

Lokaverkefni til B.Ed. -prófs

# Stjórnandi eða strengjabrúða?

„Stundum hef ég á tilfinningunni að ég sé fest  
í spotta í miðjunni og sveiflist um húsið“.

Rannveig Jónsdóttir



Kennaraháskóli Íslands  
Leikskólabraut  
Maí 2007  
Lokaverkefni til B.Ed. -prófs

Lokaverkefni til B.Ed. -prófs

## **Stjórnandi eða strengjabrúða?**

„Stundum hef ég á tilfinningunni að ég sé fest  
í spotta í miðjunni og sveiflist um húsið“.

(Úr viðtali við aðstoðarleiksskólalastjóra:17)

Rannveig Jónsdóttir

120954-4749

Kennaraháskóli Íslands  
Leikskólabraut  
Maí 2007

## Ágrip

Í þessari ritgerð er gerð tilraun til að svara því í hverju starfsánægja aðstoðarleikskólastjóra felst. Í þeim tilgangi var notað sambland af eigindlegum og megindlegum rannsóknaraðferðum. Aðstoðarleikskólastjórum í Kópavogi voru sendir spurningalistar og tekin voru viðtöl við þrjá þeirra. Það voru tíu aðstoðarleikskólastjórar sem svöruðu spurningalistunum eða 62,5%. Gerð er grein fyrir því í hverju þáttökustjórnun felst.

Það sem aðskilur kennara frá öðrum stéttum skv. niðurstöðum fyrri rannsókna á starfsánægju er að ánægja þeirra tengist fyrst og fremst starfinu með börnunum. Ég hafði þá tilgátu að það væru sex þættir sem hefðu mest áhrif á starfsánægju aðstoðarleikskólastjóra fyrir utan starfið með börnunum: Að það skipti máli hver stjórnunarstefna leikskólanna væri, að samvinnan við leikskólastjóran væri góð, vinnuaðstaðan væri góð, skipulag á vinnu væri gott, launin sanngjörn og að mannauður þeirra nýttist sem best.

Ýmislegt athyglisvert kom í ljós í þessari rannsókn. Aðstoðarleikskólastjórar voru t.d. allir ánægðir með hvernig mannauður þeirra nýttist í starfinu, þeir voru allir nema einn sáttir við verkefni sín í stjórnunartímanum en átta af tíu fannst stjórnunartíminn of lítill. Allir áttu þeir góð samskipti við sína leikskólastjóra. Á hinn bóginn var starfsaðstaða allra aðstoðarleikskólastjórana mjög léleg, nánast engin. Átta af tíu voru óánægðir með launin, þótti þau ekki í samræmi við menntun, ábyrgð og stjórnunarhlutverk. Þeir vildu að launabilið milli deildarstjóra og aðstoðarleikskólastjóra væri meira og minna bil milli þeirra og leikskólastjóra.

Varðandi stjórnunarstefnu leikskólanna kom í ljós að hún er ekki nógu skýr og sýnileg í flestum skólanna. Einnig kom í ljós að ekki var samhengi milli þess hvort leikskólastjóri hefði framhaldsmenntun í stjórnun og þess hvort hann stýrði sínum skóla eftir ákveðinni stefnu.

Það sem virðist veita aðstoðarleikskólastjórum mesta starfsánægju er annars vegar starfið með börnunum og hins vegar það hvað starfið er fjölbreytt og nýttir mannauð þeirra vel. En til að auka starfsánægju þeirra þarf greinilega að hækka launin, bæta starfsaðstöðuna og auka stjórnunartímann.

# Efnisyfirlit

<b>ÁGRIP</b> .....	<b>1</b>
<b>EFNISYFIRLIT</b> .....	<b>4</b>
<b>INNGANGUR</b> .....	<b>5</b>
<b>1. STARFSÁNÆGJA AÐSTOÐARLEIKSKÓLASTJÓRA</b> .....	<b>6</b>
1.1    HVAÐ FELST Í HUGTAKINU STARFSÁNÆGJA? .....	6
1.2    AÐSTOÐARLEIKSKÓLASTJÓRAR .....	7
1.2.1    Sagan .....	7
1.2.2    Starfslýsing .....	8
1.2.3    Kjör.....	8
1.2.4    Starfsaðstaða .....	9
1.3    STJÓRNUNARSTEFNA .....	9
1.3.1    Þátttökustjórnun .....	9
1.3.2    Stjórnandinn .....	11
<b>2. RANNSÓKNARAÐFERÐ</b> .....	<b>14</b>
2.1    HÖNNUN RANNSÓKNAR .....	14
2.1.1    Spurningalistar .....	14
2.1.2    Viðtöl .....	14
2.2    VIÐFANG, ÚRTAK.....	15
2.2.1    Aðstoðarleikskólastjórar í Kópavogi.....	15
2.2.2    Þátttakendur í könnun .....	15
2.2.2    Þátttakendur í viðtali .....	15
2.3    TÍMI.....	16
2.3.1    Hvenær spurningalistar voru sendir út .....	16
2.3.2    Hvenær viðtöl voru tekin .....	16
2.4    ÚRVINNSLA .....	16
2.4.1    Úrvinnsla spurningalista .....	16
2.4.2    Úrvinnsla viðtala .....	19
<b>3. NIÐURSTÖÐUR</b> .....	<b>23</b>
3.1    GREINING Á NIÐURSTÖÐUM .....	23
3.1.1    Stjórnunarstefna .....	23
3.1.2    Góð samvinna.....	25
3.1.3    Starfsaðstaða .....	25
3.1.4    Skipulag .....	26
3.1.5    Launamál.....	27
3.1.6    Nýting á mannaúði .....	28
3.2    VIÐBÓTARGREINING .....	28
<b>NIÐURLAG</b> .....	<b>29</b>
<b>HEIMILDASKRÁ</b> .....	<b>32</b>
<b>FYLGISKJAL</b> .....	<b>33</b>

## Inngangur

Árið 2001 kemur fyrst inn í kjarasamninga tilgreindur stjórnunartími fyrir aðstoðarleikskólastjóra. Það má segja að þá fyrst hafi starf aðstoðarleikskólastjóra orðið stjórnunarstaða.

Í þessari ritgerð mun ég skoða hvernig stéttin hefði brugðist við þessari nýju stöðu og leitast við að svara því í hverju starfsánægja aðstoðarleikskólastjóra felst og kanna hvort betur megi gera.

Ástæðan fyrir því að ég valdi þetta viðfangsefni er í meginatriðum sú að ég starfa sjálf sem aðstoðarleikskólastjóri í Kópavogi og hef gert það í tæp 6 ár. Allan þann tíma hef ég verið í handleiðsluhópi með 5 öðrum aðstoðarleikskólstjórum í mínu bæjarfélagi. Þar hef ég komist að því að störf aðstoðarleikskólastjóra eru mjög ólík milli leikskóla og starfsaðstæður einnig. Ég veit einnig að lítið sem ekkert hefur verið skrifað um störf aðstoðarleikskólastjóra og starfslýsing Félags leikskólakennara fyrir þá er mjög víð og opin.

Ég mun gera grein fyrir því í hverju þáttökustjórnun felst, en það er sú stjórnunarstefna sem ég tel vera affarasælasta við stjórnun menntastofnana. Ég mun einnig rekja það hvernig starf aðstoðarleikskólaskólastjóra hefur þróast á undanförunum árum.

Tilgáta mín er sú að það sem skipti mestu máli fyrir starfsánægju aðstoðarleikskólastjóra fyrir utan starfið með börnunum sé sú stjórnunarstefna sem unnið er eftir í leikskólanum, góð samvinna við leikskólastjóran, starfsaðstaða sé góð, skipulag vinnunnar gott, launin sanngjörn og nýting á mannauði aðstoðarleikskólastjórans sé fullnægjandi.

Markmið mitt með þessari rannsókn er að auka skilning á störfum, starfsaðstæðum og starfsánægju aðstoðarleikskólastjóra. Ég vona að hún nýtist aðstoðarleikskólastjórum og leikskólastjórum til að móta starf sitt þannig að það verði til heilla fyrir leikskólann og báðir verði ánægðari með sinn hlut.

# 1. Starfsánægja aðstoðarleikskólastjóra

## 1.1 Hvað felst í hugtakinu starfsánægja?

Frá árinu 1930 hefur ekkert innan stofnanafræða verið jafn mikið rannsakað og það flókna fyrirbæri starfsánægja. Áhugi fræðimanna hefur m.a. beinst að því „hvers konar stjórnun og starfsumhverfi stuðli að sem mestri starfsánægju, árangri, skilvirkni og gæðum“ (Arna H. Jónsdóttir 2003:157). Það sem aðskilur kennara frá öðrum stéttum skv. niðurstöðum rannsókna á starfsánægju er að ánægja þeirra tengist fyrst og fremst starfinu með börnunum og því að verða vitni að þroska þeirra og framförum (Arna H. Jónsdóttir 2003:166). Ein íslensk rannsókn hefur verið gerð á starfsánægju leikskólakennara. Hana gerði Arna H. Jónsdóttir árið 1999. Niðurstöður hennar eru á sama veg; mesta starfsánægjan felst í að ná persónulegum árangri, á grundvelli eigin frammistöðu, í starfinu með börnunum (Arna H. Jónsdóttir 2001:50).

Starfsánægju er hægt að skilgreina á margan hátt. Evans skilgreinir hana þannig að hún sé „einstaklingsbundið hugarástand sem ákvarðast hverju sinni af því að hve miklu leyti viðkomandi skynjar að starfstengdar þarfir sínar séu uppfylltar. Sumum geti líðið vel og verið ánægðir við aðstæður þar sem öðrum líður mjög illa og eru óánægðir“ (Arna H. Jónsdóttir 2003: 159).

Hugtakið starfshvatning er nátengt hugtakinu starfsánægja. Hún hefur m.a. verið skildgreind af Gottvassli sem „drifkrafturinn að baki meðvitaðri athöfn einstaklingsins“ (Arna H. Jónsdóttir 2003: 160). Talað er um ytri starfshvatningu, þ.e. þá umbun sem fólk fær fyrir vinnu sína (laun, hrós, vinnuáðstæður, tengsl við samstarfsfólk) og innri starfshvatningu, þ.e. að umbunin felist í vel unnu verki (what is rewarding gets done). Sergiovanni leggur áherslu á siðferðislega starfshvatningu til viðbótar innri starfshvatningu, þ.e. „þegar kennarinn leggur sig fram við vinnu sína vegna þess að hann telur það í þágu barnanna og þjóðfélagsins (what is good gets done)“ (Arna H. Jónsdóttir 2003:163). „Rannsóknum ber saman um að innri starfshvatning sé forsenda starfsánægju kennara á öllum skólastigum og jafnframt verði starfsumhverfið að styrkja möguleika þeirra til starfsþróunar, aukinnar hæfni og árangurs. Í daglegu tali um

starfsánægju eru þó launakjör, starfsaðstæður og þjóðfélagsstaða kennara fremur til umræðu sem áhrifabættir“ (Arna H. Jónsdóttir 2003:168).

