

Forysta og stjórnun í ungbarnaleikskólum: Áskoranir og úrræði

Jóna Rún Gísladóttir og Sara M. Ólafsdóttir

► Abstract

► Um höfunda

► About the authors

► Heimildir

Hlutverk leikskólastjóra eru fjölbætt og fela í sér margvíslega ábyrgð sem gera starfið annars vegar áhugavert og spennandi og hins vegar krefjandi og flókið. Leikskólastjórar mæta fjölmörgum áskorunum í starfi sínu og því er brýnt að bæði þeir sjálfir og þeir sem koma að stuðningi við þá þekki þau úrræði sem geta reynst gagnleg. Aukin fjölgun barna yngri en tveggja ára í leikskólakerfinu, sem verður á sama tíma og leikskólakennurum fækkar, hefur skapað áskoranir í tengslum við menntun og umönnun yngstu barnanna. Því telja rannsakendur þörf á að beina sjónum sérstaklega að þessum vettvangi. Markmið þessarar rannsóknar er að koma auga á þær áskoranir sem leikskólastjórar við ungbarnaleikskóla fást við í starfi sínu og þau úrræði sem þeir nota til að takast á við þær. Tilgangurinn er að varpa ljósi á hvernig hægt sé að styðja betur við leikskólastjóra, bæta starfsskilyrði þeirra og stuðla að gæðamenntun og vellíðan ungra barna. Fræðilegur grunnur rannsóknarinnar byggir á hugtökunum forysta og stjórnun, fyrri rannsóknunum um áskoranir leikskólastjórnenda og þau úrræði sem þeir nýta sér, bæði í faglegu og daglegu starfi leikskólans. Tekin voru viðtöl við fjóra leikskólastjóra sem starfa í ungbarnaleikskólum á höfuðborgarsvæðinu. Helstu niðurstöður sýna að starfsmannamál eru meðal stærstu áskorana í starfi leikskólastjóranna, þar á meðal skortur á leikskólakennurum og mikil fjarvera vegna veikinda. Úrræði sem leikskólastjórar styðjast við fela einkum í sér að byggja upp traust og samvinnu innan leikskólans og tileinka sér jákvætt viðhorf til starfsins. Niðurstöðurnar geta nýst til að bæta stuðning við leikskólastjóra og starfsskilyrði þeirra og þar með gæði leikskólastarfs yngstu barnanna.

Efnisorð: stjórnun, ungbarnaleikskólar, áskoranir, úrræði, vellíðan, gæðastarf

Inngangur

Leikskólar á Íslandi eru ætlaðir börnum undir skólaskyldualdri (lög um leikskóla nr. 90/2008) en samkvæmt aðalnámskrá leikskóla er leikskólastarf byggt á þremur meginhlutverkum; menntun, uppeldi og umönnun, þar sem velferð og sjónarhorn barnsins eru í forgrunni (Miðstöð menntunar og skólaþjónustu, e.d.). Áhersla er á lýðræði, þátttöku barna og foreldra, sjálfræði og frelsi í leikskólastarfi. Félagsfræðileg nálgun mótar menntunarfræðina þar sem leikur, samskipti og forvitni barna eru talin

grundvallarþættir náms og þroska (Miðstöð menntunar og skólalþjónustu, e.d.; Nordic Council of Ministers, 2017).

Á síðustu árum hefur ungbarnaleikskólum fjölgað hér á landi en það hefur leitt til aukins fjölda eins árs barna og yngri í skólakerfinu. Ungbarnaleikskólar eru fyrir börn undir þriggja ára aldri þó að aldur þeirra geti verið mismunandi eftir leikskólum (Reykjavíkurborg, e.d.; Skólar ehf., e.d.; Valdimar T. Kristófersson, 2021). Á árunum 2018–2022 fjölgaði börnum yngri en tveggja ára í leikskólum um 653 en á sama tíma fækkaði leikskólakennurum úr 1.600 í 1.581 (Hagstofa Íslands, e.d.-a, e.d.-b). Hlutfall kennara í leikskólum á samkvæmt lögum að vera að minnsta kosti 2/3 af stöðugildum en árið 2022 var rúmlega helmingur starfsfólks án leikskólakennaramenntunar (Hagstofa Íslands, 2023; lög um menntun, hæfni og ráðningu kennara og skólastjórnenda nr. 95/2019). Því má gera ráð fyrir að fjölgun ungra barna í leikskólum, sem verður á sama tíma og leikskólakennurum fækkar, skapi auknar áskoranir hjá leikskólastjórum um að fylgja eftir kröfum og ábyrgð sem menntun og umönnun ungra barna felur í sér. Þegar talað er um áskoranir í leikskólastarfi er átt við krefjandi aðstæður eða verkefni sem leikskólastjórnendur standa frammi fyrir og krefjast hæfni og úthalds. Þær geta leitt til streitu þegar fylgir óvissa, togstreita eða ótti við mistök (Hargreaves og Fink, 2006; Hoy og Miskel, 2013).

Hlutverk skólastjórnenda eru fjölbreytt og verkefnið margvísleg (Birna Sigurjónsdóttir og Börkur Hansen, 2014). Samkvæmt lögum ber leikskólastjórum að stjórna leikskóla í umboði rekstraraðila og tryggja að starfsemin sé í samræmi við lög, reglugerðir og námskrár (lög um leikskóla nr. 90/2008). Starfslýsing Kennarasambands Íslands (e.d.) byggir á þessum atriðum og skilgreinir helstu verkefni leikskólastjóra sem stjórnun, skipulagningu, uppeldi, menntun, foreldrasamstarf og samstarf við aðrar stofnanir. Niðurstöður rannsóknar Gerðar Ólínu Steinþórsdóttur og féлага (2015) benda til þess að leikskólastjórar upplifi frekar kulnun í starfi en grunnskólastjórnendur. Þótt niðurstöðurnar séu yfir tíu ára gamlar eru þættir eins og mannekla og starfsmannavelta enn áberandi, sem gerir þær viðeigandi nú. Því er mikilvægt að kanna hvaða úrræði leikskólastjórnendur nýta til að takast á við áskoranir í starfi sínu. Úrræði geta til að mynda falið í sér stuðning, aðferðir og verkfæri sem leikskólastjórar nýta til þess að leiða farsælt skólastarf. Slík úrræði gera þeim kleift að skipuleggja breytingar, hrinda umbótum í framkvæmd og þróa skólastarf (Hargreaves og Fink, 2006; Hoy og Miskel, 2013).

Markmið þessarar rannsóknar er að koma auga á þær áskoranir sem leikskólastjórar við ungbarnaleikskóla fást við í starfi sínu og þau úrræði sem þeir nota til að takast á við þær. Skilningur á reynslu stjórnenda er mikilvægur af ýmsum ástæðum: Í fyrsta lagi móta skólastjórnendur starf leikskóla og hafa áhrif á menntun og líðan barna (Hargreaves og Fink, 2006). Í öðru lagi skipta gæði menntunar ungra barna ekki síður máli en þeirra sem eldri eru (OECD, 2020). Í þriðja lagi getur betri skilningur á störfum stjórnenda stuðlað að markvissari stuðningi og styrkingu leikskólastarfs (Darling-Hammond o.fl., 2007). Saman undirstrika þessar ástæður mikilvægi þess að rannsaka starf leikskólastjóra. Tilgangur rannsóknarinnar er að varpa ljósi á hvernig hægt sé að styðja betur við leikskólastjóra, bæta starfsskilyrði þeirra sem og annars starfsfólks leikskóla og stuðla þannig að gæðamenntun og vellíðan ungra barna.

Forysta og stjórnun

Fræðilegur bakgrunnur rannsóknarinnar byggir á hugtökunum forysta (e. leadership) og stjórnun (e. management). Forysta felur í sér vald sem birtist í að leikskólastjórar hafa áhrif í starfi og hugmyndir þeirra njóta viðurkenningar og verða öðrum fyrirmynd. Leikskólastjóri er í hlutverki leiðtoga sem hvetur starfsfólk og foreldra til þátttöku og samvinnu við mótun og innleiðingu hugmynda (Rúnar Sigþórsson o.fl., 1999; Sergiovanni og Green, 2015). Forystu má jafnframt skilgreina sem félagslegt ferli þar sem leikskólastjóri hefur áhrif á hegðun annarra með það að markmiði að stuðla að sameiginlegum árangri. Til þess þarf leikskólastjóri að búa yfir skynsamlegri dómgreind, vera

félagslega fær, hafa innsýn í eigin tilfinningar og getu til að setja sig í spor annarra. Einnig þarf hann að geta byggt upp og viðhaldið trausti á milli allra hlutaðeigandi, þar sem traust er grundvöllur árangursríks og farsæls skólustarfs (Hoy og Miskel, 2013).

Forysta og stjórnun eru skyld hlutverk sem ekki verða aðskilin; árangursrík stjórnun styður við forystuhæfni einstaklingsins og öflug forysta eflir jafnframt hæfni hans til að stjórna (Azad o.fl., 2017). Til að greina á milli stjórnar og forystu má líta svo á að forystuhlutverk snúist um að hafa áhrif á aðra, hvetja og leiða fólk að sameiginlegum markmiðum sem oft eru langtímamiðuð í starfi leikskólastjórnenda. Stjórnun, á hinn bóginn, snýst um að skipuleggja, áætla og stýra fjármagni og öðrum úrræðum til að ná settum markmiðum skólans. Hún felur í sér framkvæmd og eftirfylgni á verkferlum, áætlunum og kerfum sem tryggja skilvirkni og markviss vinnubrögð. Þannig beinist forysta að fólki og innblæstri á meðan stjórnun beinist að verkefnum og ferlum (Azad o.fl., 2017; Hoy og Miskel, 2013). Samkvæmt Hoy og Miskel (2013) eru bæði forysta og stjórnun ómissandi fyrir árangur stofnunar; forysta mótar stefnu og framtíðarsýn á meðan stjórnun tryggir markvissa skipulagningu og framkvæmd þeirra áætlana sem settar eru fram.

