkað illa, með því að gera vel við starfsfólk á ýmsan hátt og með því að gefa sig persónulega að starfsfólki. Þeir sem höfðu lent í hvað mestri andstöðu sögðust einnig beita þeirri aðferð að undirbyggja sig áður en tilkynnt var um breytingar með því að ræða óformlega við valda starfsmenn sem voru þeim hliðhollir.

6. Lokaorð

Vinnan við þessa rannsókn var bæði lærdómsrík og gefandi. Viðmælendur mínir voru hreinskilnir og opnir og gáfu mikið af sér og eiga þeir þakkir skildar fyrir að ræða við mig jafn opinskátt og þeir gerðu um oft á tíðum erfiða upplifun sína.

Lagt var upp með að komast að því hver sé upplifun leikskólastjóra af því að taka við störfum í leikskóla þar sem erfiðleikar hafa ríkt í starfi og einnig að komast að því hvernig þeir takast á við átök, ágreining og aðra þröskulda sem standa í vegi fyrir farsælu leikskólastarfi.

Að mínu mati er einn helsti lærdómurinn sem hægt er að draga af rannsókninni sá að leikskólastjórar sem standa í þeim sporum að taka við störfum þar sem vitað er að vandræði hafa ríkt þurfa að hafa einhvern sér við hlið sem þeir geta treyst á. Er þá helst litið til aðstoðarleikskólastjóra. Það þarf ekki mikið ímyndunarafl til þess að sjá fyrir sér að nýr leikskólastjóri sem stendur einn gagnvart leikskóla þar sem erfiðleikar hafa verið í starfsmannahópnum geti átt erfitt uppdráttar en fram kom í rannsókninni að viðtökurnar sem þeir geta búist við geta verið slæmar. Það vakti athygli að þeir viðmælendur sem komu til starfa sem hluti af teymi sem hafði það hlutverk að rétta við starf leikskóla voru sammála því að það hefði hjálpað mikið til.

En það má einnig velta fyrir sér hvort að stuðningur sveitarfélaga við nýja leikskólastjóra þurfi ekki að vera meiri. Í engum af þeim leikskólum sem hér komu við sögu höfðu fulltrúar leikskólaskrifstofa eða –sviða komið inn í leikskólana til þess að kynna eða undirbúa starfsupphaf leikskólastjóra. Vissulega var stuðningur í boði en ég velti því fyrir mér hvort að hann ætti ekki einfaldlega að vera veittur frá því áður en leikskólastjóri tekur til starfa og felast meira í beinum afskiptum, í samráði við leikskólastjóra.

Annað atriði sem mér finnst standa upp úr er það að leikskólastjórum finnst að sá hluti af starfi þeirra sem kalla má stjórnarsýslustörf eða skriffinsku taki mikinn tíma og komi niður á þátttöku þeirra í faglegu starfi, sem er það sem þeir vilja helst sinna. Þó að ef til vill hafi ekki komið fram að leikskólastjórunum finnst þessi skriffinska óþarfi þá virðist þeim upp að

einhverju marki finnast faglegu störfin mikilvægari hluti af starfi þeirra. Það vekur upp á spurningu hvort að meta þurfi í hverju starf leikskólastjóra á að felast. Á hann fyrst og fremst að vera rekstrarstjóri eða að leiða faglegt starf? Eða á að felast einhver blanda af þessu í starfinu? Ætti ef vil vill að skipta þessum þáttum formlega á milli leikskólastjóra og aðstoðarleikskólastjóra á einhvern hátt? Það má líka velta fyrir sér hvað felist í hugtakinu „faglegur stjórnandi“. Er það einhver sem stjórnar faglegu starfi í leikskóla eða er það sá sem stjórnar leikskóla á faglegan hátt, með öllu því sem það felur í sér?