## **1.2 Aðstoðarleikskólastjórar**

Engar rannsóknir hafa verið gerðar fyrr á störfum og starfsaðstæðum aðstoðarleikskólastjóra hér á landi. Lítið sem ekkert hefur verið skrifað um störf og starfsaðstæður aðstoðarleikskólastjóra og því orðið tímabært að það verði gert.

### **1.2.1 Sagan**

Starfsumhverfi leikskólakennara hefur verið að breytast mjög mikið síðastliðna áratugi. Áður en starfsheiti aðstoðarleikskólastjóra kom fyrst inn í kjarasamninga fyrir 12 árum var talað um yfirfóstru og hún tók að sér stjórn leikskólans þegar forstöðukonan (eins og leikskólastjóri hét þá) var fjarverandi. Yfirfóstran hafði engan tilgreindan stjórnunartíma samkvæmt kjarasamningi.

Það var árið 1994 sem breyting varð á hinu 40 ára gamla starfsheiti fóstra í leikskólakennara, þegar ríkisvaldið skilgreindi leikskólann sem fyrsta stig menntakerfisins og þar með varð yfirfóstra að aðstoðarleikskólastjóra (Davíð Ólafsson 2000:57). Til ársins 2001 var aðstoðarleikskólastjóri alltaf einn af deildarstjórum skólans og stjórnunartími hans einungis ein klukkustund á viku. Ekki varð mikil breyting á starfslýsingu hans í þessum kjarasamningum. Hann var fyrst og fremst deildarstjóri, en var ætlað að vera staðgengill leikskólastjóra og geta tekið við stjórunun skólans í fjarveru hans s.s. vegna veikinda eða sumarleyfa (Jóhann Thoroddsen 1999:37).

Árið 2001 kom svo inn ákvæði með starfslýsingu aðstoðarleikskólastjóra um að hann þyrfti ekki einnig að vera deildarstjóri (Kjarasamningur FL 2001:38). Í nýjasta kjarasamningi Félags leikskólakennara er beinlínis hvatt til þess að aðstoðarleikskólastjórar séu ekki deildarstjórar (Kjarasamningur FL 2006:31). Enn eru þó einhverjir aðstoðarleikskólastjórar líka deildarstjórar, en það markast yfirleitt af manneklu, þ.e. að ekki hafi fengist annar leikskólakennari í deildarstjórstöðuna.

Árið 2001 kom einnig inn skilgreining á stjórnunartíma aðstoðarleikskólastjóra. Hann er frá 1 klst. á viku upp í 16 klst. eftir stærð leikskólanna (Kjarasamningur FL 2001:12). Leikskólar í Kópavogi eru það stórir að þar er stjórnunartími aðstoðarleikskólastjóra frá 8 til 16 tímar á viku. Í nýjasta kjarasamningi FL er lögð

áhersla á að verið sé að tala um lágmarksstjórnunartíma (Kjarasamningur FL 2006:13) og í leikskólastefnu FL er lögð áhersla á að í leikskólum þar sem eru þrjár deildir hafi aðstoðarleikskólastjórar 70% vinnuskyldu á deild og þar sem deildir eru fjórar eða fleiri skal vinnuskyldan vera 50%.

Það er því ekki fyrr en 2001 sem starf aðstoðarleikskólastjóra verður raunverulegt stjórnunarstarf. Fyrir 1995 var enginn stjórnunartími skilgreindur en það voru nokkurs konar óskrifuð lög að leikskólastjóri og aðstoðarleikskólastjóri (áður forstöðukona og yfirlýstra) hefðu 2 samráðstíma á viku. Frá 1995 til 2001 var stjórnunartíminn skv. kjarasamningi eins og áður sagði ein klukkustund.

### **1.2.2 Starfslýsing**

Starfslýsing Félags leikskólakennara fyrir aðstoðarleikskólastjóra er mjög víð og opin. Þar er sagt að aðstoðarleikskólastjóri sé aðstoðarmaður leikskólastjóra og staðgengill í fjarveru hans og starfi þá skv. starfslýsingu leikskólastjóra. Aðstoðarleikskólastjóri vinni ásamt leikskólastjóra að daglegri stjórnun leikskólans og skipulagningu uppeldisstarfsins, beri ábyrgð á að unnið sé eftir aðalnámskrá leikskóla og skólanámskrá leikskólans og að áætlanir þar um séu gerðar og reglulegt mat fari fram. Hann sjái um samskipti og samvinnu við foreldra í samráði við leikskólastjóra og sitji foreldrafundi sem haldnir eru á vegum leikskólans. Einnig sitji hann starfsmannafundi, deildarstjórafundum og aðra fundi er leikskólastjóri segir til um og varða starfsemi leikskólans og sinni að öðru leyti þeim verkefnum er varða stjórnun leikskólans sem yfirmaður felur honum (Kjarasamningur FL 2006:49).

### **1.2.3 Kjör**

Í skýrslu um vinnuáætlun og kjör í leikskólum á Íslandi frá 2004 kemur fram sú staðreynd að leikskólakennarar hafa lægst laun miðað við þá hópa háskólamenntaðra sem þeir eru bornir saman við, en það eru grunnskólakennarar, þroskaþjálfar og háskólamaður innan BHM hjá Reykjavíkurborg. Þar kemur einnig fram að nauðsynlegt



sé að laun leikskólakennara séu í samræmi við menntun þeirra, ábyrgð og stjórnunarhlutverk (Harpa Njáls 2004:75).

Í kjarasamningnum frá 2006 hafa laun leikskólakennara verið samhæfð launum grunnskólakennara og laun deildarstjóra launum umsjónarkennara. Spurning er hvort laun aðstoðarleikskólastjóra séu sambærileg við laun aðstoðarskólastjóra.

#### **1.2.4 Starfsaðstaða**

Í leikskólastefnu FL kemur fram að stjórnendum leikskólans skal sköpuð aðstaða/húsnæði til að sinna stjórnunarhlutverki sínu. Eins og áður kemur fram hefur starf aðstoðarleikskólastjóra breyst mikið, sérstaklega á síðustu sex árum. Fyrir þann tíma var stjórnunartími hans einungis einn tími á viku og hann fór í samráð við leikskólastjóra. Mikill hluti af stjórnunartíma hans nú fer í ýmsa tölvuvinnu, t.d. að setja fréttir og myndir inn á heimasíðu leikskólans, vinna í leikskólaforritinu, skrá ársskýrslu o.fl. Því má segja að nú sé nauðsynlegt fyrir aðstoðarleikskólastjóra að hafa tölvu og aðstöðu fyrir hana.

### **1.3 Stjórnunarstefna**

Miðað við starfslýsingu aðstoðarleikskólastjóra virðist skipta miklu máli hvernig leikskólastjórinn starfar og hvernig samstarf hans og aðstoðarleikskólastjórans er, hvernig þeir samhæfa sín störf.

Hér verður gerð grein fyrir þáttökustjórnun sem margir sérfræðingar í skólastarfi álíta að sé áhrifaríkasti stjórnunarstíllinn, þ.e. þar sem hún er notuð séu starfsmenn ánægðastir í starfi.

#### **1.3.1 Þáttökustjórnun**

Í þessari umfjöllun er að mestu leyti stuðst við bókina *Circle of Influence* eftir Paula Jorde Bloom frá árinu 2000.

Í þáttökustjórnun eru málefni og ákvarðantaka lagðar fyrir starfsfólk sem getur komið skoðunum sínum á framfæri. Megineinkenni þáttökustjórnunar er að hún

er lýðræðisleg og ákvarðanatáka sameiginleg. Vel skipulögð stjórnun með þessu sniði getur bætt starfsandann og aukið starfsánægju og hollustu við leikskólann.

Þegar starfsfólk fær að taka þátt í ákvörðunum á það mun auveldara með að fylgja þeim eftir.

Aðalþættir þátttökustjórnunar eru:

- 1) Hópurinn nær betri árangri en einstaklingurinn. Því stærri hópur starfsmanna sem kemur að ákvörðunum því betri verða þær.
- 2) Það eru sjálfsögð réttindi starfsmanna að taka þátt í ákvörðunum sem varða vinnu þeirra. Ef meirihluti starfsmanna hefur tekið þátt í ákvörðunum eru meiri líkur á að þeir framfylgi þeim.
- 3) Í þátttökustjórnun er valdinu dreift og séð til þess að virkja sem flesta til að koma sínum hugmyndum á framfæri. Meiri líkur eru á því að ákvörðun sé framkvæmd þegar um teymisvinnu er að ræða og hún eykur gæði leikskólastarfsins. Þátttökustjórnun krefst mikils tíma og mikillar hæfni stjórnandans, því það er hann sem ákveður hverjir koma að hvaða ákvörðunum og bera ábyrgð á framkvæmd hennar (Bloom 2000:5).

Þegar byrjað er á að koma á þátttökustjórnun er stjórnandinn lykilaðili. Hann þarf að skilgreina hvers konar ákvarðanir þarf að taka, hvaða verk þarf að vinna og þá hverjir koma að því. Hann má ekki leggja hart að starfsmönnum að taka þátt, en hvetja þá samt til að taka áhættu. Hann þarf líka að hvetja þá til skoðanaskipta með það í huga að eitt rétt svar er ekki til. Einnig þarf hann að vera þess minnugur að breytingar taka langan tíma.

Ef stjórnandi vill innleiða þátttökustjórnun þarf hann að hafa í huga fjóra þætti sem skipta máli:

- Hverjir eiga hagsmuna að gæta? Það geta verið foreldrar, börn, kennarar, aðrir starfsmenn, leikskólastjóri, rekstraraðilar, stjórnmalámennt.
- Hvers eðlis er ákvörðunin? Gróflega skiptast þær í ákvarðanir sem tengjast starfsháttum leikskólakennara eða þær sem tengjast leikskólanum í heild.
- Hverjir eiga að taka þátt í ákvörðuninni? Talað er um ferns konar ákvarðanatöku. Einhliða ákvörðun stjórnanda (unilateral), stjórnandi ákveður í kjölfar upplýsingaöflunar (consultative), sameiginlega ákvörðun stjórnanda og starfsfólks (collaborative), stjórnandi vísar ákvörðun til ákveðinna aðila (delegated).

- Hvaða ytri þættir hafa áhrif á ákvörðunina? Tímaskortur, fjárveitingar, ýmis ákvæði og óstöðugleiki í starfsmannahópnum (Bloom 2000:29-30).