Leikskólastjórar geta nýtt forystuhæfni sína til að efla starfsþróun kennara. Til þess þarf stjórnandi að taka virkan þátt í námi og faglegri þróun starfsfólks sem getur leitt til betri námsárangurs og aukinnar vellíðanar barna. Þegar þessi þáttur forystu er nýttur á markvissan hátt upplifa starfsmenn stjórnandann sem traustan stuðningsaðila í menntamálum. Ávinningurinn er aukin virðing og áhrif stjórnandans á þróun starfsins innan skólans (Robinson o.fl., 2008). Kaplan og Owings (2015) benda á að fagleg forysta leikskólastjórnanda nái út fyrir stefnumótun og daglega stjórnun og felist einnig í meðvitaðri öflun og greiningu gagna sem styðja við ákvarðanatöku og umbótastarf. Með þessum vinnubrögðum getur stjórnandi lagt mat á árangur í samhengi við stefnu og markmið skólans, greint tækifæri til umbóta og lagt grunn að markvissri faglegri þróun til framtíðar.

Í leikskólum getur *dreifð forysta* (e. distributed leadership) verið lykilatriði í að efla fagmennsku og bæta samstarf sem styrkir starfsemi en til þess þarf stjórnandi að þekkja styrkleika starfsfólks og dreifa ábyrgð á viðeigandi hátt (Anna Kristín Sigurðardóttir, 2013; Börkur Hansen, 2013). Hugtakið dreifð forysta hefur verið notað til að lýsa hvernig forystuhlutverk og ákvarðanatöku dreifist meðal starfsmanna í stað þess að vera bundin við einn eða fáa einstaklinga. Slík forysta birtist í verkaskiptingu sem byggir á traustri samvinnu og markvissum samskiptum (Börkur Hansen, 2013). Börkur Hansen (2013) bendir á að með því að virkja þátttöku starfsfólks verði starfshættir skilvirkari og árangursríkari. Þverfaglegt samstarf skiptir miklu máli í leikskólustarfi og því er mikilvægt að stjórnendur styðji við samvinnu, deili ábyrgð og skapi vinnuumhverfi þar sem allir vinna að sameiginlegum markmiðum.

Hlutverk leikskólastjóra: Áskoranir og úrræði

Leikskólastjóri ber ábyrgð á daglegri starfsemi, fjárhag og rekstri leikskóla innan ramma rekstraráðila og þarf að gæta jafnvægis milli sjálfstjórnar og ytri ákvarðana (Jerdborg, 2022; Kennarasamband Íslands, e.d.). Hann heldur utan um skjöl eins og námskrá og ársáætlun, sinnir innritun barna, tryggir viðhald húsnæðis og fylgist með velferð og námsframvindu barna. Auk þess þarf hann að styðja við faglegt starf, meta kennsluhætti og tryggja ábyrga nýtingu fjármagns (Kennarasamband Íslands, e.d.). Leikskólastjóri þarf að byggja upp jákvæða skólamenningu sem einkennist af virðingu, samvinnu og vellíðan auk þess að fylgjast með nýjungum og styðja nýsköpun meðal starfsmanna (Sergiovanni og Green, 2015). Hann hefur yfirumsjón með ráðningum og skipulagi, tryggir að starfsfólk fái undirbúningstíma og leiðir það í átt að sameiginlegum markmiðum. Einnig þarf hann að vera í samstarfi við foreldra og rekstraráðila (Kennarasamband Íslands, e.d.). Til að sinna þessu fjölbreytta hlutverki þarf leikskólastjóri víðtæka þekkingu, sterka leiðtogaþæfileika og getu til að byggja upp traust og jákvætt skólaumhverfi sem stuðlar að vexti og velferð allra (Birna Sigurjónsdóttir og Börkur Hansen, 2014; Kaplan og Owings, 2015).

Leikskólastjórnendur standa frammi fyrir margvíslegum áskorunum sem geta valdið streitu og krefjast þess að þeir taki bæði ígrundaðar og hraðar ákvarðanir, sérstaklega í krísuaðstæðum (Hoy og Miskel, 2013). Krísa er skilgreind sem ótryggt ástand eða tímabil erfiðleika (Stofnun Árna Magnússonar í íslenskum fræðum, e.d.). Í slíkum aðstæðum eykst álag á leikskólastjóra og rannsóknir sýna að tímaleysi, mikið vinnuálag, leiðtogakrafa, breytingar og skortur á stuðningi séu helstu streituvaldar í starfi leikskólastjóra. Til að takast á við slíkar aðstæður þurfa þeir að efla seiglu, stuðla að samstarfi, beita dreifðri forystu og fylgja skýrum verkferlum (Anna Magnea Hreinsdóttir, 2023; Elomaa o.fl., 2020). Á sama tíma hefur skortur á fagmenntuðu starfsfólki, eins og raunin er hér á landi, neikvæð áhrif á faglegt starf, líðan barna og gæði leikskólastarfs þar sem ófaglært starfsfólk býr yfirleitt ekki yfir nauðsynlegri þekkingu til að mæta þörfum barna (Amalía Björnsdóttir og Þuríður Jóna Jóhannsdóttir, 2023; Hrönn Pálmadóttir, 2020; Moss, 2006). Þess vegna hefur verið kallað eftir aukinni fagþróun, stuðningi við leikskólakennara í námi og aðgerðum til að fjölga fagmenntuðu starfsfólki (Nordic Council of Ministers, 2017).

Til að takast á við áskoranir í leikskólastarfi gegna úrræði eins og stjórnendaþjálfun, faglegur stuðningur og skýr verkferli lykilhlutverki (Jerdborg, 2022). Slík úrræði efla hæfni leikskólastjóra til að byggja upp traust, beita dreifðri forystu og takast á við óvissu og álag. Rannsóknir sýna að forgangsriðun verkefna, hóflegir vinnutímar, hvíld, áhugamál og félagslegur stuðningur hjálpa stjórnendum að draga úr streitu en skortur á formlegri þjálfun eykur líkur á álagi (Anna Magnea Hreinsdóttir, 2023; Elomaa o.fl., 2020). Nygård (2015) bendir á að mönnunarvandi í leikskólum leiði til aukins álags á leikskólastjóra og annað starfsfólk sem þurfi að axla fjölbreyttari ábyrgð og sinna fleiri verkefnum til að viðhalda gæðum í starfi. Slík staða kalli á skýrar og markvissar lausnir á vettvangi stefnumótunar, bæði af hálfu sveitarfélaga og ríkisvalds, með það að markmiði að styrkja starfsumhverfi leikskólanna og auka aðsókn hæfs og menntaðs starfsfólks.

Leikskólakennarar gegna lykilhlutverki í að tryggja börnum þá menntun og umönnun sem nauðsynleg er fyrir nám þeirra og vellíðan. Hlutverk leikskólastjóra felst meðal annars í að skapa og viðhalda aðstæðum sem gera leikskólakennurum kleift að sinna þessu hlutverki á faglegan hátt. Umönnun er órjúfanlegur hluti af námi ungra barna og felst í að veita þeim öryggi, stuðning og umhyggju í daglegu starfi (Broström, 2006; Sims o.fl., 2018). Rannsóknir hafa sýnt fram á að skapa þurfi umhverfi sem styður við virka þátttöku barna þar sem hæft starfsfólk skiptir sköpum fyrir farsæla aðlögun þeirra í öruggu leikskólaumhverfi (Raittila o.fl., 2024). Ábyrgð leikskólastjóra er að tryggja viðeigandi mönnun, skipulag barnahópa og starfsumhverfi sem stuðlar að rólegu og öruggu andrúmslofti, enda sýna rannsóknir að slíkt andrúmsloft styður við virkni og þátttöku ungra barna (Venninen o.fl., 2014). Barnahópar mega ekki vera of stórir; í smærri hópum getur starfsfólk gefið af sér meiri hlýju og sýnt virðingu í samskiptum, bæði meðal starfsfólks og barna, sem hefur jákvæð áhrif á nám þeirra og líðan (Dalgaard o.fl., 2022; Ingibjörg Ósk Sigurðardóttir og Svava Björg Mörk, 2020; Svava Björg Mörk og Ingibjörg Ósk Sigurðardóttir, 2024).

Í greiningu á norskum og alþjóðlegum stefnumótunargögnum (Nygård, 2015) kemur fram að þar hafi áhersla lengi verið á að fjölga leikskólarymum og tryggja öllum börnum aðgang að leikskóla. Þetta var forgangsverkefni í stefnu stjórnvalda. Á síðari árum hefur sú áhersla þó í auknum mæli færst yfir á gæði leikskólastarfsins. Litið er svo á að bæta þurfi gæði með því að efla fagmennsku starfsfólks, beita heildstæðri nálgun í námi og þroska barna og skapa leikskólaumhverfi sem stuðlar að jafnrétti og bættum lífsgæðum allra barna. Þessi nálgun felur meðal annars í sér þróun námskrár, auknar kröfur um faglega hæfni starfsfólks og markvissari eftirfylgni með hvernig leikskólar ná markmiðum sínum um nám og vellíðan barna (Nygård, 2015). Norðmenn eru því að snúa við þeirri þróun að leggja höfuðáherslu á fjölgun leikskólaryma og leggja nú fremur áherslu á gæði í menntun ungra barna, ólíkt því sem gerist hér á landi þar sem rýmum fyrir ung börn fjölgar á sama tíma og leikskólakennurum fækkar.

Yngstu börn leikskólans

Umönnun er óaðskiljanlegur þáttur í menntun ungra leikskólabarna og því mikilvægt að standa vörð um hlutverk hennar innan leikskólastarfsins (Sims o.fl., 2018). Starfsmenn sem vinna með ungum börnum lýsa þó að erfitt geti reynst að styðja börn sem enn hafa ekki þróað með sér hæfni til að tjá sig, taka sjálfstæðar ákvarðanir eða sýna frumkvæði (Venninen o.fl., 2014). Því getur aðlögun barna, sérstaklega undir tveggja ára aldri, reynst krefjandi og valdið óstöðugleika í starfi leikskóla (Vuorisalo o.fl., 2025), sér í lagi ef hópar eru stórir og fagfólk af skörnum skammti. Slíkar aðstæður draga úr öryggi barna, veikja tengslamyndun og hafa áhrif á líðan þeirra og nám (Hrönn Pálmadóttir og Ingibjörg Ósk Sigurðardóttir, 2022). Auk þess sýna rannsóknir að stórir barnahópar draga úr einstaklingsmiðaðri athygli og sjálfræði barna en færri börn í rými efla fagmennsku og draga úr álagi (Alvestad o.fl., 2013; Hörður Svavarsson og Ingólfur Ásgeir Jóhannesson, 2024; Ingibjörg Ósk Sigurðardóttir og Svava Björg Mörk, 2020). Þrátt fyrir það nota flest sveitarfélög enn eldri viðmið um barngildi sem telja 3,5 fermetra á hvert barn (Samband íslenskra sveitarfélaga, 2022). Leikskólastjórar standa þar af leiðandi frammi fyrir fjölbreyttum kröfum og þurfa því að búa yfir styrk og hæfni í leiðtogahlutverkinu.