Leikskólastjórnarnir sem rætt var við hafa allir lýðræði og samræður á vinnustað í hávegum. Hvort sem um var að ræða úrlausn ágreinings eða breytingar á starfsemi þá vildu þeir leyfa starfsfólki að koma að lausn mála í gegnum samræður og sameiginlegar ákvarðanir. En að sama skapi eru þeir ekki hræddir við að taka málin í sínar hendur þegar þeim þykir þess þurfa og taka ákvarðanir sjálfir. Það þykir mér benda til þess að þeir beiti ákveðnu raunsæi í sínum stjórnunarstörfum. Vissulega er jákvætt og í raun gagnlegt að starfsmannahópurinn leysi mál í sameiningu en aðstæður geta verið þannig að stjórnandi þurfi að taka erfiðar ákvarðanir og við það virðast viðmælendur mínir ekki vera hræddir. Það tel ég ótvíræðan kost hjá leikskólastjóra, sérstaklega þegar um er að ræða erfiðar aðstæður sem kalla á fljóta og örugga úrlausn vandamála.

Hvað varðar framtíðarsýn í kjölfar þessarar rannsóknar þá tel ég nauðsynlegt að skoðað verði betur hvernig sveitarfélög og þá sérstaklega leikskólaskrifstofur og –svið geti aðstoðað leikskólastjóra sem hefja störf í leikskólum þar sem aðstæður eru erfiðar. Ég tel að það þurfi að meta í hvert skipti hvort að nægilegt sé að leikskólastjóri komi einn til starfa í leikskóla þar sem hann þekkir ekki starfsfólk eða það hvernig starfið hefur verið. Eins og einn viðmælandi minn benti á þá getur það verið vandkvæðum bundið að ráða stjórnunarteymi í hvert skipti, vegna þess réttar sem þeir stjórnendur sem fyrir eru hafa vegna stöðu sinnar sem opinberir starfsmenn. En þá þarf ef til vill að skoða þá stöðu sem uppi er betur og athuga hvort að hægt sé að færa fólk til í starfi. Í það minnsta virðist ljóst að leikskólastjóri sem kemur einn inn í leikskóla þar sem erfitt ástand hefur ríkt þarf að vera verulega góður stjórnandi og leiðtogi til þess að standa einn gegn þeim erfiðleikum sem við honum blasa.

Einnig tel ég eins og áður sagði mikilvægt að sveitarfélög komi meira að því að kynna og styðja nýja leikskólastjóra. Það er ekki eftirsóknarvert að

standi í sporum eins viðmælanda míns, sem upplifði það á öðrum degi á nýjum vinnustað að standa uppi einn þar sem aðstoðarleikskólastjóri fór í sumarfrí þann dag. Þar hefði ekki veitt af því að viðkomandi sveitarfélag hefði komið inn í aðstæðurnar og veitt aðstoð.

Að lokum vil ég láta í ljós þá von mína að þessi rannsókn gefi einhverja innsýn í það á hverju leikskólastjórar sem taka til starfa í leikskólum þar sem erfiðleikar hafa ríkt í starfi geti átt von á. Þeir þurfa bæði að hafa sterk bein í nefinu en einnig að fá stuðning og hvatningu og vona ég að sveitarfélög muni í framtíðinni framkvæma slíkar breytingar á vinnustað með það í huga.