Aðferðir sem hvetja til þátttöku:

- Spyrja opinna spurninganna; sem hvetja, víkka og afmarka umræðuna, leiða málið til lykta.
- Nota virka hlustun.
- Veita endurgjöf og hvatningu.
- Hafa jafnvægi á rökræðu og ígrundun.
- Nota hugarflug (brainstorming), andstæðunálgun, myndlíkinganálgun.
- Skrá niður hugmyndir.
- Ná samkomulagi (Bloom 2000:51-63).

Í þáttökustjórnun þarf að taka marga til athugunar s.s. rekstraraðila, verkefnaskipan, starfsmannastefnu, samvinnu- og tjáskiptaaðferðir og stjórnunarþáttinn. Best er að sem flestir komi að ákvörðunartöku, það eykur möguleika á að fleiri sjónarmið komi fram og að betri niðurstöður fái (Gottvasli 1999:177).

### 1.3.2 Stjórnandinn

En hvað er það sem einkennir góða stjórnendur? Um það hafa ýmsir fræðimenn skrifað.

Það er mikilvægt fyrir stjórnanda að hvetja og virkja samstarfsmenn til að vera vakandi fyrir umhverfi sínu. Stjórnandi þarf einnig að kunna að meta styrkleika starfsmannahópsins og samstöðu innan hans og fá hópinn til að taka þátt í verkefnaskipan og koma ákvörðunum í framkvæmd. Hann þarf að ýta undir virkni og sjálfstæða hugsun starfsfólks. Því meiri samvinna því betri árangur. Þegar um breytingar er að ræða er mikilvægt að sem flestir komi að hugmyndunum og móti sameiginlega stefnu. Þannig verður sá mannauður sem býr í starfsmannahópnum best virkjaður. Það er mikilvægt fyrir stjórnanda að vera hluti af starfsmannahópnum og þekkja vel samstarfsmenn sína. Hann þarf að vera viss um að þarfir barnanna og stofnunarinnar séu í fyrirrúmi en ekki persónulegar þarfir starfsmanna. Það þarf að vinna markvisst að því að ná fram sameiginlegum markmiðum, skapa sterka og sameiginlega sýn. Með þannig menningu skapast meiri áhugi og stjórnandinn verður

nokkurs konar „menningarlegur hönnuður“. Að virkja áhuga starfsmanna er mjög mikilvægt atriði og stjórnanda sem tekst það eykur kraft og vinnusemi samstarfsmanna sinna. Þar sem er hvetjandi vinnumhverfi og möguleikar á faglegri þróun og sameiginlegri ákvarðanatöku, þar er góður starfsandi. Þar sem starfsmenn fá að vera með í ákvarðanatöku eru miklar líkur á þeir verði sjálfstæðari og beiti gagnrýnni hugsun gagnvart markmiðum, verkefnum og aðferðum. Þeir sýna meiri áhuga við framkvæmd verkefna (Gottvasli 1999:145).

Goleman segir að grundvallarhlutverk stjórnanda sé að stuðla að því að samstarfsmönnum hans líði vel á vinnustað. Það gerist þegar stjórnanda tekst að nýta mannauð hvers starfsmanns og ná fram því besta sem í fólki býr. Tilfinningagreind er að vera snjall í tilfinningum, það skiptir miklu máli fyrir starf stjórnanda þar sem vellíðan starfsfólks á vinnustað byggist á þeim starfsanda sem þar ríkir. Stjórnendur hafa mest um það að segja hvernig starfsandinn er, því eftir höfðinu dansa limirnir. Stjórnendur sem vilja leiða umbætur og breytingar vita að eitt það erfiðasta í starfi stjórnanda er að mynda sterk tengsl og virka hópa. Þessir stjórnendur leggja því mikið á sig til að þróa öll svið tilfinningagreindar, sérstaklega stjórn eigin tilfinninga og samkennd með öðrum. Góð samskipti hafa mikil áhrif á skólaandann og traust tengsl gefa mikið af sér (Erla Kristjánsdóttir 2003:95).

Sergiovanni segir að hæfileikinn til tjáskipta sé lykillinn að árangursríkri forystu, og stjórnandi þurfi að nýta þennan hæfileika m.a. til að hvetja til opinna tjáskipta og þróa teymisvinnu, byggja upp liðsheild. Áhrifamiklir stjórnendur viti hvenær nota þarf faglega dómgreind, styðja, ýta áfram og veita öðrum tækifæri til forystu. Forystustjórnun (Leadership) er ekki takmörkuð við formleg hlutverk heldur getur hver og einn innan leikskólans sem vill taka þátt í að auka gæði og stuðla að framþróun ákveðið að verða leiðandi fagmaður með því að sýna aukna hæfni, gagnrýna aðra á uppbyggjandi hátt, stuðla að þróun annarra og gerast talsmaður leikskólans (Rodd 2006:13).

Forysta leikskóla er árangur einstaklinga innan teymis sem vinnur saman, hefur áhrif og hvetur hver annan fremur en viðleitni eins einstaklings sem einbeitir sér að verkefninu.

Forystustjórnun felst í að taka áhættu til að auka gæði. Forystustjórnendur móta stefnuna, eru hvetjandi og viðurkenna, þróa teymi, byggja upp liðsheild, eru

fyrirmyndir, eru viðurkenndir, þróa námsmenningu og stuðla að opnum tjáskiptum (Rodd 2006:12).

Forsendur þess að stjórnandi geti komið á þáttökustjórnun eru þær að hann hafi trú á því að kennararnir séu ábyrgir, þroskaðir og traustsins verðir og að hver og einn hafi eitthvað fram að færa. Trúi því að kennarar séu skapandi og hæfileikaríkir þannig að það sem þeir hafa fram að færa verði til þess að gæði ákvörðunar verði meiri. Trúi að opin tjáskipti séu heilbrigð en lokuð tjáskipti minnki gæði ákvörðunar. Trúi að átök eigi ekki að forðast heldur geti þau orðið uppspretta upplýsinga frekar en ógn eða hótun. Áhrif í leikskólanum eigi að byggjast á fagmennsku fremur en formlegum hlutverkum. Þetta er mjög mikilvægt því oft hafa kennarar aðra sýn en leikskólastjórar á því hvað fer fram innan leikskólans og kennarar vilja hafa meiri áhrif á ýmsa þætti starfsins (Bloom 2000:15).

Forystustjórnun og þáttökustjórnun eru greinar af sama meiði. Stjórnandi sem ætlar að nota þáttökustjórnun þarf að hafa trú á því að samvinna sé sú stjórnunarsýn sem hann aðhyllist. Með öðrum orðum að hann sé tilbúinn að færa öðrum völd. Bloom nefnir tvö dæmi sem sýna hvað það er áhrifaríkt: Ef leikskólastjórinn heldur á logandi kerti og kveikir svo á kerti samstarfsmanns helst loginn á hans kerti og birtan í herberginu eykst. Hins vegar dæmið um oddaflug gæsa; í oddaflugi gæsa nýtist vængjatak einnar gæsar þeirri sem á eftir kemur. Með því er fluggeta hópsins 70% meiri en ef hver fugl flygi einn. Gæsirnar skiptast á um forystu og halda þannig hraðanum uppi og ef einhverri þeirra fatast flugið fær hún aðstoð (Bloom 2000:14).

Sergiovanni leggur áherslu á mikilvægi þess að byggja upp sterka skólamenningu með því að grundvalla alla stjórnun og skipulag á sameiginlegu gildismati starfsmannanna. Megineinkenni skólamenningarinnar þurfa að vera ábyrgð, vinsemd, traust, miklar væntingar og að starfsmenn helgi stofnuninni krafta sína (Börkur Hansen 2003:59-60).

## **1.4 Samantekt**

Ef það er tekið saman sem þessir fræðimenn segja um hvernig góður stjórnandi á að vera, þá virðist skipta mestu máli að hann hafi náð miklum þroska, hafi góð samskipti á valdi sínu og beri virðingu fyrir sjálfum sér og samstarfsmönnum sínum.

Hægt er að nota margar leiðir til að ákveða hluti og það er stjórnandans að ákveða það hvað hæfir hverju viðfangsefni, stundum er gott að nota hugflæði þar sem

allur starfmannahópurinn fær tækifæri til að tjá sig. Stundum er gott að vinna verkið í litlum hópum þar sem fólki er skipt upp með það í huga að allir vinni við sitt áhugasvið.

## **2. Rannsóknaraðferð**

### **2.1 Hönnun rannsókna**

Til þess að skoða störf, starfsaðstæður og starfsánægju aðstoðarleikskólastjóra var notað sambland af eigindlegum og megingdlegum aðferðum. Því voru bæði sendir spurningalistar til aðstoðarleikskólastjóra í Kópavogi og tekin viðtöl við þrjá þeirra. Leikskólafulltrúa og leikskólastjórum viðkomandi skóla var sent bréf þar sem þeim var sagt frá rannsókninni.

#### **2.1.1 Spurningalistar**

Spurningalistinn (sjá fylgiskjal) var talsvert viðamikill eða eins og einn aðstoðarleikskólastjórinn orðaði það; „Stórt spurt.“ Þar var komið inn á helstu starfsþætti, annars vegar í stjórnunartíma og hins vegar í almennum tíma, hvort þeir væru ánægðir með fyrirkomulagið og hvort þeir vildu breyta einhverju. Hvort það væri skipulagt hvenær þeir væru í stjórnun og hvenær inni á deild og hvort þeir þyrftu mikið að fara í afleysingar í stjórnunartímanum. Hvort þeir ynnu sem deildarstjórar eða alltaf á sömu deild og hvað þeim fyndist um það. Einnig um starfsaðstæður, hvort þeir hefðu skrifstofu, skrifborð og tölvu eða ekki og hvað þeim fyndist um það. Líka um afleysinga- og launamálin og álit þeirra á þeim. Þá var spurt um menntun leikskólastjórans og samskipti og samvinnu aðstoðarleikskólastjórans og leikskólastjórans. Síðan um stjórnunarstefnu leikskólans. Að lokum komu nokkrar spurningar um líðan í vinnunni, hvað þeim fyndist ánægjulegast, erfiðast o.s.frv. og hvernig þeim fyndist mannauður sinn nýttur. Einnig var þeim gefinn kostur á að nefna eitthvað annað sem þeim datt í hug að gæti haft áhrif á ánægju þeirra í starfi.

#### **2.1.2 Viðtöl**

Tekin voru viðtöl við þrjá aðstoðarleiksskólastjóra. Fyrsta viðtalið var tekið í tengslum við verkefni í aðferðafræði en var hugsað sem heimild í þessa ritgerð. Seinni viðtölin voru hugsuð sem viðbót ef spurningar vöknudu við úrvinnslu spurningalistanna. Einnig að ef í ljós kæmi eftir greiningu á spurningalistunum einhver þau atriði sem ekki hefði verið hugsað út í þá væri hægt að taka þau sérstaklega fyrir í viðtölunum.