Leikur er meginnámsleið leikskólabarna og grundvöllur alhliða þroska þeirra, vellíðanar og skilnings á umhverfinu (Miðstöð menntunar og skólaþjónustu, e.d.; Whitebread, 2012). Á fyrstu þremur árum æviskeiðsins mótast grunnur að félags-, tilfinninga- og námsþroska barnsins. Starfsfólk þarf því að skapa hlýlegt, stöðugt og öruggt umhverfi þar sem börn fá svigrúm til að tjá sig, læra og mynda tengsl við bæði jafningja og fullorðna (Ryan o.fl., 2019). Vinna með yngstu börnunum krefst sérstakrar nálgunar sem felur í sér samþættingu leiks, náms og umönnunar (Dalli o.fl., 2011; Hrönn Pálmadóttir og Ingibjörg Ósk Sigurðardóttir, 2022). Rannsóknir sýna að börn sem upplifa öryggi og mynda traust tengsl við fullorðna eiga auðveldara með að þroskast, læra og takast á við nýjar aðstæður, bæði í ríkjandi aðstæðum og til framtíðar (Bardige, 2006; LaRue og Bridget, 2015; Sims o.fl., 2018). Til þess að svo geti orðið þarf leikskólastjóri að sjá til þess að starfsmenn búi yfir hæfni til að setja sig í spor barna, skapa traust og móta öruggt umhverfi sem einkennist af stöðugleika og nærgætni í samskiptum og gjörðum (Sigríður Síta Pétursdóttir, 2009).

Til að mæta þörfum yngstu barnanna þurfa starfsmenn að búa yfir næmni og hæfni til að greina óyrta tjáningu eins og augnarád, látbragð og snertingu enda treysta börn á fyrstu æviárum meira á slíkar tjáningarleiðir en orð (Sigríður Síta Pétursdóttir, 2009). Eldri börn hafa yfirleitt tileinkað sér þann málþroska að geta tjáð tilfinningar sínar og þarfir í orðum en yngri leikskólabörn reiða sig meira á óyrt boðskipti. Því er hætta á að sjónarmið þeirra og samskipti við önnur börn fari fram hjá fullorðnum nema þeir búi yfir næmni og þekkingu til að lesa í þessi merki (Bryndís Gunnarsdóttir og Bateman, 2022). Málþroski ungra barna þróast í gegnum dagleg samskipti og góðar málifyrirmyndir þar sem fjölbreyttur orðaforði og jákvæð viðbrögð skipta sköpum (Sigríður Ólafsdóttir og Ástrós Þóra Valsdóttir, 2022). Samkvæmt Goswami (2015) hefur tungumál bein áhrif á nám barna og skilning og því er mikilvægt að starfsfólk skilji ólíkar samskiptaáðferðir, skapi stuðningsríkt umhverfi og styðji markvisst við málþroska barna á þessu máltökuskeiði.

Leikskólastjórnendur gegna lykilhlutverki í að tryggja að starfsfólk hafi skýra sýn og faglega hæfni til að mæta þörfum yngstu barnanna. Hlutverk leikskólastjórnenda felst meðal annars í að tryggja að leikskólakennarar og annað starfsfólk skapi hvetjandi námsumhverfi þar sem leikurinn er meginnámsleið barna og styður við fjölbreytta færni þeirra (Miðstöð menntunar og skólaþjónustu, e.d.). Slíkt umhverfi byggir á samþættingu leiks, umönnunar og náms í daglegu starfi og krefst þess að leikskólakennarar sýni frumkvæði, næmni og fagmennsku við að skapa örvandi aðstæður (Sigríður Síta Pétursdóttir, 2009; Sims o.fl., 2018). Með því að styðja faglegt starf, tryggja nægilegt og hæft starfsfólk og skapa hvetjandi starfsumhverfi geta stjórnendur tryggt gæði náms og vellíðan barna. Yngstu börnin hafa ákveðna sérstöðu í leikskólasamfélaginu og því er mikilvægt að skoða sérstaklega hlutverk stjórnenda í ungbarnaleikskólum.

Aðferðafræði: Gagnaöflun, gagnagreining og siðferðileg atriði

Í rannsókninni sem hér er til umfjöllunar er leitast við að varpa ljósi á þær áskoranir sem leikskólastjórar í ungbarnaleikskólum standa frammi fyrir og kanna hvaða úrræði þeir nýta sér til að takast á við þær. Tilgangurinn er að auka skilning á starfsaðstæðum leikskólastjóra í ungbarnaleikskólum svo að bæta megi starfsumhverfi þeirra og annars starfsfólks og styðja við nám og vellíðan yngstu leikskólabarnanna. Leitað verður svara við eftirfarandi rannsóknarspurningum:

- Hverjar eru megináskoranir sem leikskólastjórar í ungbarnaleikskólum takast á við í starfi sínu?
- Hvaða úrræði nota stjórnendur til að takast á við þessar áskoranir til að stuðla að gæðum náms og vellíðan ungra leikskólabarna?

Eigindleg aðferðafræði varð fyrir valinu þar sem hún hentar vel til þess að kanna upplifanir, viðhorf og skilning einstaklinga varðandi tiltekin viðfangsefni (Creswell og Poth, 2018). Slík nálgun veitir rannsakanda tækifæri til að öðlast dýpri innsýn í flókin félagsleg fyrirbæri og huglæga reynslu, eins og þær áskoranir og úrræði sem leikskólastjórar í ungbarnaleikskólum takast á við í daglegu starfi. Til að tryggja að gagnaöflun hæfði markmiði rannsóknar var notast við markmiðsúrtak (e. purposive sampling). Valdír voru þátttakendur sem búa yfir reynslu og þekkingu á menntun yngstu leikskólabarnanna. Alls tóku fjórir leikskólastjórar þátt í rannsókninni. Þeir störfuðu allir við leikskóla á höfuðborgarsvæðinu sem skilgreindir eru sem ungbarnaleikskólar. Þátttakendur, sem allir hafa gervinöfn, höfðu leyfisbréf sem leikskólakennarar og reynslu í starfi með ungum börnum. Þrír þátttakendur; Bára, Hafdís og Sæunn, höfðu nýlega tekið við stjórnendahlutverki og höfðu eins til tveggja ára reynslu en Alda hafði um tveggja áratuga stjórnunarreynslu. Með því að velja leikskólastjórnendur sem starfa með börnum á aldrinum 1–3 ára var leitast við að varpa ljósi á þá faglegu sýn, áskoranir og úrræði sem einkenna stjórnunarhlutverk leikskólastarfs og kalla á sérhæfða þekkingu á menntun og vellíðan yngstu leikskólabarnanna.

Fyrri höfundur þessarar greinar, Jóna Rún, aflaði gagna fyrir rannsóknina sem voru í formi einstaklingsviðtala við þátttakendur á þeirra heimavelli, þ.e. í leikskólunum þar sem þeir starfa. Viðtölin veittu mikilvæga innsýn í reynsluheim og félagslegt samhengi þátttakenda (Busetto o.fl., 2020). Viðtölin voru afrituð og greind með þemagreiningu sem er kerfisbundin greining þar sem dregin eru fram þemu og mynstur úr gögnunum. Þemagreining er sveigjanleg og hentar vel til að greina reynslu og merkingu í félagslegum aðstæðum (Braun og Clarke, 2021). Fylgt var sex þrepa ferli Braun og Clarke (2006, 2021) sem felur í sér: 1) að kynna gögnunum með því að marglesa þau, 2) að kóða gögnin, 3) að taka saman kóðana og mynda þemu, 4) að fara yfir þemun með það í huga að svara rannsóknarspurningunum, 5) að skýra og nefna þemu en þau voru sett í tvo flokka; þemu sem tengjast annars vegar áskoronum og hins vegar úrræðum og 6) að skrifa upp greininguna undir þemunum þar sem tekin eru dæmi úr gögnum rannsóknarinnar. Þessi nálgun gerði rannsakendum kleift að byggja greiningu á raunverulegri rödd þátttakenda þar sem fram kemur reynsla þeirra og þekking. Eftirfarandi þemu komu fram í rannsókninni; starfsmannamál, starfsumhverfi, aðbúnaður, faglegt starf, traust, samvinna, jákvætt viðhorf og stuðningur.

Við framkvæmd rannsóknarinnar var sérstaklega hugað að siðferðilegum þáttum í samræmi við fjórar höfuðreglur siðferðis (Sigurður Kristinsson, 2003) sem mynduðu ramma um velferð þátttakenda og ábyrg vinnubrögð. Í fyrsta lagi var sjálfræði tryggt með ítarlegu kynningarbréfi og skriflegu upplýstu samþykki. Í öðru lagi var skaðleysis gætt með trúnaði við gagnasöfnun og tryggingu um að engin persónugreinanleg gögn yrðu birt. Þátttakendur gátu einnig hætt þátttöku hvenær sem var. Í þriðja lagi var lögð áhersla á velgjörð þar sem rannsóknin gæti gagnast bæði þátttakendum og öðrum fagaðilum sem starfa í ungbarnaleikskólum. Í fjórða lagi var réttlætisreglan virt með því að stuðla að valdajafnvægi, þátttakendur voru fagmenn með þekkingu og reynslu og lögðu fram dýrmæt sjónarhorn gagnvart áskoronum og úrræðum í starfi sínu.