Heimildir

- Anna Guðrún Edvardsdóttir. (2004). Er gildismat íslenskra skólastjóra ólíkt eftir kynferði. *Tímarit um menntarannsóknir*, 1(1), 71—82. Sótt af: http://fum.is/wpcontent/uploads/2010/09/6_anna1.pdf
- Arna H. Jónsdóttir. (2009). Kvenlægur arfur og karllægur valdapíramídi: Sérstaða leikskólans og hin eilífu átök. *Ráðstefnurit Netlu: Rannsóknir – Nýbreytni – Þróun*. Sótt af: <http://netla.hi.is/greinar/2009/007/02/index.htm>
- Arna H. Jónsdóttir. (2012). *Professional roles, leadership and identities of Icelandic preschool teachers: Perceptions of stakeholders*. (Óbirt doktorsritgerð, Institute of Education, University of London). Sótt af: <http://skemman.is/handle/1946/13199>
- Ásta Bjarney Elísdóttir. (2011). *Hvað ert þú að vilja upp á dekk? Fagleg ráðgjöf stjórnenda til kennara* (óbirt meistara-ritgerð). Háskóli Íslands: Menntavísindasvið. Sótt af: <http://skemman.is/handle/1946/8834>
- Ball, S.J. (1987). *The micro-politics of the school: Towards a theory of school organization*. London: Methuen & Co.
- Brinkmann, S. og Kvale, S. (2009). *Interviews – learning the craft of qualitative research interviewing* (2. útgáfa). California: Sage Publications.
- Bryman, A. (2007). Effective leadership in higher education: A literature review. *Studies in Higher Education*, 32(6), 693—710). Sótt af: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=cbafe00bb-a570-49b5-a4a2-632726ac795a%40sessionmgr115&vid=1&hid=128>

- 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), bls. 87—106.
- Börkur Hansen og Smári S. Sigurðsson. (1998). *Skólustarf og gæðastjórnun*. Reykjavík: Rannsóknarstofnun Kennaraháskóla Íslands.
- Court, M. (2005). Negotiating and reconstructing gendered leadership discourses. Í J. Collard, og C. Reynolds., *Leadership, gender and culture in education* (bls. 3—17). Maidenhead: Open University Press.
- Creasey og Hiatt. (2003). *Change management*. Loveland: Prosci Research.
- Creswell, J.W. (2005). *Educational research – planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative Research* (2. útgáfa). New Jersey: Pearson.
- Davis, A. og Johanson, O. (2005). Gender and school leadership in Sweden. Í Collard, J. og Reynolds, C., *Leadership, gender & culture in education* (bls. 38—57). Maidenhead: Open University Press.
- Elín Björk Einarsdóttir. (2014). *Sameining leikskóla Reykjavíkurborgar: Upplifun starfsmanna* (óbirt meistararitgerð). Háskóli Íslands: Viðskiptafræðideild. Sótt af: <http://skemman.is/handle/1946/19830>
- Gallagher, M. (2008). Foucault, power and participation. *International journal of children's rights*, 16(3), 395—406. Sótt af: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=80c06ff-f-5a26-4db8-ab0a-0d48b7e6d770%40sessionmgr4001&vid=2&hid=4201>

Hagstofa Íslands. (e.d.). Starfsfólk í leikskólum eftir kyni, starfsviðum og rekstraraðilum 1998-2013. Sótt af:
<http://www.hagstofa.is/?PageID=2604&src=/temp/Dialog/varval.asp?ma=SKO01300%26ti=Starfsf%F3lk+%ED+leiksk%F3lum+eftir+kyni%2C+starfssvi%F0um+og+reks trara%F0ilum+1998%2D2013%26path=../Database/skolamal/lsStarfsf%F3lk/%26lang=3%26units=Fj%F6ldi>

Helga Jónsdóttir. (2003). Viðtöl sem gagnasöfnunaraðferð. Í Kristján Kristjánsson og Sigríður Halldórsdóttir (ritstjórar), *Handbók í aðferðafræði og rannsóknnum í heilbrigðisvísindum* (bls. 67—85). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.

Jones, C. og Pound, L. (2008). *Leadership and management in the early years – From principles to practice*. Maidenhead: Open University Press

Laufey Axelsdóttir og Gyða Margrét Pétursdóttir. (2014). Staða leikskólakennara í tveimur sveitarfélögum í kjölfar hruns. *Stjórnsmál og stjórnarsýsla*, 10(1), bls. 77—98.

Langston, A. og Smith, A. (1999). *Managing staff in early years settings*. London: Routledge.