Til að fá sem mesta breidd í viðtölin voru valdir aðstoðarleiksskólastjórar sem hafa mislangan starfsaldur og eru misánægðir með sitt starf og starfsaðstæður.

## **2.2 Viðfang, úrtak**

### **2.2.1 Aðstoðarleiksskólastjórar í Kópavogi**

Í Kópavogi eru 16 leikskólar sem bærinn rekur, þrír einkareknir og tveir sem eru reknir af einkaaðilum en í eigu bæjarins. (Sesselja Hauksdóttir, 2007:3). Í einum þeirra leikskóla sem Kópavogsbær rekur starfa tveir aðstoðarleiksskólstjórar.

### **2.2.2 Þátttakendur í könnun**

Spurningalistinn var sendur til 16 aðstoðarleiksskólastjóra sem starfa á þeim leikskólum sem Kópavogsbær rekur. Svör bárust frá 10 þeirra eða 62,5%.

### **2.2.2 Þátttakendur í viðtali**

Viðtöl voru tekin við þrjá aðstoðarleiksskólastjóra. Fyrsta viðtalið var tekið áður en spurningalistinn var sendur út og hin á eftir. Tveir aðstoðarleiksskólastjórana eru með langan starfsaldur sem leikskólakennarar og annar þeirra hefur starfað lengi sem aðstoðarleiksskólastjóri en hinir styttra. Við úrvinnslu spurningalistanna vöknudu ýmsar spurningar m.a. um stjórnunarstefnu, skipulag starfsins og það að í starfslýsingum starfsmanna leikskóla er aðstoðarleiksskólastjóri aldrei nefndur sem næsti yfirmaður. Til að fá meiri upplýsingar um þetta voru tvö seinni viðtölin tekin og við valið var farið eftir því hvernig aðstoðarleiksskólastjórararnir höfðu svarað spurningalistunum.

## 2.3 *Tími*

### 2.3.1 **Hvenær spurningalistar voru sendir út**

Spurningalistarnir voru sendir út á rafrænu formi í byrjun febrúar og aðstoðarleikskólastjórunum gefinn 3 daga frestur til að skila inn svörum. Það tók þó heldur lengri tíma að ná inn svörum en búist hafði verið við, því það var ekki fyrr en í lok febrúar að síðasti listinn skilaði sér.

### 2.3.2 **Hvenær viðtöl voru tekin**

Fyrsta viðtalið var tekið 16. október 2006 en hin tvö í mars 2007, annað hinn 16. og hitt hinn 17. Öll viðtölin voru tekin á vinnustað viðkomandi aðstoðarleikskólstjóra.

## 2.4 *Úrvinnsla*

### 2.4.1 **Úrvinnsla spurningalista**

Spurningar eru samtals 28. Fyrstu spurningarnar eru staðreyndaspurningar um hversu lengi viðkomandi hefði verið í starfi sem aðstoðarleikskólastjóri, í hversu miklu stöðuhlutfalli og hvað leikskólarnir væru stórir. Í svörum kom fram að þær höfðu unnið sem aðstoðarleikskólastjórar frá 2 upp í 20 ár. Fimm þeirra voru í 100% starfi tvær í 90%, ein í 80% og tvær í 75%. Stjórnunartími þeirra var frá 8 upp í 16 klst. á viku eftir stærð skólanna, en sex þeirra voru 4 deilda, einn 5 deilda og þrír með 6 deildir.

Síðan komu spurningar um skipulag á stjórnunartíma, hvort hann væri hæfilega mikill eða ekki og hvernig þær vildu hafa hann. Stjórnunartími var fyrirfram skipulagður hjá fimm aðstoðarleikskólastjórum, ekki skipulagður hjá þremur þeirra, illa skipulagður hjá einum og einn sagði „bæði og“. Tveimur aðstoðarleikskólastjórum fannst stjórnunartíminn hæfilegur en hinum átta fannst hann of lítill. Sjö þeirra fannst að hann yrði að vera lengri og þar af sögðu tvær að hann þyrfti að vera 80-100%. Einni fannst ekki þurfa að breyta neinu og ein svaraði ekki spurninguni.

Síðan komu spurningar um viðfangsefni í stjórnunartímanum, hvort þær væru sáttar við þau eða vildu breyta einhverju. Eins og við mátti búast eru viðfangsefnin



margbreytt, en þau helstu voru samráð við leikskólastjóra, sérkennslustjóra og deildarstjóra, tengiliður við ræstingafyrirtæki, iðnaðarmenn og þá sem sjá um viðhald lóðar, mótun uppeldisstefnu, vinna í leikskólaforritinu Perlunni, ýmsar skýrslur, erfið viðtöl við foreldra og starfsmenn, rekstur, skipulagsfundir, móttaka nýrra starfsmanna, gerð fræðsluefnis, undirbúningur fyrir móttöku nýrra barna, umsjón með bóka- og spilafafni, innkaup, stjórnun funda, starfsmannaviðtöl, endurgerð skólanámskrár, hugmyndavinna, upplýsingaflæði milli deilda, skoðun á innra starfi, handleiðsla starfsmanna, uppfærsla heimasíðu og afleysingar. Ein hafði engin skýrt afmörkuð viðfangsefni og hún var ekki ánægð með það og vildi breyta því þannig að hún hefði ákveðin verkefni. Fimm voru sáttar við viðfangsefni sín en tveimur fannst þetta of mikið. Það sem þær vildu helst breyta var að hafa betra skipulag á tíma og verkefnum, stjórnunartíminn væri vel skilgreindur og virtur, fækka verkefnum, hafa meiri tíma í stjórnun og til að sinna kennurum.

Næst komu spurningar um hvort þær væru í deildarstjórastöðu eða ynnu alltaf á sömu deild og hvað þeim fyndist um það. Engin þeirra vinnur sem deildarstjóri, en 4 vinna alltaf á sömu deild og 5 ekki en ein svaraði ekki. Af þeim fjórum sem vinna á sömu deild voru 3 þeirra ánægðar með það en ein ekki. Af hinum voru þrjár ánægðar, ein ekki og ein sá bæði við það kosti og galla. Önnur verkefni sem þær sinna eru vinna í listaskála, sjá um að leggja ýmis þroskapróf fyrir börnin, sjá um umhverfismál og verkefni fyrir elstu börnin.

Þá voru spurningar um starfsaðstöðu, hvort þær hefðu skrifstofu, skrifborð og tölvu. Þar kom fram að engin þeirra hafði séraðstöðu; ein var með hillu á skrifstofu leikskólastjóra fyrir gögnin sín, ein með skrifborð en enga tölvu, ein deildi skrifstofu með leikskólastjóra, þ.e. notaði tölvu leikskólastjórans þegar hann var ekki við, en hinar sjö „áttu hvergi heima“. Af þessum sjö voru fimm ósáttar en tveimur fannst það í lagi. Hinar þrjár voru ósáttar.

Svo komu spurningar um hvernig samskipti við leikskólastjórann væru og hvort þær fengju hvatningu frá honum. Níu sögðu samskiptin góð eða mjög góð og ein orðaði það þannig að þau væru „allt í lagi í dag“. Ein sagðist ekki fá hvatningu frá sínum leikskólastjóra en hinar níu sögðust fá hana.

Næst var spurt hvort leikskólastjórinn hefði framhaldsmenntun í stjórnun og hvort leikskólinn fylgdi einhverri ákveðinni stjórnunarstefnu og þá hverri. Kom í ljós að sjö leikskólastjóranna höfðu framhaldsmenntun í stjórnun en þrjár ekki. Í fimm af

leikskólunum þar sem leikskólastjórinn er með framhaldsmenntun í stjórnun var fylgt ákveðinni stjórnunarstefnu en ekki í tveimur. Í hinum þremur var ákveðinni stjórnunarstefnu fylgt í tveimur. Í öllum tilfellum var stjórnunarstefnan einhvers konar mannauðsstefna.

Þá kom spurning um hvort þeim fyndist mannauður sinn nýtast í þessu starfi og þær voru beðnar að nefna dæmi. Átta þeirra töldu mannauð sinn nýtast í starfinu, en ein sagði „ekki alltaf“ og önnur „já og nei, hann nýtist vel inni á deild, mætti nýta hann betur í stjórnun“. Ýmis dæmi voru nefnd, svo sem að reynsla þeirra væri nýtt, hefðu góða samskiptahæfni, væru frjóar og skapandi, með hugmyndafræðina á hreinu, ættu auðvelt með að leiðbeina starfsfólki, í fundarstjórnun, við kennslu og leiðbeiningu, skipulagningu, væru faglegar o.fl.

Um það hvað þeim þætti skemmtilegast við starfið sitt nefndi helmingurinn að það væri fjölbreytt og sex nefndu börnin. Annað sem þær nefndu var skipulagning starfsins, möguleiki á endurmenntun, ein talaði um að það væri góð tilfinning þegar vel tækist til og hún fyndi að öllum, börnum, starfsfólki og foreldrum liði vel og væru ánægðir. Talað var um skapandi hugsun, að starfið væri gefandi, samstarfsfólkið einnig.

Um það hvað væri erfðast nefndu 8 þeirra mannekluna og starfsmannahaldið. Tvær nefndu virðingarleysi, þetta væri vanmetið starf og yfirvöld sýndu þörfum barna og starfsfólks virðingarleysi. Ein nefndi aðstöðuleysið og önnur að það væru of mörg börn á deild. Samskiptavandamál og skipulagsmál voru nefnd og ein sagði að mikið álag fylgdi fjarveru leikskólastjóra. Þá þyrfti hún að vera inni í öllum málum, jafnvel með stuttum fyrirvara.

Spurðar um álagið í starfinu sögðu tvær að það væri hæfilegt, fimm sögðu að það væri of mikið og þrjár að það væri mismikið, kæmi í törnum.

Hvort launin væru í samræmi við menntun, ábyrgð og stjórnunarhlutverk sögðu tvær svo vera en átta ekki.

Þessu næst voru þær spurðar hvort þeim dytti eitthvað annað í hug sem gæti aukið starfsánægju þeirra. Ýmislegt var nefnt, t.d. góð vinnuaðstaða, laun í samræmi við ábyrgð, viðráðanlegt vinnuumhverfi, námskeið sérstaklega sniðin fyrir aðstoðarleikskólastjóra, stöðugleiki í starfsmannahaldi, fleiri leikskólakennarar, bein tenging leikskólafndar við leikskólann, virðing, hærri laun og starfið verði sýnilegra og meira metið.

Spurðar um hvað þeim þætti um að ekki kæmi inn afleysing fyrir aðstoðarleikskólastjórann þegar hann gegndi stöðu leikskólastjóra sagði ein að það væri ásættanlegt, ein óásættanlegt, fimm nefndu virðingarleysi og ein sagði það dularfullt.