Rannsóknin byggir á viðtölum við fjóra leikskólustjóra sem starfa í ungbarnaleikskólum, sem gerði rannsakendum kleift að nálgast reynslu og þekkingu þeirra af töluverðri dýpt. Þrátt fyrir fámennan þátttakendahóp komu sömu viðfangsefni og sjónarmið endurtekið fram í viðtölunum, sem bendir til þess að gögnin hafi verið ríkuleg og varpi ljósi á rannsóknarefnið. Jafnframt ber að hafa í huga að niðurstöðurnar endurspeglu eingöngu sjónarhorn þessara leikskólustjóra, á þeim tíma sem rannsóknin fór fram, og eiga fyrst og fremst við um ungbarnaleikskóla. Tilgangur eigindlegra rannsókna er fyrst og fremst að læra af reynslu og þekkingu þátttakenda sem síðan er hægt að yfirfæra á svipaðar aðstæður.

Niðurstöður

Hér verður fjallað um helstu niðurstöður rannsóknarinnar en þær eru kynntar undir þeim þemum sem greind voru. Annars vegar er fjallað um megináskoranir í starfi leikskólustjóra í ungbarnaleikskólum. Hins vegar um þau úrræði sem þeir nýta til að takast á við þessar áskoranir og stuðla að gæðum náms og vellíðan ungra leikskólabarna.

Áskoranir í starfi leikskólustjóra

Helstu áskoranir í starfi leikskólustjóranna voru tengdar starfsmannamálum en þar voru nefndir þættir eins og skortur á fagmenntuðu starfsfólki og fjarvera starfsfólks. Auk þess þótti starfsumhverfi og aðbúnaði barnanna oft og tíðum ábótavant og ekki gafst nægur tími til þess að sinna faglegu starfi.

Starfsmannamál

Starfsmannamál voru áberandi í máli leikskólustjóranna en þrjár af fjórum þeirra töldu þau stærstu áskorunina í starfi sínu. Þeir bentu sérstaklega á skort á leikskólakennurum og áhrif hans á gæði leikskólustarfsins. Alda sagði að alltaf hefði verið erfitt að fá leikskólakennara til starfa í ungbarnaleikskólum þar sem „þetta er ekki áhugaaldur leikskólakennara“. Til að bregðast við þessu hefði hún reynt að ráða til sín annað sérmenntað fólk, svo sem sálfræðinga, grunnskólakennara og þroskaþjálfara. Hafdís benti auk þess á að almennt væri samkeppni um leikskólakennara þar sem leikskólustjórar kepptu sín á milli um fámennan hóp. Hún sagði: „Við erum allar að slást um sama fólk.“

Hafdís taldi mikilvægt að „bestu kennararnir séu með yngstu börnunum“. Það væri brýnt að hæft starfsfólk sinni þeim þar sem máltaka og almennur þroski ætti sér stað á þessu viðkvæma skeiði. Hún lýsti áhyggjum yfir að einungis lítill hluti starfsfólks hefði menntun í uppeldis- eða leikskólakennarafræði og að fagleg ábyrgð lenti oftast en ekki á örfáum leikskólakennurum sem leiddi til aukins álags. Hafdís sagðist oft þurfa að reiða sig á ófaglært starfsfólk eða starfsmenn með aðra fagmenntun til að tryggja mönnun leikskólans. Hún varpaði því fram eftirfarandi spurningu:

Hvernig eigum við að geta rekið hér skóla með faglegri námskrá og öllu því sem við eigum að gera þegar við erum með ófagmenntað starfsfólk, oft og tíðum ekki með íslenskukunnáttu til þess að geta lesið sér til gagns?

Bára tók í sama streng, greindi frá erfiðleikum við að ráða hæft starfsfólk og sagði leikskólann oft þurfa að treysta á unga starfsmenn sem væru á leið í nám eða önnur verkefni, sem yki starfsmannaveiltu og hefði áhrif á stöðugleika og samfellu í daglegu starfi. Hún sagði að mikið álag fylgdi því að starfa með stórum hópi ungra og reynslulítilla starfsmanna þar sem það gæti verið áskorun að uppfylla faglegar kröfur leikskólustarfsins við slíkar aðstæður. Þær leiddu oft til þess að meira álag félli á reyndara starfsfólk með mögulegum neikvæðum áhrifum á líðan og starfsánægju allra starfsmanna. Hún bætti við að starfsmannaveilta hefði bein áhrif á fagleg gæði leikskólustarfsins og kallaði á stöðuga aðlögun og þjálfun nýrra starfsmanna.

Leikskólastjórnarnir voru allir sammála um að oft væri skortur á hæfu fólki í ungbarnaleikskólum. Það væri ekki einungis áskorun að ungt og reynslulítið fólk starfaði í leikskólunum heldur einnig fólk af erlendum uppruna sem ekki hefði vald á íslensku. Hafdís tók fram að hún bæri mikla virðingu fyrir erlendum starfsmönnum en tungumálaörðugleikar gætu haft neikvæð áhrif á málörvun barna. Hún lagði áherslu á nauðsyn þess að ung börn væru í skýru íslensku málumhverfi allan daginn. Bára tók undir mikilvægi þess að allt starfsfólk talaði íslensku í samskiptum við börnin þar sem tungumálafærni skipti sköpum fyrir málþroska þeirra. Hún lýsti hvernig sumt af erlenda starfsfólkinu ræddi oft saman á ensku sem gæti verið hindrun í tungumálanámi barna sem þegar væru umkringd öðrum tungumálum en íslensku.

Ein af þeim áskorunum sem fram komu í viðtölunum var fjarvera starfsmanna vegna veikinda og orlofa. Leikskólastjórnarnir sögðu hana hafa veruleg áhrif á daglegan rekstur og starfsumhverfi leikskólanna. Veikindi starfsmanna hefðu leitt til þess að loka hefði þurft tímabundið deildum í þremur leikskólanna til að draga úr álagi á starfsfólk og tryggja öryggi barnanna. Hafdís útskýrði það: „Þá getur maður hreinlega keyrt starfsfólkið í kaf svo að ég hef frekar tekið ákvörðun um að loka og foreldrar skilja það ef maður setur það rétt fram.“ Hún hefði tekið slíka ákvörðun með velferð starfsfólks og barna í huga þótt það hefði valdið óþægindum fyrir foreldra. Bára greindi einnig frá hvernig óvæntar fjarvistir vegna veikinda og seinkomnar tilkynningar um orlof sköpuðu óvissu og trufluðu daglegt skipulag leikskólans:

Það eru þessi veikindi, óvæntu frí [...], mér finnst það vera svona mest sem þarf að ræða yfir daginn, það er svolítið þetta, hvernig dagurinn er, hvernig ætlum við að taka hann og þessi óvæntu veikindi [...], „já, heyrðu ég var ekki búin að segja þér að ég er að fara í frí, það er búið að græja [flug]miðann og allt“.

Bára sagði að óvissa um mönnun deilda, dag frá degi, yki álag á leikskólastjórnann og samstarfsfólk sem þyrftu að tryggja að öll börnin fengju bæði athygli og nauðsynlega umönnun. Hafdís benti auk þess á að ungbarnaleikskólar kölluðu á fleiri starfsmenn en leikskólar með eldri börn þar sem yngstu börnin hefðu meiri umönnunarþarfir og þörfin fyrir faglárt starfsfólk væri meiri. Hún útskýrði það svo: „Þá er hann mannfrekur, það eru fleiri starfsmenn sem þurfa að starfa á ungbarnaleikskólum. Það þurfa fleiri hendur að koma að.“

Umhverfi og aðbúnaður

Í viðtölum við leikskólastjórnara kom fram að leikskólaumhverfið hefði ákveðnar áskoranir sem tengdust húsnæði, leikskólalóð, búnaði og starfsemi sem þar færi fram. Leikskólastjórnarnir bentu meðal annars á að eitt helsta vandamálið væri að húsnæði leikskólans og útisvæði væru yfirleitt ekki hönnuð með mjög ung börn í huga. Því þyrfti að aðlaga þessi svæði að þörfum yngri barna sem reyndist vera ein stærsta áskorunin í starfsumhverfi bæði barna og starfsmanna. Sæunn nefndi sérstaklega að leikskólabyggingin og leiktækin á útisvæðinu væru að mestu leyti hönnuð fyrir eldri börn:

Tækin úti á lóð eru fyrir eldri en þriggja ára, ekki níu mánaða. Við höfum náð að mixa þau þannig að þau henti nokkurn veginn ... Á haustin þegar börnin eru svona ung þá höfum við þurft að vera með einn starfsmann í leiktækinu til þess að hjálpa [...], myndi alveg vilja miklar endurbætur.

Þrír leikskólastjórnara töldu skort á nægilegu rými og hentugu leiksvæði vera áskorun í leikskólastarfinu. Hafdís benti á að húsnæði leikskólans væri of lítið miðað við fjölda barna sem bæði skapaði óþægindi fyrir þau og takmarkaði gæði námsumhverfisins. Einnig kom fram að náttúrulegt umhverfi á leikskólalóðum væri takmarkað en það drægi úr möguleikum barna í útiveru. Bára orðaði það svo:

Við erum með mjög litla garða, [...], erum bara með frímerki og við erum bara með þetta gervigras hérna. Það er engin náttúra hérna sem er mjög sérstakt, þannig að þau komast ekki mikið í snertingu við gras. Þannig að við erum með kerrur til að komast meira út í náttúruna, förum þá bara í göngutúra.

Bára taldi aukið rými nauðsynlegt til að bæta aðstæður barna og starfsfólks, auk þess að skapa betra umhverfi fyrir leik og nám.

Faglegt starf

Faglegt starf var mikilvægur hluti af leikskólaumhverfinu í augum leikskólustjóranna. Þrjú stjórnendanna, þar af einn með langa stjórnunarreynslu og tveir með styttri, vildu geta sinnt betur faglegu starfi með börnunum en að slíkt þyrfti oft að bíða betri tíma. Sæunn sagði til að mynda að starfsfólkið hefði staðið sig vel þrátt fyrir takmarkaðan tíma til að sinna faglegu starfi og undirbúningi þess: „Þau [starfsfólkið] hafa náð með merkilega góðum árangri að sinna öllum þeim verkefnum sem þarf að sinna hjá okkur í fagstarfi en maður myndi vilja að starfsmenn fengju meiri ró við það.“ Hún vildi að starfsfólkið gæti sinnt störfum sínum án þess að vera stöðugt að „hlaupa til eða redda hinu og þessu,“ þar sem það myndi bæta námsumhverfi barnanna. Að hennar mati væri nauðsynlegt að veita starfsfólki meiri tíma og frelsi til að undirbúa starfið í næði.