Littlefield, V. M. (1995). Conflict resolution: Critical to productive schools of nursing. *Journal of professional nursing*, 11(1), 7—15. Sótt af:
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S8755722395800670#>

Lukes, S. (e.d.). Power. Sótt af:
<http://stevenlukes.files.wordpress.com/2012/06/2-power-for-encyclopedia.pdf>

Lög um leikskóla nr. 90/2008

Mennta- og menningarmálaráðuneytið. (2011). Aðalnámskrá leikskóla. Reykjavík: Mennta- og menningarmálaráðuneytið.

- Námsmatsstofnun. (2014). Ytra mat leikskóla: Leikskóli Seltjarnarness. Sótt af:
http://www.namsmat.is/vefur/ytra_mat_skola/skyrslur/2014/leik_seltjarnanes.pdf
- María Birgisdóttir. (2014). *Sameiningar innan skóla- og frístundasviðs Reykjavíkurborgar. Upplifun millistjórnenda af róttæku breytingaferli* (óbirt meistararitgerð). Háskóli Íslands: Viðskiptafræðideild. Sótt af:
<http://skemman.is/handle/1946/17964>
- Marshall, C. (1992). *The cultural chasm between administrator and teacher cultures: A micropolitical puzzle*. Sótt af:
<http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED350692.pdf>
- Owens, R.,G og Valesky, T., C. (2007). *Organizational behavior in education – Adaptive leadership and school reform* (9. útgáfa). Boston: Pearson
- Rodd, J. (2006). *Leadership in early childhood* (3. útgáfa). Maidenhead: Open University Press
- Shakeshaft, C. (1987). *Women in educational administration*. California: Sage Publications.
- Sergiovanni, T.J. (2001). *The Principalship: A reflective practice perspective*. Needham Heights: Allyn & Bacon.
- Slater, C.L. (2011). *Understanding principal leadership – An international perspective and a narrative approach*. *Educational management administration and leadership* 39(2), 219—227. Sótt af
<http://ema.sagepub.com/content/39/2/219.full.pdf+html>
- Thompson, G. og Vecchio, R.P. (2009). *Situational leadership theory: A test of three versions*. *The leadership quarterly* 20(5), 837—848. Sótt af:
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984309001507>

Þorlákur Karlsson og Þórólfur Þórlindsson. (2003). Um úrtök og úrtaksaðferðir. Í Kristján Kristjánsson og Sigríður Halldórsdóttir (ritstjórar), *Handbók í aðferðafræði og rannsóknum í heilbrigðisvísindum* (bls. 51—67). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.

Fylgiskjöl

Fylgiskjal 1 Kynningarbréf til þátttakenda.....	96
---	----

Fylgiskjal 1 Kynningarbréf til þátttakenda

Ágæti viðtakandi

Ég óska eftir þátttöku þinni í lokarannsókn minni vegna meistaranáms í menntavísindum við menntavísindabraut kennaradeildar Háskólans á Akureyri. Um er að ræða 40 eininga rannsókn þar sem ég hyggst rannsaka hvernig leikskólastjórar sem taka við leikskólum þar sem fyrirliggjandi vandamál eru til staðar takast á við þær áskoranir sem því fylgja. Þau atriði sem ég mun helst skoða eru hvernig staðið er að þeim breytingum sem talið er að þurfi að gera, hvernig leikskólastjóri tekst á við ágreining í starfshópi og hvernig hann hefur áhrif á boðskipti innan leikskólans.

Ég leita því eftir þátttakendum sem hafa tekið við stöðu leikskólastjóra í leikskóla þar sem fyrir lá að gera þyrfti breytingar og takast á við áskoranir í starfi.

Leiðbeinendur mínir í þessari rannsókn eru Kristín Dýrfjörð, dósent við kennaradeild Háskólans á Akureyri (dyr@unak.is) og dr. Guðrún Alda Harðardóttir, pedagogista og framkvæmdastjóri í leikskólanum Aðalþingi (gudrunalda@sigalda.is).

Kveðja,

Egill Óskarsson

ha070086@unak.is

S. 849-3229