Að lokum voru þær spurðar hvort þær þyrftu að fara í afleysingar þegar þær ættu að vera í stjórnunartíma og þá hversu oft. Fimm sögðu mánaðarlega, tvær vikulega og þrjár daglega.

#### 2.4.2 Úrvinnsla viðtala

Fyrsta viðtalið var við Önnu aðstoðarleikskólastjóra sem á að baki yfir 20 ára reynslu sem leikskólakennari og hefur verið aðstoðarleikskólastjóri með hléum samtals í u.þ.b. 5 ár og leyst af leikskólasjóra þrisvar sinnum í 9-10 mánuði í hvert skipti. Hún vinnur nú á Bestabæ sem er 6 deilda leikskóli.

Önnu varð tíðrætt um mikla manneklu og undirmönnun sem sérstaklega stafar af veikindum. Manneklan hefur verið það mikil að loka hefur þurft deildum og senda börnin heim. Það hefur lent mikið á henni að fara í afleysingar bæði í almennum tíma og stjórnunartíma sem henni finnst allt of mikið. Hún lýsir upplifun sinni þannig: „stundum hef ég á tilfinningunni að ég sé fest í spotta í miðjunni og sveiflist um húsið“.<sup>1)</sup> Anna hefur prófað að vera deildarstjóri með aðstoðarleikskólastjórastarfinu en telur að það eigi ekki að bjóða neinum. Hún og leikskólastjórinn hafa oft reynt að skipuleggja vinnutíma hennar, þ.e. setja niður fasta tíma sem hún á að vera í stjórnun en alltaf riðlist það skipulag vegna manneklu.

Um starfsaðstöðu segir Anna að hún hafi bara undirbúningsherbergið sem hún deilir með 6 deildarstjórum og sérkennslustjóra og þær hafi saman 2 tölvur. Það gefi augaleið að það gangi ekki upp og henni finnst hún vera aðstöðulaus. Hún sagðist finna mikinn mun á starfsaðstöðunni þegar hún leysti leikskólastjórann af, því þá þurfti hún ekki að víkja úr tölvunni eins og henni finnst hún oft þurfa að gera í undirbúningsherberginu. Hún nefnir líka að hún hafi ekki neinn stað fyrir hlutina sína, ekki einu sinni skáp, og sé sífellt að týna þeim.

Önnu finnst gaman í vinnunni og segir starfið með börnunum gefa sér mikið. Þar sem hún vinni á öllum deildum þekki hún alla starfsmennina, börnin og foreldrana og þau hana. Erfiðast við starfið finnst henni vera aðstöðuleysið og samskiptaörðugleikar milli starfsfólks. Hún hefur mikla ánægju af stjórnunarstarfinu og finnst mannauður sinn

nýtast vel í því en skipulagsleysið og aðstöðuleysið geri henni erfitt fyrir að sinna því almennilega. Henni finnst að stjórnunartími aðstoðarleikskólastjóra í svona stórum leikskóla þurfi að vera meiri en 16 tímar á viku, því það séu mörg verk sem ekki er skilgreint hver á að sinna. Einnig myndi hún vilja hafa einhver föst verkefni sem aðstoðarleikskólastjóri. Að öðru leyti finnst henni ekki þurfa að breyta neinu því ef allir væru mættir ætti allt að ganga upp.

Næsta viðtal var tekið við Helgu aðstoðarleikskólastjóra sem hefur yfir 20 ára starfsreynslu og hefur lengi verið aðstoðarleikskólastjóri. Hún vinnur nú á 4 deilda leikskóla, Leikbæ og hefur unnið þar í 16 ár.

Starf Helgu er mjög skipulagt; hún vinnur inni á deild (alltaf þeirri sömu) alla morgna. Einn eftirmiðdag í viku sinnir hún undirbúningi fyrir deildina en hina fjóra er hún í stjórnun. Stjórnunartími hennar er 8 tímar á viku þannig að hún er í stjórnun 2 tíma á dag þessa fjóra daga. Henni finnst það kostur að dreifa þessum tímum svona yfir vikuna í stað þess að taka t.d. einn dag í viku, því alltaf komi e-ð óvænt upp á sem þarf að sinna. Helga og leikskólastjórinn nýta þennan tíma mikið í samráð og henni finnst koma ótrúlega mikið út úr því, hugmyndir fæðist iðulega í spjalli þeirra og þær styðji hvor aðra. Þær reyni líka oft að fara saman á ráðstefnur og fyrirlestra, þá fái þær sömu upplýsingar og geta rætt þær. Helga hefur tvö ákveðin verkefni sem aðstoðarleikskólastjóri. Hún er í tengslum við þá sem sjá um viðhald lóðar og þá sem sjá um ræstingar, en að öðru leyti sér leikskólastjórinn henni fyrir tilfallandi verkefnum. Hún hefur ekki neina ákveðna vinnuaðstöðu, geymir gögn sín á hillu í skrifstofu leikskólastjórans og sinnir tölvuvinnu í þeirri tölvu sem laus er hverju sinni. Henni finnst þó sjálfsagt að aðstoðarleikskólastjóri hafi skrifstofu og tölvu, því töluverður tími fari í tölvuvinnu.

Aðspurð um stjórnunarstefnu leikskólans segir Helga að hann fylgi mannauðsstefnu, að hver fái að njóta sín á sínum forsendum. Fagfundir hafi þó að miklu leyti tekið við af starfsmannafundum, þar sem teknar eru helstu ákvarðanir og þá kannski upplifi leiðbeinendur vissa gjá milli sín og fagfólks. En ef leiðbeinendur koma með hugmyndir eru þær skoðaðar.

Á leikskólanum hefur í gegnum tíðina verið mikill stöðugleiki starfsfólks og leikskólakennarar alltaf verið margir. Helga hefur því ekki þurft að vera mikið í afleysingum, það hefur þá helst verið á hennar deild. Það sé reynt að virða stjórnunartíma hennar.

Helga hafði lengst af unnið á sömu deild. Henni fannst það mjög gott, var alltaf að þróa sig í starfi með eldri börnunum og fannst hún ekki þurfa að prófa annað. En fyrir 2 árum neyddist hún til að fara á yngri deild og fannst það mjög erfitt, leið eins og hún væri að byrja á nýjum vinnustað. En nú er hún búin að velta því mikið fyrir sér hvort hún ætti ekki að fara á milli deilda, leysa t.d. deildarstjórana af í undirbúningstíma þeirra eins og leikskólastjórinn hefði viljað að hún gerði. Það var samt ekki fyrr en eftir að hún prófaði að skipta um deild og „lifði það af“ sem hún fann að hún var tilbúin í það. Við þessi skipti fannst henni hún fá nýja sýn og vera tilbúnari að fara að vinna á öllum deildum. Hún sér núna ýmsa kosti við það, t.d. að kynnast öllum börnunum, en hún hafði upplifað það að finnast hún alltaf svolítið ókunnug á hinum deildunum og ekki þekkja öll börnin. Einnig hafði hún heyrt talað um það að hún væri ekki nógu sýnileg í aðstoðarleikskólastjórastarfinu en hafði fundist það vitleysa, hún væri víst nógu sýnileg.

Aðspurð um það hvað henni fyndist um að vera ekki yfirmaður deildarstjóra þegar hún væri að vinna inni á deild en samt á hærri launum en hann, sagðist Helga hafa heyrt þá umræðu meðal starfsfólks leikskólans. Að hún væri alltaf á aðstoðarleikskólastjórалаunum þó hún sinnti því starfi ekki nema hluta af sínum vinnutíma. Hún sagðist annars ekki finna fyrir því af því hún og deildarstjórinn skipti með sér verkum og samvinna þeirra sé góð. Aðstoðarleikskólastjórastarfið væri líka orðið mun sýnilegra síðustu ár heldur en verið hefði.

Síðasta viðtalið var við Soffíu aðstoðarleikskólastjóra með 8 ára starfsreynslu sem vinnur núna á Vinabæ sem er 6 deilda leikskóli og hefur verið aðstoðarleikskólastjóri þar í 5 ár.

Í Vinabæ er mannauðsstjórnun yfirlýst stjórnunarstefna. Soffía sagði frá því hvernig stjórnunin væri útfærð í leikskólanum. Stefnan gengur út á það að nýta mannauð starfsmannanna, nýta hæfileika þeirra þannig að hver og einn fái að njóta sín. Einnig að skipta með sér verkum og dreifa verkefnum og hlutverkum. Það er leikskólastjórinn sem stýrir og útteilir verkefnum ásamt aðstoðarleikskólastjóranum. Oft væri það þannig að hún og leikskólastjórinn byrjuðu á ákveðnu verkefni og deildu síðan út til deildarstjórnanna og þeir síðan til deildarstarfsmannanna. Á fagfundum færu fram miklar umræður og þar tjáðu sig allir. Allir kæmu með hugmyndir og síðan væri verkefnum skipt. Í daglega starfinu væri lögð áhersla á að nýta áhugasvið og færni starfsmanna, bæði fagfólks og leiðbeinenda. T.d. væru það „fótboltraukur og

fimleikastelpa“ sem sæju um hreyfinguna í leikskólanum. Oftast eru það fagmennirnir sem mest sjá um stefnumótun leikskólans, en hún nefndi sem dæmi að þegar unnið var að gerð námskrár leikskólans þá hittust allir starfsmennirnir yfir eina helgi og fóru í vinnuhópa. Verkefnum var skipt niður á hópana, allir voru með og allir lögðu eitthvað til málanna.

Fram kom að leikskólastjórinn er ekki með framhaldsnám í stjórnun. Soffía taldi leikskólastjórann ekki hafa verið nógu tilbúinn að afsala sér valdi til starfsmannanna til að byrja með. Þegar starfsmenn höfðu lokið sínum verkefnum hefði hún alltaf „tekið endahnykkinn“, jafnvel breytt einhverju. Þetta hefur þó breyst og traustið aukist.

Aðspurð um það hvað henni fyndist um að vera í rauninni aldrei yfirmaður og jafnvel undirmaður t.d. deildarstjóra þegar hún vinnur inni á deild sagði Soffía að sér fyndist það fáránlegt. Auðvitað ynni hún undir því skipulagi sem deildarstjórinn væri með og myndi aldrei fara að breyta þar neinu án þess að ræða það við deildarsjórann. Hún væri að vinna á deildinni sem hver annar deildarstarfsmaður en væri samt aðstoðarleikskólastjóri og ef e-ð kæmi upp á væri leitað til hennar en ekki deildarstjórans. Þannig væri hún alltaf yfirmaður starfsmannanna þó að hún stjórnaði ekki deildinni. Henni finnst vanta betri skilgreiningu á starfinu. Það ætti í rauninni að vera þannig í starfslýsingu að aðstoðarleikskólastjóri sé yfirmaður deildarstjóra því það er alltaf aðstoðarleikskólastórinn sem ber ábyrgðina ef e-ð gerist og leikskólastjórinn er ekki á staðnum. Þannig að það ætti að vera þannig að næstu yfirmenn deildarstjóra væru bæði aðstoðarleikskólastjóri og leikskólastjóri. Sér fyndist það bara ekki virka öðruvísi, því samkvæmt laununum væri aðstoðarleikskólastjóri næsti yfirmaður deildarstjóra. Alla vega fannst henni vanta nánari og ýtarlegri starfslýsingu fyrir aðstoðarleikskólastjóra.