Fram kom að þekking á þörfum ungra leikskólabarna væri ekki nógu mikil; til dæmis upplifði starfsfólkið sig ekki vera að sinna faglegu starfi á meðan börnin væru að aðlagast leikskólanum. Sæunn benti á að aðlögun barna væri mikilvægur hluti starfsins og orðaði það svo: „Það er náttúrulega faglegt starf að kenna þeim að það sé öruggt að vera hjá okkur, að við séum góðar manneskjur og að við séum hérna til að hjálpa þeim og veita þeim andlegan stuðning.“

Leikskólustjórnirnar töluðu allir um að skrifræði hefði aukist síðustu ár auk innleiðingar á ýmsum stefnum og straumum. Alda sagði að kröfur til leikskólustjóra sem sneru að skrifræði væru sérstaklega tímabærar og gerðu starfið flóknara. Afleiðingin væri sú að leikskólustjórar hefðu minni tíma til að einbeita sér að faglegu starfi og leiðtogahlutverki sínu. Hún orðaði það svo: „Mínum tíma er betur varið í annað og kannski er einhver annar betri en ég í þessu, til dæmis skólaritari.“

Úrræði í starfi leikskólustjóra

Úrræðin sem leikskólustjórnirnar sögðust nýta til þess að takast á við áskoranirnar í starfi fólust í að byggja upp traust og samvinnu við annað starfsfólk og foreldra og hafa jákvætt viðhorf til starfsins. Auk þess þótti þeim stuðningur í starfinu mikilvægur.

Traust og samvinna

Viðtölin við leikskólustjórana leiddu í ljós að þeir töldu traust og samvinnu mikilvæg úrræði til að takast á við áskoranirnar sem þeir stóðu frammi fyrir. Þeir lögðu allir áherslu á að efla traust og samstarf, bæði við starfsfólk og foreldra, sem grunn að góðu starfsumhverfi og vellíðan barnanna. Hafdís lýsti þessu þannig:

Við vildum leggja áherslu á samvinnu og traust vegna þess að þegar við erum með lítil börn þá er það bara grundvöllur í öllu starfi. Samvinna og traust fyrst og fremst við foreldra þegar þú ert með svona lítil börn [...], þetta er það dýrmætasta sem við eigum [...]. Við sem yfirmenn vinnum með foreldrum á öllum sviðum skólans þar sem samvinna og traust eru lykilatriði í öllum samskiptum.

Alda var á sama máli og Hafdís og greindi frá hversu mikilvægt væri að þekkja foreldrahópinn sem leikskólinn starfaði með. Hún sagði: „Það skiptir töluvert miklu máli að þú vitir hvaða hóp þú ert með í höndunum og allt mitt fólk er orðið sérfræðingar í því.“ Alda lagði áherslu á að byggja upp skilning og tengsl við foreldra til að stuðla að farsælu samstarfi.

Sæunn sagðist leggja rækt við samvinnu innan starfsmannahópsins til að styrkja samheldni og tryggja að starfsfólkið upplifði stuðning í krefjandi vinnu með ungum börnum. Hún ræddi um nauðsyn góðs starfsanda og hvernig samvinna gæti eflt vinnugleði og árangur. Bára lagði áherslu á opin samskipti og vildi efla trú starfsfólksins á eigin getu. Hún taldi mikilvægt að styðja starfsfólkið í starfi fremur en að grípa inn í og leysa verkefnið fyrir það:

Það er partur af því að ég vil láta starfsmennina vita að ég treysti þeim og að þau geta þetta, þau eru á sínum stað og ég þarf ekki alltaf að hlaupa inn. Ég finn líka að þetta byggir upp hópinn og gerir hann sterkari [...]. Það er svo mikilvægt að þeir finni að þeir séu virkir þátttakendur og að við séum að gera þetta saman.

Hafdís taldi einnig gagnkvæmt traust og samvinnu milli stjórnenda vera lykilatriði. Hún lagði til að mynda áherslu á að byggja upp traust og gott samstarf við aðstoðarleikskólastjórnann: „Það er trúnaður og traust upp á 10 og það er bara ..., já, ég væri eflaust ekki í svona góðum gir ef ég hefði hana ekki.“ Bára sagði að leikskólastjórar þyrftu auk þess að greina á milli verkefna sem þeir ynnu sjálfir og þeirra sem hægt væri að fela öðrum. Hún sagði: „Það er partur af því að maður brennur ekki út, að koma vinnuverklaginu þannig fyrir að fólk sé ekki háð því að ég grípi alltaf boltann.“ Hún vildi styrkja deildarstjóra sína enn betur í að vera sjálfstæðari stjórnendur og taldi nauðsynlegt fyrir leikskólastjóra að meta hvort verkefni væru á þeirra ábyrgð eða annarra til að forðast að taka að sér verkefni sem aðrir ættu frekar að sinna. Hafdís taldi brýnt að leikskólastjórar væru bæði meðvitaðir um eigið hlutverk og hvar ábyrgð þeirra lægi. Hún sagði: „Maður þarf að vera meðvitaður um rauðu flöggin; á þessu ber ég ekki ábyrgð.“

Jákvætt viðhorf til starfsins

Fram kom að viðhorf leikskólastjórnenda hafði áhrif á hvernig þeir tókust á við starfið, hvernig þeir settu sín eigin mörk og viðhéldu jákvæðu hugarfari. Hafdís sagði að jákvætt viðhorf hefði reynst henni vel í starfi leikskólastjóra og benti á hvernig nám í jákvæðri sálfræði hefði nýst henni. Hún hefði tileinkað sér aðferðafræði sem hjálpaði henni að takast á við áskoranir með jákvæðni og sveigjanleika. Hún hefði einnig tekið sér tíma til sjálfskoðunar og velt fyrir sér hvernig fyrirmynd hún vildi vera. Hún lýsti þessu á eftirfarandi hátt:

Ég tók diplómu í jákvæðri sálfræði og það sem hefur fleytt mér í gegnum stóran hluta [áskorananna] er hugarfarið, þú veist það er númer 1, 2 og 3, hugarfarið, hvernig kemst ég í gegnum erfiðleika? Þú hefur alltaf val um hvernig þú ætlar að komast í gegnum daginn.

Hafdís útskýrði nánar hvernig hún lagði sig fram við að viðhalda jákvæðu hugarfari og bjartsýni í starfinu þrátt fyrir áskoranir eins og mönnun dagsins og breytingar á starfsmannahaldi. Bára lagði einnig áherslu á mikilvægi jákvæðs viðhorfs og lýsti leikskólastarfinu á eftirfarandi hátt: „Mér finnst alltaf gaman að koma í vinnuna og hitta börnin og finnst svo gaman að sjá starfsfólkið, hvernig þau eru með barnahópum.“ Henni þótti jafnframt mikilvægt að skipulag starfsins væri sveigjanlegt svo að létta mætti álagi af starfsmönnum og auðvelda viðbrögð við óvæntum forföllum eða breytingum. Þannig gætu flæði og gæði starfsins þróast enn frekar. Alda var sammála og talaði um ánægjuna sem starfið færði henni en á sama tíma fylgdi því ákveðin óvissa.

Stuðningur við stjórnendur í starfi

Að mati leikskólastjórnanna var stuðningur, bæði innan og utan leikskólans, grundvallaratriði í starfi þeirra. Þeim þótti stuðningur í starfi sérstaklega mikilvægur þegar unnin voru krefjandi verkefni og við þróun starfsins, til að mynda þegar verið væri að byggja upp jákvætt starfsumhverfi sem styddi við vellíðan barna og starfsmanna. Í sveitarfélaginu sem Bára starfaði voru settar viðmiðunarreglur um aukinn starfsmannafjölda í vinnu með ungum börnum sem hún leit á sem dýrmætan stuðning í daglegu starfi:

Þar sem við reikum ungbarnaleikskóla þá lætur sveitarfélagið 50% inn á hverja deild aukalega sem þýðir að fyrir hverja deild með 12 börnum eru þrír starfsmenn í grunninn og svo bætist þessi viðbótarstuðningur við. Þetta hefur reynst okkur mjög vel til að tryggja að börnin fái næga athygli og að starfsmenn hafi svigrúm til undirbúnings og sveigjanleika.

Sama var uppi á teningnum hjá Hafdísi sem fagnaði auknum stöðugildum á öllum deildum leikskólans. Hún sagði viðbótarafleysingu stuðla að stöðugri mönnun sem annars væri áskorun

í fjölmönnum leikskólum. Jafnframt greindi Hafdís frá því að í sveitarfélaginu hefði verið aukin áhersla á snemmtæka íhlutun auk þess sem tekin hefði verið ákvörðun um að leikskólinn yrði lokaður í dymbilvikunni og starfsmönnum boðið upp á líkamsræktarstyrki. Með viðbótarstöðugildum, fullri vinnustyttingu og líkamsræktarstyrkjum tryggði leikskólinn betri mönnun sem leiddi til aukinnar vellíðanar, bæði starfsmanna og barna.

Sveitarfélagið sem Hafdís starfaði hjá hafði auk þess boðið upp á íslenskunámskeið fyrir starfsfólk af erlendum uppruna, fyrst utan vinnutíma og síðar á vinnutíma. Þetta fyrirkomulag gerði starfsfólki með annan tungumálabakgrunn auðveldara að tileinka sér orðaforða sem tengdist starfinu. Hafdís taldi námskeiðin hafa jákvæð áhrif á starfsanda og samskipti innan leikskólans þar sem starfsfólkið sýndi aukinn áhuga og faglegan metnað. Hún nefndi einnig ýmsar aðrar leiðir til að efla fagmennsku í leikskólastarfi og sagði frá því að sveitarfélagið veitti námsstyrki til nemenda í leikskólakennarafræðum:

Þá bjóða þeir upp á styrki og annað og þú getur verið í vinnu og námi. Ég er með einn nema á fyrsta ári og vonandi er einn starfsmaður hjá mér að fara í námið svo að það er alltaf eitthvað gott sem gerir það að verkum að maður er enn þá í þessu. Af því að, sko, starfsmannahald er áskorun en hún er líka bara jákvæð oft. Fólk af erlendum uppruna er líka gott fólk en það vantar fólk yfir höfuð, okkur vantar bara fagfólkið, það þarf að fjölga því.