### 3. Niðurstöður

#### 3.1 Greining á niðurstöðum

Eins og áður hefur verið lýst var tilgáta mín sú að fyrir utan starfið með börnunum væru það sex þættir sem hefðu mest áhrif á starfsánægju aðstoðarleikskólastjóranna. Þ.e. stjórnunarstefna leikskólans, góð samvinna við leikskólastjórann, það sé fyrirfram skipulagt hvenær aðstoðarleikskólastjórinn tekur stjórnunartímamann og hvenær og hvar hann vinni utan hans, starfsaðstaða, launamál og að aðstoðarleikskólastjórinn fái stjórnunarverkefni sem nýti mannauð hans. Ég mun því gera grein fyrir niðurstöðum hvers þáttar fyrir sig.

##### 3.1.1 Stjórnunarstefna

Mig langaði að kanna hvort munur væri á starfsánægju þeirra aðstoðarleikskólastjóra sem starfa með leikskólastjóra sem hefur framhaldsmenntun í stjórnun eða ekki. Ég taldi sjálf ekki ótrúlegt að það skipti miklu máli; taldi að þar væri jákvæður munur.

Í því sambandi hafði ég gert ráð fyrir því að á þeim leikskólum sem störfuðu leikskólastórar með framhaldsnám í stjórnun væri ákveðin stjórnunarstefna. Samkvæmt niðurstöðum könnunarinnar er ekkert samhengi þar á milli. Sjö af tíu leikskólastjórum eru með framhaldsnám í stjórnun. Af þessum sjö eru fimm með ákveðna stjórnunarstefnu en tveir ekki (71%). Tveir af þeim þremur leikskólastjórum sem hafa ekki framhaldsmenntun í stjórnun hafa sett fram ákveðna stjórnunarstefnu (66,6%). Það er sem sagt ekki marktækur munur á því hvort leikskólastjóri sem setur fram ákveðna stjórnunarstefnu fyrir sinn leikskóla hafi framhaldsnám í stjórnun eða ekki. Þetta vekur upp vangaveltur. T.d. hverjar eru áherslurnar í kennslu í stjórnun menntastofnana og hvort það sé ekki grundvallaratriði að stjórnandi geri sér og starfsmönnum sínum grein fyrir því hvernig hann stjórnar sínum leikskóla? „Það er mikilvægt fyrir stjórnanda að vera vel vakandi yfir nauðsyn þess að stjórnun sé sýnileg og skýr þegar kemur að ábyrgð og svörum gagnvart samstarfsmönnum“ (Gottvasli 1999:208). Af svörum

aðstoðarskólastjórnanna við spurningunni um hvaða stjórnunarstefna væri í þeirra leikskóla merkti ég líka að margir þeirra voru óvissir með hana, fannst ekki augljóst hver hún væri. Ein talaði um að hún væri ekki á blaði en þó sýnileg starfsfólkinu, önnur að hún væri ekki formleg en kallaðist valddreifing og stýriteymi, þriðja að hún væri ekki mjög skýr en e.k. mannauðsstefna. Þarna finnst mér pottur brotinn í Kópavogi. Við skoðun á heimasíðum leikskóla Kópavogs gat ég ekki séð nema hjá þremur, kannski fjórum með góðum vilja, af þessum 16 leikskólum að stjórnunarstefna væri nokkuð skýr og sýnileg.

Ég tel að ef þátttökustjórnun er notuð í leikskólum stuðli það mjög að starfsánægju allra starfsmanna og auki gæði leikskólastarfsins. Starfsmenn fá að taka þátt í ákvörðunum sem varða störf þeirra og skólann í heild. Ákvarðanirnar verða betri eftir því sem fleiri koma að þeim og ef meirihluti starfsmanna hefur tekið þátt í ákvörðunum eru meiri líkur á að þeir framfylgi þeim. Það kom fram í viðtölunum (sem tekin voru í mars 2007) að í Leikbæ og Vinabæ er lögð áhersla á að nýta mannauð starfsmannanna og að hugmyndir allra eru skoðaðar. Það er leikskólastjórinn sem ákveður hverjir koma að hvaða ákvörðunum og það kemur fram að í báðum leikskólunum eru fagfundir orðnir aðalvettvangurinn þar sem teknar eru ákvarðanir um fagleg málefni leikskólans. Auðvitað er eðlilegast að fagmenn komi að öllum þeim ákvörðunum er varða faglegar hliðar leikskólastarfsins en huga þarf að því að hinn ófaglærði fái að koma meira að ákvörðunum. Það má bæði gera í blönduðum vinnuhópum og á starfsmannafundum, t.d. með því að nota hugflæði, þannig að sem flestir komi hugmyndum sínum á framfæri. Þegar talað er um að dreifa valdi er verið að tala um alla starfsmenn, ekki bara fagfólk. Þegar um breytingar er að ræða er mikilvægt að sem flestir komi að hugmyndunum og móti sameiginlega stefnu. Þannig var einmitt unnið í Vinabæ þegar námskrá skólans var gerð. Allir starfsmennirnir hittust yfir helgi, voru settir í hópa og verkefnum var skipt niður á hópana. Allir voru með og allir lögðu eitthvað til málanna. Helga talar um að leiðbeinendur upplifi gjá á milli sín og fagfólks. Með þessu móti ætti gjáin að minnka. Eins og áður hefur komið fram segir Goleman að þegar stjórnanda tekst að nýta mannauð hvers starfsmanns og ná fram því besta sem í fólki býr þá líði samstarfsmönnum hans vel á vinnustaðnum.



### 3.1.2 Góð samvinna

Þetta er grundvallarhlutverk stjórnanda, þ.e. að stuðla að því að samstarfsmönnum hans líði vel á vinnustað. Hann þarf því að vera mjög góður í samskiptum.

Allir aðstoðarleikskólastjórnir nema einn sögðu samskipti sín við leikskólastjórnann góð eða mjög góð. Einn þeirra sagði að þau væru „allt í lagi í dag“ sem þýðir væntanlega að þau hafi ekki verið góð áður en séu betri núna. Ef gengið er út frá starfslýsingu aðstoðarleikskólastjóra er augljóst að það er leikskólastjórninn sem ákveður verkefni aðstoðarleikskólastjórans og þeir verði að vinna mjög náið saman. Ég tel að það hljóti að vera mjög erfitt ef samskiptin eru ekki í lagi og það rýri mjög starfsánægju bæði aðstoðarleikskólastjórans og leikskólastjórans. Að sama skapi ætti að vera auðveldara fyrir aðstoðarleikskólastjórana að auka starfsánægju sína ef þeir eiga góð samskipti við leikskólastjórnann því þá ætti að vera auðveldara að ræða atriði sem hafa áhrif á starfsánægjuna eins og starfsaðstöðu, skipulag og verkefnaval. Allir nema einn sögðust aðstoðarleikskólastjórnir fá hvatningu frá yfirmanni sínum, sem er auðvitað mjög ánægjulegt og hlýtur að þýða það að aðstoðarleikskólastjórninn sem átti ekki mjög góð samskipti við sinn yfirmann fær samt hvatningu frá honum (því hann var ekki sá sem ekki fékk hvatningu).

### 3.1.3 Starfsaðstaða

Eins og fram hefur komið er það tekið fram í leikskólastefnu FL að stjórnendum leikskólans skal sköpuð aðstaða/húsnæði til að sinna stjórnunarhlutverki sínu. Eitt af markmiðum starfsmannastefnu Kópavogs er að tryggja starfsmönnum góða vinnuaðstöðu þar sem aðbúnaður er í sem bestu horfi (Starfsmannastefna Kópavogsbæjar).

Það er ekki hægt að segja að farið sé eftir þessum ákvæðum gagnvart aðstoðarleikskólastjórnirum í Kópavogi. Það má auðvitað segja að það sé álitamál hvað sé fullnægjandi starfsaðstaða, en þar sem mikill hluti þeirrar vinnu sem aðstoðarleikskólastjórnir sinna í sínum stjórnunartíma er ýmis konar tölvuvinna, þá hlýtur það að vera lágmark að hann hafi alla vega tölvu. Enginn þessara aðstoðarleikskólastjóra hefur yfir tölvu að ráða, hvað þá eigin skrifstofu. Einn hefur þó eigið skrifborð. Reyndar fannst tveimur þeirra það allt í lagi, en hinum átta fannst það

óviðunandi. Anna lýsti því í viðtalinu (tekið í október 2006) hvernig hún, sérkennslustjórinn og sex deildarstjórar, samtals átta manns þurfa að deila með sér tveimur tölvum. Eins og hún sagði gefur það augaleið að það gengur illa upp. Það hlýtur að hafa áhrif á starfsánægjuna að vera alltaf á hrakhólum með gögnin sín, fá kannski að geyma þau á hillu inni á skrifstofu leikskólastjóra eða bara hér og þar og vera kannski alltaf að týna þeim eins og Anna sagði.

Til þess að fullnægja kröfum um starfsaðstöðu þarf aðstoðarleikskólastjórinn því að hafa eigin skrifstofu og tölvu. Í engum af þessum 16 leikskólum Kópavogsbæjar er gert ráð fyrir skrifstofu fyrir aðstoðarleikskólastjóra. Það er augljóst að þessu verður að breyta og hafa í huga þegar nýir leikskólar eru byggðir.

### 3.1.4 Skipulag

Til þess að starf aðstoðarleikskólastjóra verði árangursríkt er m.a. nauðsynlegt að hann og leikskólastjórinn skilgreini hvernig þeir skipta með sér verkum. Einnig að ákveðinn lágmarks tími sé skilgreindur fyrir stjórnun og áætlunargerð (Rodd, 2006:178). Ég tel mjög mikilvægt að aðstoðarleikskólastjóri og leikskólastjóri komi sér saman um það hvernig starfi aðstoðarleikskólastjórans á að vera háttað. Á hvaða tíma hann á að sinna stjórnun og hvaða öðrum störfum hann á að sinna. Með öðrum orðum hvaða störfum hann á að sinna annars vegar í stjórnunartíma og hins vegar í almennum tíma. Í könnuninni kom fram að eini aðstoðarleikskólastjórinn sem var ósáttur við viðfangsefni sín í stjórnunartímanum hafði engin skýrt afmörkuð viðfangsefni og hún vildi breyta því þannig að hún hefði ákveðin viðfangsefni og stjórnunartíminn væri betur skipulagður.

Það kemur fram í viðtalinu við Önnu (október 2006) að hún og leikskólastjórinn hafi reynt að skipuleggja það hvenær hún á að sinna stjórnunarstörfum en iðulega riðlist það skipulag vegna manneklu. Það hlýtur að skapa mikið óryggi hjá Önnu að vita aldrei fyrirfram hvenær hún kemst í að sinna stjórnunarverkefnum ef hún getur hvenær sem er átt von á því að þurfa að fara í afleysingar. Þeir þættir sem taldir eru hafa mikil áhrif á kulnun í starfi kennara eru m.a. árekstrar milli ólíkra hlutverka og óskýr hlutverk (Anna Þóra Baldursdóttir 2003:176). Það kemur reyndar fram í viðtalinu að manneklan hefur verið svo mikil á þessum leikskóla að loka hefur þurft deildum. Við slíkar aðstæður finnst mér eðlilegt að aðstoðarleikskólastjóri og leikskólastjóri leysi af inni á

deildum. Fram kemur í svörum um hvort aðstoðarleikskólasjórarnir þurfi að fara í afleysingar í stjórnunartímanum að allar þurfa að gera það e-n tímann. Fimm segjast fara mánaðarlega sem ég tel mjög eðlilegt, tvær vikulega og þrjár daglega. Það finnst mér óásættanlegt. Undir eðlilegum kringumstæðum ætti það að vera óþarfi. Þetta er einungis spurning um ákvörðun. Það þarf að taka þá ákvörðun að stjórnunartími aðstoðarleikskólastjórans sé virtur og ekki notaður í afleysingar nema í neyð. Þar með held ég að sjálfkrafa kæmi fram meiri virðing fyrir aðstoðarleikskólastjóranum og starfi hans.

Í svörum við spurningunni um stjórnunartímann kom fram að átta af tíu aðstoðarleikskólastjórum fannst hann of lítill. Tvær tóku m.a.s. svo djúpt í árina að segja að hann þyrfti að vera 80-100%. Einnig kom fram í spurningunni um helstu viðfangsefni í stjórnunartíma að tveimur fannst þær hafa of mikið að gera á þessum tíma. Í viðtalinu við Önnu kom fram að henni fyndist þurfa meiri tíma í stjórnun á svo stórum leikskóla (6 deilda), því það væru mörg verk sem ekki er skilgreint hver á að sinna. Mér finnst því ekki vafamál að í næstu kjarasamningum þurfi að endurskoða stjórnunartímann með það fyrir augum að auka hann. Enda kemur það fram í kjarastefnu FL 2005-2008 að við undirbúning og gerð næstu kjarasamninga skal áhersla lögð m.a. á að skoða stjórnunarhlutfall aðstoðarleikskólastjóra (Kjarastefna FL 2005-2008).

### **3.1.5 Launamál**

Samkvæmt niðurstöðum úr könnuninni er augljóst að aðstoðarleikskólastjórar eru ekki ánægðir með launin sín. Átta af tíu þóttu laun sín ekki vera í samræmi við menntun, ábyrgð og stjórnunarhlutverk. Þær sem voru óánægðar með launin sögðu m.a. að þau væru í engu samræmi við menntun og kröfur sem gerðar væru til starfsins og að of lítill munur væri á launum deildarstjóra og aðstoðarleikskólastjóra og of mikill munur á launum leikskólastjóra og aðstoðarleikskólstjóra. Eins og áður hefur komið fram voru laun leikskólakennara samhæfð launum grunnskólakennara í síðustu samningum og laun deildarstjóra launum umsjónarkennara. Ég tel að laun aðstoðarleikskólastjóra hafi ekki verið samræmd launum aðstoðarskólastjóra. Ég tel því að endurskoða þurfi laun aðstoðarleikskólastjóra í næstu samningum enda kemur það einnig fram í Kjarastefnu FL að leggja á m.a. áherslu á að skoða launamun milli starfa, sérstaklega bil milli deildarstjóra og aðstoðarleikskólastjóra.

### 3.1.6 Nýting á mannauði

Mér fannst forvitnilegt að skoða samhengið milli stjórnunarstefnu og þess hvort aðstoðarleikskólastjóranir væru ánægðir með þau verkefni sem þeir sinna í sínum stjórnunartíma. Sjö leikskólanna eru með stjórnunarstefnu. Þar sem stjórnunarstefna allra þessara 7 leikskóla er einhvers konar mannauðsstjórnun og megininntak hennar er að nýta mannauð starfsmanna taldi ég líklegt að þeir leikskólstjórar væru sér meðvitaðir um að verkefni aðstoðarleikskólastjórans þyrftu að taka mið af mannauði hans. Þar með væru þeir aðstoðarleikskólastjórar ánægðari með sín verkefni en hinir. Smkvæmt niðurstöðum könnunarinnar voru sex af þessum sjö aðstoðarleikskólastjórum ánægðir með sín verkefni þó tveimur þeirra fyndist þeir hafa of mikið á sinni könnu. Af þeim þremur sem ekki eru með stjórnunarstefnu voru 2 ánægðir með verkefni sín í stjórnunartímanum en einn sagði „já og nei“ sem er svolítið erfitt að túlka, en þar sem fram kemur hjá henni í spurningunni um hverju hún vilji breyta að hún vilji hafa ákveðin verkefni í stjórnunartímanum, leyfi ég mér að túlka það sem nei. Þannig að niðurstöður eru þær að 85% þeirra aðstoðarleikskólastjóra sem vinna á leikskóla með stjórnunarstefnu eru ánægðir með verkefni sín í stjórnunartíma en 66% þeirra sem vinna á leikskóla sem ekki er með stjórnunarstefnu.

### 3.2 Viðbótargreining

Aðstoðarleikskólastjórastaðan er stjórnunarstaða sem hefur oft óljósar starfskröfur og ábyrgð og miklar líkur eru á tvíræðni og árekstrum. Hlutverkið sveiflast á milli þess að bera ábyrgð og deila henni. Aðstoðarleikskólastjórinn er stundum hinn formlegi leikskólastjóri (þegar leikskólastjórinn er ekki við í lengri eða skemmri tíma) og stundum einungis almennur starfsmaður (Rodd, 2006:176). Vangaveltur um þetta atriði við úrvinnslu spurningalistanna urðu til þess að mér datt í hug að ræða þetta í tveimur seinni viðtölunum sem ég tók. Með öðrum orðum að samkvæmt starfslýsingum starfsmanna leikskóla er aðstoðarleikskólastjóri aldrei nefndur sem næsti yfirmaður. Hann er því ekki yfirmaður neins þó hann sé einn af stjórnendum skólans og hafi hærri laun en hinir fyrir utan leikskólastjóran. Það má því kannski segja að þegar

aðstoðarleiksskólastjórinn vinnur inni á deild þá sé hann undirmaður deildarstjórans. Þetta er talsvert öfugsnúið.

Helga aðstoðarleiksskólastjóri sagðist hafa heyrt þessa umræðu meðal starfsfólks leikskólans. Að hún væri alltaf á aðstoðarleiksskólastjóralaunum þó hún sinni því starfi ekki nema hluta af sínum vinnutíma. Hún sagðist annars ekki finna fyrir því af því hún og deildarstjórinn skipti með sér verkum og samvinna þeirra sé góð. Aðstoðarleiksskólastjórastarfið væri líka orðið mun sýnilegra síðustu ár heldur en verið hefði.

Soffía aðstoðarleiksskólastjóri sagði að sér fyndist þessi staða fáránleg. Þó að hún væri að vinna á deildinni sem hver annar deildarstarfsmaður væri hún samt aðstoðarleiksskólastjóri og ef e-ð kæmi upp á væri leitað til hennar en ekki deildarstjórans. Þannig væri hún alltaf yfirmaður starfsmannanna þó hún stjórnaði ekki deildinni. Henni finnst vanta betri skilgreiningu á starfinu. Það ætti í rauninni að vera þannig í starfslýsingu deildarstjóra að næstu yfirmenn hans væru bæði aðstoðarleiksskólastjóri og leikskólastjóri. Það væri í raun ekki hægt að hafa þetta öðruvísi, því samkvæmt laununum væri aðstoðarleiksskólastjóri næsti yfirmaður deildarstjóra. Alla vega fannst henni vanta nánari og ýtarlegri starfslýsingu fyrir aðstoðarleiksskólastjóra.

Ég tek heilshugar undir þetta, það þarf að gera starfslýsingu aðstoðarleiksskólastjóra mun ýtarlegri og svara spurningunni hvort hægt sé að vera stjórnandi án þess að vera yfirmaður.

## Niðurlag

Að mínu mati er þáttökustjórnun besta leiðin til að efla starfsánægju og jákvæð og góð samskipti í leikskólanum. Í leikskólum þar sem þáttökustjórnun er notuð er starfsmannahópurinn ein heild. Allt sem þar er gert er „okkar“. Allir fá tækifæri til að taka þátt í ákvarðanatökunni og þannig eykst virðing starfsmannanna fyrir starfinu og skólamenningin og viðhorf þeirra sameinast.

Það sem kom mér á óvart í þessari rannsókn var það að ekki var samband milli þess að leikskólastjórar væru með framhaldsnám í stjórnun og að þeir hefðu sett fram stjórnunarstefnu. Ætla mætti að í stjórnunarnáminu væri lögð áhersla á að leikskólastjórar hefðu skýra og sýnilega stjórnunarstefnu. Aftur á móti kom það mér

ánægjulega á óvart að sumir leikskólastjórar sem ekki eru með framhaldsnám í stjórnun hafa sett fram stjórnunarstefnu í sínum leikskólum. Þessi rannsókn hefur styrkt trú mína á því að starfsánægja aðstoðarleikskólastjóra er meiri hjá þeim sem vinna á leikskóla sem hefur þáttökustjórnun að leiðarljósi.

Langflestir aðstoðarleikskólastjórnir virðast eiga góð samskipti við sinn leikskólastjóra og fá hvatningu frá honum, sem þýðir þá líka að leikskólastjórnir hljóta að vera ánægðir með sína aðstoðarleikskólastjóra.

Starfsaðstaða aðstoðarleikskólastjóra virðist vera mjög bágborin í leikskólum Kópavogs. Kannski má segja að það sé vegna þess að lengra er síðan leikskólarnir voru byggðir en frá því að þessi staða varð stjórnunarstaða. Ekki hafi verið gert ráð fyrir skrifstofu fyrir þá þegar leikskólarnir voru hannaðir. Það hlýtur þó að verða tekið tillit til þess í hönnun á nýjum skólum. En bæjarfélagið hefði átt að sjá sóma sinn í því fyrir löngu að fjárfesta í tölvum fyrir aðstoðarleikskólastjórana.