Í umræðunni um nýtt starfsfólk og stuðning við það benti Hafdís á að hafa við höndina vel skipulagða starfsmannahandbók og móttökuáætlun. Slík skjöl væru lykilatriði til að byggja upp sterka liðsheild og tryggja að nýir starfsmenn fengju skýrar upplýsingar og leiðsögn frá upphafi:

Sem nýr skóli þá lögðum við í þá vinnu að gera starfsmannahandbók og móttökuáætlun fyrir nýja starfsmenn og við erum að reyna að vinna okkur að því að gera það vel vegna þess að það skiptir máli. [...] Þegar þú gerir vel þarna á starfsfólk auðveldara með að blómstra í starfi, ef það finnur að það sé vel tekið á móti því, traustið sem tekur á móti þér sem nýr starfsmaður.

Sæunn benti á að það væri ekki einungis mikilvægt að nýir starfsmenn á deildum fengju stuðning, nýir leikskólastjórar þyrftu einnig stuðning því það væri krefjandi að taka við stjórn leikskóla án mikillar reynslu. Hún benti á að nýir leikskólastjórar þyrftu að tileinka sér fjölmarga þætti á stuttum tíma og um leið tryggja stöðugleika í starfi leikskólans. Hún lagði til skipulagða handleiðslu og valdeflingarnámskeið sem lykil að því að styðja nýja leikskólastjóra í hlutverki sínu. Einnig væri hægt að skapa vettvang fyrir reglulega fagfundi þar sem leikskólastjórar gætu rætt fagleg málefni sem væru í forgrunni umfram rekstrarleg. Hún vildi meina að reglulegur, skipulagður tími fyrir stuðning og handleiðslu myndi styrkja nýja leikskólastjóra, hjálpa þeim að vaxa í starfi og takast á við áskoranir með auknu öryggi og fagmennsku.

Leikskólastjórararnir sögðust leita eftir stuðningi úr ýmsum áttum en Sæunn taldi auk þess mikilvægt að deila reynslu og þekkingu milli leikskóla til að stuðla að stöðugleika og faglegri þróun. Að hennar sögn hafði slík samvinna veitt henni dýrmætan styrk og stuðning sem skipti sköpum í hennar eigin vegferð sem leikskólastjóri:

Ég hef leitað mjög mikið í aðra leikskólastjóra sem eru sjálfstætt starfandi, meðal annars þær hérna [nefnir tvo leikskóla] sem eru einmitt gömlu leikskólakennararnir mínir. Þær hafa verið minn helsti svona stuðningur og þá helst ein þeirra sem hefur margra ára reynslu.

Að lokum benti Hafdís á hversu þýðingarmikið væri að fá stuðning inn í starfið frá foreldrafélagi leikskólans. Hún lýsti hvernig hún hefði getað leitað til foreldranna og undirstrikaði mikilvægi virks foreldraráðs:

Að foreldraráðið hefur verið virkt. Ég hef leitað til þess ef ég hef haft einhverjar spurningar. Ég leitaði til þess þegar komu upp umræður í sambandi við vinnustyttinguna og það vann bara mjög faglega með mér hvað það varðar. Mér finnst skipta máli að hafa foreldra með í þeirri vinnu og geta leitað til foreldraráðs með faglegt og eitthvað sem snýr að starfinu sem slíku og foreldrafélagið sem hina hliðina á starfinu.

Leikskólastjórnarnir voru því sammála um mikilvægi fjölbreytts stuðnings í starfi sínu til að takast á við þær fjölmörgu áskoranir sem þeir stóðu frammi fyrir, þar á meðal stuðning frá rekstraraðilum, aðstoðarleikskólastjórum, öðru samstarfsfólki og foreldrum barnanna.

Umræður

Hér verða helstu niðurstöður rannsóknarinnar ræddar og tengdar við fræðilegt sjónarhorn hennar. Markmið rannsóknarinnar var að skoða hvaða áskorunum leikskólastjórar í ungbarnaleikskólum standa frammi fyrir og þau úrræði sem þeir nýta til að takast á við þær. Tilgangurinn var að auka skilning á starfsaðstæðum leikskólastjóra í ungbarnaleikskólum svo að bæta mætti starfsumhverfi þeirra og annars starfsfólks og styðja við nám og vellíðan yngstu leikskólabarnanna.

Niðurstöðurnar sýndu að starfsmannamál eru ein helsta áskorun leikskólastjóra og samræmist það fyrri rannsóknum (Hrönn Pálmadóttir, 2020; Nordic Council of Ministers, 2017). Skortur á leikskólakennurum í ungbarnaleikskólum, eins og í öðrum leikskólum, hefur áhrif á gæði starfsins, nám og vellíðan barna, og eykur álag á bæði starfsfólk og foreldra (Amalía Björnsdóttir og Þuríður Jóna Jóhannsdóttir, 2023; Hrönn Pálmadóttir, 2020; Moss, 2006). Leikskólastjórnarnir greindu frá því að oft væri nauðsynlegt að ráða ófaglært starfsfólk sem krefðist þjálfunar til að viðhalda faglegu starfi og að reyna að mæta þeim kröfum sem gerðar væru til leikskólans. Nýliðaþjálfun jók álag en var nauðsynleg fyrir gæði starfsins og vellíðan barnanna. Ekki liggja fyrir gögn um hvort skortur á fagmenntuðu starfsfólki sé meiri í ungbarnaleikskólum en annars staðar, og vert er að rannsaka það nánar.

Manneklu var lýst sem álagsvaldandi og orsök óstöðugleika í starfi leikskólanna, sem er í samræmi við niðurstöður Amalíu Björnsdóttur og Þuríðar Jónu Jóhannsdóttur (2023). Óstöðugleiki í starfsmannahaldi reyndist stjórnendum krefjandi þar sem nýir starfsmenn þurftu tíma til að tileinka sér faglega þekkingu. Rannsóknir sýna að stöðugleiki og öryggi eru grundvallarforsendur fyrir þroska og tengslamyndun ungra barna (Dalli o.fl., 2011; Ryan o.fl., 2019) og því þarf starfsumhverfið að vera stöðugt og traust. Í ljósi þess sem fram kemur í frásögnum leikskólastjóranna má álykta að stjórnunarhlutverk þeirra einkennist í auknum mæli af að bregðast við skammtímaáskorunum fremur en að vinna markvisst að þróun leikskólastarfsins. Ytri aðstæður, svo sem mönnun og skipulag, móta með afgerandi hætti möguleika stjórnanda til að sinna faglegu hlutverki sínu (Hargreaves og Fink, 2006). Þetta undirstrikar mikilvægi þess að leikskólastjórar hafi burði til að leiða leikskólastarf við breytilegar og krefjandi aðstæður þar sem stöðugleiki og fagmennska skipta sköpum fyrir gæði og velferð barna.

Leikskólastjórnarnir bentu á að vandinn sneri ekki einungis að skorti á leikskólakennurum heldur einnig að tíðum fjarvistum starfsfólks sem hefðu í för með sér mikið óskipulag og óstöðugleika í daglegu starfi leikskólans. Leikskólastjórnarnir lýstu hvernig skyndilegar fjarvistir, svo sem veikindi og óvænt orlof, hefðu bein áhrif á faglegt starf og krefðust stöðugar lausnaleitar. Þetta samræmist niðurstöðum Alvestad og félaga (2013) sem sýna að tíð veikindi starfsmanna dragi úr getu þess starfsfólks sem eftir er til að veita hverju barni þá umönnun sem það þarfnast. Þá geti skortur á starfsfólki komið í veg fyrir að hægt sé að skipta barnahópnum í smærri hópa sem takmarkar þá athygli og umönnun sem hvert barn fær. Samkvæmt Jerdborg (2022) getur slíkt álag dregið úr gæðum leikskólastarfsins og haft neikvæð áhrif á starfsfólkið sem fyrir er. Því má gera ráð fyrir að langvarandi óstöðugleiki kalli á mikinn sveigjanleika og hæfni stjórnanda til að laga sig hratt að síbreytilegum aðstæðum.

Leikskólastjórnarnir lýstu bæði styrkleikum og veikleikum í stuðningi frá sveitarfélögum eða rekstraraðilum. Þeir nefndu sem jákvæð dæmi aukin stöðugildi vegna aldurs barnanna og íslenskunámskeið fyrir starfsfólk með íslensku sem annað mál. Hins vegar komu einnig fram atriði sem mætti bæta, einkum varðandi mönnun og úrræði vegna fjarvista, og bent var á mikilvægi þess að fjölga leikskólakennurum með sérþekkingu á menntun og vellíðan yngstu barnanna (Arna H.

Jónsdóttir o.fl., 2013; Bryndís Gunnarsdóttir og Bateman, 2022; Hrönn Pálmadóttir og Ingibjörg Ósk Sigurðardóttir, 2022). Niðurstöðurnar sýndu jafnframt að leikskólakennarar kjósa frekar að vinna með eldri börnum, sem endurspeglast í orðum eins stjórnanda: „Þetta er ekki áhugaaldur leikskólakennara.“ Því er mikilvægt að laða leikskólakennara að ungbarnastarfi og styðja við menntun starfsfólks á því sviði. Þá var bent á að aukinn stöðugleiki í starfsmannahópi krefðist fjölgunar fagmenntaðra starfsmanna og betra starfsumhverfis fyrir yngstu börnin. Ein leið til að draga úr fjarvistum væri að bæta afleysingakerfi en skortur á slíkum úrræðum var algengur. Þó hafði eitt sveitarfélag tekið upp 50% aukastöðugildi á deild sem reyndist vel. Í ljósi niðurstaðna og fræðilegrar umræðu (Nygård, 2015) mætti jafnframt hvetja stjórnvöld til að leggja meiri áherslu á gæði leikskólastarfs en fjölgun plássna, þar sem aukin starfsmannavelta drægi úr gæðum starfsins. Leikskólastjórnir bentu einnig á að stuðningur við starfsþróun væri ófullnægjandi og að nýliðar þyrftu markvissa fræðslu og handleiðslu til að efla fagmennsku og mæta þörfum barna (Dalli o.fl., 2011; Hrönn Pálmadóttir, 2020; Sims o.fl., 2018), enda sýna Darling-Hammond og félagar (2017) að slík þjálfun geti dregið úr starfsmannaveltu og styrkt gæði leikskólastarfsins.