Hjá fimm af þessum tíu aðstoðarleikskólastjórum er starfið illa eða ekki skipulagt. Það er atriði sem þeir og þeirra leikskólastjórar þurfa að setjast niður við og gera saman. Það er mín skoðun að aðstoðarleikskólastjóri eigi ekki að vinna á sömu deild í sínum almenna tíma, heldur eigi hann að fara á milli deilda, t.d. að leysa deildarstjóra af þegar þeir taka sinn undirbúningstíma. Ég tel það leysa mörg vandamál og komi starfsemi leikskólans best. Aðstoðarleikskólastjórinn kynnist öllum börnunum og foreldrum þeirra og öllum starfsmönnum. Hann fær góða yfirsýn og getur því nýst vel sem ráðgjafi og leiðbeinandi fyrir starfsfólkið. Ef aðstoðarleikskólastjórinn hefði eigin skrifstofu og tölvu gæti viðkomandi deildarstjóri tekið sinn undirbúningstíma þar. Með þessu móti væri líka þessi undarlega staða að aðstoðarleikskólastjóri sé undirritaður deildarstjóra þegar hann vinnur á deild, ekki fyrir hendi.

Launin skipta máli, á því er ekki vafi skv. niðurstöðum könnunarinnar. Það sem aðstoðarleikskólastjórnir vilja er að launabilið milli þeirra og deildarstjóra verði aukið, þannig að bilið milli þeirra og leikskólastjóra minnki. Vonandi verða einhverjar breytingar til hins betra í þessum málum við gerð næstu kjarasamninga.

Aðstoðarleikskólastjórnir virðast mjög ánægðir með það hvernig mannauður þeirra nýtist í starfinu, einungis tvær segja að hann nýtist ekki alltaf. Ég held að langalgengast sé að í þetta starf veljist leikskólakennarar með mikla og góða starfsreynslu sem hafa ýmsa hæfileika sem nýtast leikskólanum vel eins og góða samskiptahæfni,

góða skipulagshæfileika, faglega kunnáttu og eru frjóar og skapandi svo eitthvað sé nefnt af því sem þær nefndu sjálfar sem dæmi.

Eins og fram hefur komið var tilgáta mín sú að fyrir utan starfið með börnunum þá væru það sex atrið sem hefðu mest áhrif á starfsánægju aðstoðarleikskólastjóra: sú stjórnunarstefna sem unnið er eftir í leikskólanum, góð samvinna við leikskólastjóran, að starfsaðstaða sé góð, skipulag vinnunnar gott, launin sanngjörn og nýting á mannauði aðstoðarleikskólastjórans sé fullnægjandi.

Mér virðist þegar ég fer yfir þessar niðurstöður að það sem veiti aðstoðarleikskólastjórum mesta starfsánægju séu annars vegar börnin og hins vegar það hvað starfið er fjölbreytt. Þetta með fjölbreytileikann er nokkuð sem ég hafði ekki hugsað út í að hefði áhrif á starfsánægjuna. Í mínum huga eru mikil tengsl á milli samvinnu við leikskólastjóran, nýtingu á mannauði og stjórnunarstefnu. Flestum finnst mannauður sinn nýtast vel og þær eiga gott samstarf við leikskólastjóran, sem segir líka að þær eru ánægðar með stjórnunarstefnu leikskólastjórans. Þær ættu því að geta í samvinnu við leikskólastjóran komið meira skipulagi á starfið þar sem þörf er á því. Hins vegar er greinilegt að ef launin og starfsaðstaðan væru bætt myndi það auka starfsánægju þeirra.

Að endingu langar mig að taka undir orð eins aðstoðarleikskólastjórans: „Þetta er fjölbreytt, áhugavert starf í mikilli mótun og þróun“.

## Heimildaskrá

- Aðalnámskrá leikskóla. Vefslóð: <http://bella.stjr.is/utgafur/leikskensk.pdf> [Sótt 18. nóv. 2006.]
- Arna H. Jónsdóttir. 2001. „Starfsánægja og stjórnun í leikskóla.“ *Uppeldi og menntun*, bls. 45-60.
- Arna H. Jónsdóttir. 2003. „Starfsánægja.“ *Fagmennska og forysta*, bls. 157-170.
- Börkur Hansen. 2003. „Stofnanamenning og stjórnun.“ *Fagmennska og forysta*, bls. 49-61. Ritstj.: Börkur Hansen, Ólafur H. Jóhannsson, Steinunn Helga Lárusdóttir. Rannsóknarstofnun Kennaraháskóla Íslands, Reykjavík.
- Davíð Ólafsson. 2000. „Saga Félags íslenskra leikskólakennara.“ *Leikskólakennaratal*, bls. 9-79. Ritstj. Ívar Gissurarson og Steingrímur Steinþórsson. Mál og mynd, Reykjavík.
- Erla Kristjánsdóttir. 2003. „Tilfinningagreind og stjórnun.“ *Fagmennska og forysta*, bls. 81-100. Ritstj.: Börkur Hansen, Ólafur H. Jóhannsson, Steinunn Helga Lárusdóttir. Rannsóknarstofnun Kennaraháskóla Íslands, Reykjavík.
- Gotvassli, Kjell-Åge. 1999. *Barnehager- organisasjon og ledelse*. Tano, Oslo.
- Harpa Njáls. 2004. *Vinnuaðstæður og kjör í leikskólum á Íslandi 2004*. Vefslóð: <http://vyre.ki.is/files/filemanager/website336973/file553779.pdf> [Sótt 18. nóv. 2006.]
- Jorde Bloom, Paula. 2000. *Circle of Influence: Implementing Shared Decision Making and Participative Management*. New Horizons, Lake Forrest.
- Jóhann Thoroddsen. 1999. „Stjórnun í leikskóla – staða aðstoðarleikskólalastjóra.“ *Athöfn*, bls. 37-38.
- Kjarasamningur Launanefndar sveitarfélaga og Félags leikskólakennara – gildistími 1. janúar 2001 til og með 31. ágúst 2004.
- Kjarasamningur LN og KÍ vegna Félags leikskólakennara – gildistími 1. des. 2004 – 30. sept. 2006. <http://new.ki.is/lisalib/getfile.aspx?itemid=1398> [Sótt 23. mars. 2007.]
- Kjarasamningur LN og KÍ vegna Félags leikskólakennara – gildistími 1. október 2006 – 30. nóvember 2008. <http://new.ki.is/lisalib/getfile.aspx?itemid=1398> [Sótt 23. mars. 2007.]
- Kjarastefna FL 2005-2008. Vefalóð: <http://fl.ki.is/?PageID=275> [Sótt 23. mars. 2007.]



Leikskólastefna Félags leikskólakennara. Vefslóð: <http://www.ki.is> [Sótt 18. nóv. 2006.]

Lög um leikskóla nr. 78 frá 1994. Vefslóð: <http://www.althingi.is/lagasofn/nuna/1994078.html> [Sótt 18. nóv. 2006.]

Reglugerð um starfsemi leikskóla nr. 225 frá 1995. Vefslóð: <http://brunnur.stjr.is/mrn/logogregl.nsf/FF6C260B2319251D002567BA004D88CB/D37BC02E6EDC1564002567D2004A4ABD?OpenDocument> [Sótt 18. nóv. 2006.]

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

Samningur um breytingar á kjarasamningi LN og KÍ vegna Félags leikskólakennara. Gildistími 1. október 2006 til 30. nóvember 2008. <http://vyre.ki.is/files/filemanager/website336973/file760706.pdf> [Sótt 18. nóv. 2006.]

Sesselja Hauksdóttir. 2007. *Ársskýrsla. Um faglegt starf leikskóla Kópavogs leikskólaárið 2005-2006*.

Starfslýsing aðstoðarleikskólastjóra. Vefslóð: <http://www.ki.is> [Sótt 18. nóv. 2006.]

Starfsmannastefna Kópavogsbæjar. Vefslóð: <http://kopavogur.is/upload/files/Starfsmannastefna.pdf> [Sótt 18. mars 2007.]

## Fylgiskjal

Spurningalisti fyrir aðstoðarleikskólastjóra.

1. Hvað hefur þú unnið lengi sem aðstoðarleikskólastjóri?
2. Hvað ert þú í mikilli vinnu og hvernig skiptist hún milli stjórnunar og annarra starfa?
3. Hvað eru margar deildir á leikskólanum?
4. Er það fyrirfram skipulagt hvenær þú ert í stjórnunartíma?
5. Finnst þér stjórnunartíminn of lítill\_\_\_\_, hæfilegur\_\_\_\_, of mikill\_\_\_\_?
6. Hvernig vildirðu hafa hann? Hvers vegna?
7. Hver eru helstu viðfangsefni þín í stjórnunartímanum?
8. Ertu sátt við það?
9. Hverju vildirðu breyta í því sambandi, ef einhverju?
10. Vinnur þú sem deildarstjóri?
11. Ertu ánægð/óánægð með það, hversvegna?
12. Vinnur þú alltaf á sömu deild eða ferðu á milli deilda?
13. Hvað finnst þér um það?
14. Hver eru helstu viðfangsefni þín að öðru leyti?
15. Hefur þú „þinn stað“ þegar þú sinnir stjórnunarstörfum, ertu með skrifstofu, skrifborð og/eða tölvu?
16. Hvað finnst þér um það?
17. Hvernig eru samskipti þín við leikskólastjóranum?
18. Færðu hvatningu frá leikskólastjóranum?
19. Hefur leikskólastjórinn framhaldsmenntun í stjórnun?
20. Fylgir leikskólinn e-i ákveðinni stjórnunarstefnu og ef svo er, þá hverri?
21. Finnst þér mannauður þinn nýtast í þessu starfi? Geturðu nefnt dæmi?

22. Hvað finnst þér ánægjulegast við starfið þitt og hversvegna?
23. Hvað finnst þér erfiðast og hversvegna?
24. Finnst þér álagið vera hæfilegt, of mikið eða of lítið?
25. Finnst þér laun þín í samræmi við menntun þína, ábyrgð og stjórnunarhlutverk?  
Ef svo er ekki, hversvegna?
26. Er eitthvað annað sem þér dettur í hug sem gæti aukið starfsánægju þína?
27. Hvað finnst þér um að ekki þurfi afleysingu fyrir þig þegar þú gegnir starfi leikskólastjóra?
28. Þarftu að fara í afleysingar þegar þú átt að vera í stjórnunartíma? Ef svo er, gerist það þá daglega\_\_\_\_, vikulega\_\_\_\_, mánaðarlega\_\_\_\_, sjaldnar\_\_\_\_\_.