Leikur er samkvæmt aðalnámskrá leikskóla skilgreindur sem meginnámsleið leikskólabarna og stuðlar að alhliða þroska þeirra (Miðstöð menntunar og skólaþjónustu, e.d.). Börn í ungbarnaleikskólum eru á máltökuskeiði og læra tungumálið í gegnum leik og dagleg samskipti; því skiptir miklu að þau hafi aðgang að góðum málfrimmyndum (Sigríður Ólafsdóttir og Ástrósa Þóra Valsdóttir, 2022). Rannsóknir sýna að gæði leiks tengjast sterklega faglegri þekkingu starfsfólks á félagsfærni barna (Arna H. Jónsdóttir o.fl., 2013) og fjölbreyttri tjáningu þeirra, þar sem ung börn reiða sig að miklu leyti á líkamstjáningu og svipbrigði (Bryndís Gunnarsdóttir og Bateman, 2022). Starfsfólk leikskóla þarf því að hafa þekkingu á menntun ungra barna svo það geti betur stutt við leik barna, styrkt tengsl og eflt jákvæð samskipti sem eru lykilþættir í námi þeirra og vellíðan (Hrönn Pálmadóttir og Ingibjörg Ósk Sigurðardóttir, 2022). Fram kom að leikskólastjórar neyddust oft til að ráða starfsfólk með takmarkaða íslenskukunnáttu sem stangast á við kröfur aðalnámskrár leikskóla um málhvetjandi umhverfi og stuðning við færni barna í íslensku (Miðstöð menntunar og skólaþjónustu, e.d.). Skortur á íslenskukunnáttu starfsfólks getur haft neikvæð áhrif á málþroska sem hefur aftur áhrif á nám barna, minni þeirra og skilning (Goswami, 2015). Þetta veldur auknu álagi á leikskólastjóra sem bera ábyrgð á að tryggja börnum málhvetjandi umhverfi og veita þeim mikilvægan stuðning á þessu viðkvæma þroskaskeiði.

Leikskólastjórnir sögðu að umhverfi leikskólanna væri mikilvægt fyrir nám og vellíðan barnanna sem þar dvelja. Þeir töldu aðstöðu barna og starfsfólks stundum ófullnægjandi, sem væri áskorun þar sem óhentug aðstaða gæti ógnað öryggi barnanna og haft áhrif á vinnuumhverfi starfsfólks. Leikskólastjórnir sögðu að fjármagn skorti til að bæta aðstöðu og aðbúnað í ungbarnaleikskólunum. Ófullnægjandi aðstaða olli auknu álagi á leikskólastjóra og starfsfólk sem þurfti sífellt að laga starfsaðstæður að óhentugu eða takmörkuðu rými. Þetta gat dregið úr starfsánægju og gæðum leikskólastarfsins og þar af leiðandi haft neikvæð áhrif á nám og líðan barnanna (Alvestad o.fl., 2013; Hörður Svavarsson og Ingólfur Ásgeir Jóhannesson, 2024). Núverandi húsnæðisviðmið, sem er 3,5 m² á hvert barn og tvö barngildi fyrir eins árs börn (Samband íslenskra sveitarfélaga, 2022), gæti þarfnast endurskoðunar með tilliti til velferðar barna og starfsfólks. Til að mæta þessari áskorun væri gagnlegt fyrir sveitarfélög og rekstraradila að skoða leiðir til að bæta húsnæði og aðstöðu í ungbarnaleikskólum. Markmiðið ætti að vera að tryggja að leikskólarnir uppfylltu kröfur um öryggi og þægindi, bæði fyrir börn og starfsfólk, sem stuðlaði að betra náms- og starfsumhverfi. Rannsóknir hafa sýnt að vellíðan barna og starfsfólks eykst þegar færri börn eru í sama rými og einfaldara skipulag stuðlar að auknum gæðum leikskólastarfsins (Hörður Svavarsson og Ingólfur Ásgeir Jóhannesson, 2024; Ingibjörg Ósk Sigurðardóttir og Svava Björg Mörk, 2020). Því má álykta að í sumum leikskólum þurfi að huga að bættu húsnæði og skipulagi til að tryggja öryggi, líðan og gæði í starfi með ungum börnum.

Þekking á þörfum ungra barna var oft takmörkuð að sögn leikskólastjóranna. Til að mynda þótti starfsfólki það ekki vera að sinna faglegu starfi á meðan aðlögun barna fór fram. Aðlögun var mikilvægur

hluti leikskólastarfsins en gat verið áskorun, bæði fyrir börn og starfsfólk, þegar barnahópar voru stórir. Gerði það starfsfólki erfitt fyrir að sinna þörfum allra barna (Hrönn Pálmadóttir og Ingibjörg Ósk Sigurðardóttir, 2022). Smærri hópar og færri börn á hvern starfsmann gerðu starfsfólki betur kleift að sýna börnum virðingu og næmni og veita þeim hlýju. Þetta samræmist fyrri rannsóknum sem sýna að smærri barnahópar og færri börn á hvern starfsmann stuðla að betri líðan, meiri nærgætni og einstaklingsmiðaðri umönnun (Dalgaard o.fl., 2020; Ingibjörg Ósk Sigurðardóttir og Svava Björg Mörk, 2020). Því er mikilvægt að tryggja viðráðanlega hópastærð í leikskólum til að stuðla að vandaðri umönnun og betri aðstæðum fyrir bæði börn og starfsfólk.

Traust og samvinna eru lykilþættir í starfi leikskólastjóra (Hoy og Miskel, 2013). Niðurstöður rannsóknarinnar, sem fjallað er um í þessari grein, sýndu að leikskólastjórar leggja ríka áherslu á að byggja upp traust innan leikskólans til að efla samskipti og tengsl. Þetta er í samræmi við fyrri rannsóknir sem benda til þess að traust og samvinna stuðli að betri starfsanda, aukinni fagmennsku og vellíðan allra sem taka þátt í leikskólastarfinu (Börkur Hansen, 2013). Rannsóknir sýna að árangursríkir leikskólastjórnendur hafa djúpa þekkingu á skólakerfinu, eru öflugir leiðtogar og styðja faglegt starf (Kaplan og Owings, 2015). Fram kom að skrifræði drægi úr möguleikum leikskólastjóra til að sinna faglegri forystu (Hoy og Miskel, 2013; Rúnar Sigþórsson o.fl., 1999) og taldi einn viðmælandi lausnina felast í að framselja skrifstofutengd verkefni ritara eða öðrum til að skapa meira svigrúm fyrir faglegt starf. Rannsóknir styðja að slíkt fyrirkomulag dragi úr álagi og efli faglega forystu (Börkur Hansen, 2013). Með dreifðri forystu má dreifa ábyrgð, styrkja samvinnu og auka árangur. Skortur á faglærðu starfsfólki getur þó torveldað slíka nálgun. Anna Kristín Sigurðardóttir (2013) bendir á mikilvægi þess að stjórnendur þekki starfsfólk sitt og treysti því fyrir verkefnum. Niðurstöður rannsóknarinnar sýndu að leikskólastjórar reyndu að dreifa verkefnum eins og hægt var en töldu jafnframt að hægt væri að nýta þekkingu starfsfólks enn betur.

Lokaorð

Niðurstöður rannsóknarinnar sýna að leikskólastjórar í ungbarnaleikskólum glíma við manneklu, fjarvistir og álag sem hefur áhrif á gæði starfs og vellíðan barna og starfsfólks. Þeir reiða sig á jákvætt viðhorf, traust, samvinnu og faglegan stuðning til að takast á við aðstæður. Aðgengi að fræðslu, tengslaneti og handleiðslu styrkir stjórnendur. Niðurstöðurnar undirstrika því mikilvægi þess að sveitarfélög og rekstraráðilar styðji stjórnendur í mönnun, faglegri þróun og gæðum leikskólastarfs til hagsbóta fyrir börn, starfsfólk og foreldra. Út frá ályktunum rannsóknarinnar má leggja til eftirfarandi þætti sem geta bætt starfsumhverfi í ungbarnaleikskólum og þar af leiðandi nám og vellíðan yngstu barnanna:

- Finna þarf leiðir til að fjölga leikskólakennurum í ungbarnaleikskólum.
- Tryggja þarf fjármagn og kerfisbundin úrræði til þjálfunar og handleiðslu ófaglærðs starfsfólks, svo leikskólar geti haldið uppi faglegu starfi þrátt fyrir skort á leikskólakennurum.
- Veita þarf leikskólastjórum svigrúm til að sinna faglegri forystu, ekki einungis rekstrarlegum verkefnum.
- Móta þarf sveigjanlegri mönnunar- og afleysingakerfi sem styður leikskólastjóra í að bregðast hratt við fjarvistum og starfsmannabreytingum.
- Setja þarf skýr viðmið um íslenskukunnáttu starfsfólks og bjóða upp á markviss íslenskunámskeið sem hluta af starfsþróun.
- Áhersla á fjölgun leikskólaplássna má ekki vera á kostnað gæðastarfs. Stefnumótun þarf að byggja á raunhæfum forsendum um mönnun, húsnæði og faglegt starf.
- Húsnæði, rými og skipulag þarf að henta yngstu börnunum.

- Byggja þarf upp traust og virkt samstarf milli leikskólustjóra, starfsfólks, foreldra og yfirvalda, þar sem ákvarðanir eru teknar í sameiningu með hagsmunum barna að leiðarljósi.

Helstu takmarkanir þessarar rannsóknar tengjast fjölda þátttakenda og aðferðinni sem notuð var við gagnaöflun. Viðtöl við fjóra þátttakendur byggja á huglægri reynslu fárra einstaklinga en á sama tíma veita þau mikilvæga innsýn og djúpan skilning á mannlegum þáttum stjórnunar og áskorunum í daglegu starfi leikskólustjóra. Rannsóknin dregur fram mikilvægi þess að þróa faglegt starf með markvissum hætti og fjölga leikskólakennurum. Gæði ungbarnaleikskóla skipta sköpum á fyrstu árum barnsins og leggja grunn að framtíðarnámi þess og velferð. Heildræn nálgun er nauðsynleg, þ.e. mótun stefnu sem tekur mið af sérstöðu yngstu barnanna og tryggir fagmennsku, öryggi og gæði í þágu barna, starfsfólks og samfélagsins í heild.

Challenges and resources of directors working in infant preschools

Preschools in Iceland serve children below compulsory school age and are built on the core principles of education, care and upbringing, with the child's well-being and perspective at the centre. The preschool curriculum emphasises democracy, participation, autonomy and freedom in children's learning, grounded in a sociocultural approach where play, interaction and curiosity are seen as fundamental to learning and development. In recent years the number of infant preschools has increased, leading to a higher proportion of children under the age of two entering the system. At the same time, the number of qualified preschool teachers has declined, creating significant challenges related to staffing, leadership and quality of care. Preschool directors therefore face growing responsibilities for maintaining educational standards and supporting both staff and children under increasing pressure. Understanding the challenges and resources available to preschool leaders has become essential for ensuring the quality of early childhood education and care.

The role of preschool directors is complex and multifaceted, encompassing a wide range of responsibilities that make the job both demanding and dynamic. Directors must navigate numerous challenges in their daily work, and it is crucial for them and for those who support them, such as municipal authorities and operators, to identify and make use of available resources to meet these challenges effectively. As an increasing number of children under the age of two enter the preschool system, this study draws attention to the need to focus specifically on this youngest age group. The research explores how preschool directors define their role, the challenges they encounter and the resources they rely on to maintain and enhance the quality of early childhood education and care. The study aims to identify the main challenges faced by directors and to examine the strategies and supports that help them manage their responsibilities. Its purpose is to contribute to a deeper understanding of how preschool leaders can be supported in their work, improve their professional well-being and ultimately strengthen the quality of education and care for young children.

A qualitative approach was employed, as it enables an in-depth understanding of individuals' experiences and perceptions. This method provides valuable insight into the complex social realities and professional challenges faced by preschool directors working with infants. Data were collected through semi-structured interviews with four preschool directors in the capital area. All ethical considerations were addressed. Participants received full information about the study, provided written informed consent and were guaranteed confidentiality.

The findings shed light on the diverse and interrelated challenges faced by preschool directors working with infants, particularly those linked to staff shortages, absenteeism and heavy workloads, which affect both the quality of provision and the well-being of

children and staff. Staffing issues were a dominant theme in the interviews, with three of the four directors identifying them as the greatest challenge in their work. They highlighted in particular the shortage of qualified preschool teachers and its direct impact on the quality of preschool education and care. The physical environment also emerged as a source of difficulty. The directors pointed out that preschool buildings, outdoor areas and equipment are often not designed with very young children in mind, creating additional challenges for daily operations and safety. To cope with these pressures, directors rely on various resources such as trust, collaboration and positive communication to strengthen team spirit and reduce stress. They emphasised the importance of building trusting relationships and cooperation not only among staff but also with parents, as a foundation for a supportive working environment and children's well-being. Support, both internal and external, was seen as a key factor in their professional practice. The directors considered workplace support especially important when dealing with demanding tasks and in developing their institutions, such as fostering a positive work culture that promotes the well-being of both staff and children. A positive attitude and the ability to set personal and professional boundaries also proved to be crucial for managing complex situations and maintaining a healthy work-life balance.

The study offers both theoretical and practical insights. It sheds light on the realities of leading preschools for young children and highlights key factors that can help improve the working conditions of directors. The findings can assist kindergarten directors in recognising and utilising their resources more effectively, while also providing valuable information for policymakers and operators seeking to strengthen the support systems available to preschool leaders.

Keywords: preschool, principal, challenges, resources, young children, well-being

Um höfunda

Jóna Rún Gísladóttir (jonarun@hulduberg.is) er leikskólustjóri í leikskólanum Huldubergi og hefur starfað þar frá árinu 2009. Hún lauk B.Ed.-prófi í leikskólakennarafræði frá Háskóla Íslands árið 2009 og M.Ed.-prófi í stjórnun menntastofnana frá sama skóla árið 2025.

Sara M. Ólafsdóttir (saraola@hi.is) er dósent í leikskólafræði við Menntavísindasvið Háskóla Íslands og forstöðumaður RannUng. Sara hefur tekið þátt í bæði innlendu og erlendu rannsóknarsamstarfi en megináherslur í rannsóknum hennar hafa verið sjónarmið barna gagnvart hinum ýmsu viðfangsefnum, m.a. leik, þáttaskilum milli leik- og grunnskóla, vellíðan barna og fullgildi. Auk þess hafa rannsóknir hennar beinst að undirbúningstímum í leikskólum og mati á námi leikskólabarna. <https://orcid.org/0000-0001-9473-0423>

About the authors

Jóna Rún Gísladóttir (jonarun@hulduberg.is) is the principal of the Hulduberg preschool and has worked there since 2009. She completed a BEd in Early Childhood Education from the University of Iceland in 2009 and an MEd in Educational Management from the same university in 2025.

Sara Margrét Ólafsdóttir (saraola@hi.is) is an Associate Professor at the School of Education, University of Iceland and serves as the head of RannUng, the Centre for Research in Early Childhood Education. She has been involved in several national and international research collaborations. Her work has mainly focused on research with children. The topics she has explored with children are play and learning, well-being, belonging and transition from preschool to primary school. <https://orcid.org/0000-0001-9473-0423>

Heimildir

- Alvestad, T., Bergem, H., Eide, B., Johansson, J.-E., Os, E., Hrönn Pálmadóttir, Samuelsson, J. P. og Winger, N. (2013). Challenges and dilemmas expressed by teachers working in toddler groups in the Nordic countries. *Early Child Development and Care*, 184(5), 671–688. <https://doi.org/10.1080/03004430.2013.807607>
- Amalía Björnsdóttir og Þuríður Jóna Jóhannsdóttir. (2023, 6. júní). *Menntun starfsfólks í leikskólum – Skortur á leikskólakennurum*. Heimildin. <https://heimildin.is/grein/17836>
- Anna Kristín Sigurðardóttir. (2013). Skóli sem lærdómssamfélag. Í Rúnar Sigþórsson, Rósa Eggertsdóttir og Guðmundur Heiðar Frímansson (ritstjórar), *Fagmennska í skólastarfi: Skrifað til heiðurs Trausta Þorsteinsyni* (bls. 19–34). Háskólaútgáfan.
- Anna Magnea Hreinsdóttir. (2023). Forysta á krisutímum: Mygla í húsnæði leikskóla. *Netla – Vef tímarit um uppeldi og menntun*. <https://doi.org/10.24270/netla.2023/18>
- Arna H. Jónsdóttir, Bryndís Garðarsdóttir og Jóhanna Einarsdóttir. (2013). Leikskólabyrjun og lengd dvalartíma: Sjónarmið leikskólakennara og leiðbeinenda. *Sérarit Netlu 2013 – Rannsóknir og skólastarf*. https://netla.hi.is/serrit/2013/rannsoknir_og_skolastarf/001.pdf
- Azad, N., Anderson, H., Brooks, A., Garza, O., O’Neil, C., Stutz, M. og Sobotka, J. (2017). ALFP statement: Point / Counterpoint: Leadership and management are one and the same. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 81(6), 102. <https://doi.org/10.5688/ajpe816102>
- Bardige, B. (2006). Infants and toddlers: Providing responsive and supportive care. *Young Children*, 61(4), 12–13. <https://www.jstor.org/stable/42729957>
- Birna Sigurjónsdóttir og Börkur Hansen. (2014). Gildi og áherslur skólustjóra í grunnskólum í Reykjavík. *Netla – Vef tímarit um uppeldi og menntun*. <https://netla.hi.is/greinar/2014/ryn/001.pdf>
- Braun, V. og Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Braun, V. og Clarke, V. (2021). *Thematic analysis: A practical guide*. Sage.
- Broström, S. (2006). Care and education: Towards a new paradigm in early childhood education. *Child and Youth Care Forum*, 35(5), 391–409. <https://doi.org/10.1007/s10566-006-9024-9>
- Bryndís Gunnarsdóttir og Bateman, A. (2022). Initiating interactions in the toddler peer group: Embodied conversation starters. *Research on Children and Social Interaction*, 6(1), 5–29. <https://doi.org/10.1558/rcsi.22739>
- Busetto, L., Wick, W. og Gumbinger, C. (2020). How to use and assess qualitative research methods. *Neurological Research and Practice*, 2, 14. <https://doi.org/10.1186/s42466-020-00059-z>
- Börkur Hansen. (2013). Forysta og skólastarf. Í Rúnar Sigþórsson, Rósa Eggertsdóttir og Guðmundur Heiðar Frímansson (ritstjórar), *Fagmennska í skólastarfi: Skrifað til heiðurs Trausta Þorsteinsyni* (bls. 77–92). Háskólaútgáfan.
- Creswell, J. W. og Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4. útgáfa). Sage.
- Dalgaard, N. T., Bondebjerg, A., Klokke, R., Viinholt, B. C. A. og Dietrichson, J. (2022). Adult/child ratio and group size in early childhood education or care to promote the development of children aged 0–5 years: A systematic review. *Campbell Systematic Reviews*, 18(2), e1239. <https://doi.org/10.1002/cl2.1239>

- Dalli, C., White, E. J., Rockel, J., Duhn, I., Buchanan, E., Davidson, S., Ganly, S., Kus, L. og Wang, B. (2011). *Quality early childhood education for under-two-year-olds: What should it look like?* Ministry of Education New Zealand.
- Darling-Hammond, L., Hyster, M. E. og Gardner, M. (2017). *Effective teacher professional development*. Learning Policy Institute.
- Darling-Hammond, L., LaPointe, M., Meyerson, D. og Orr, M. (2007). *Preparing school leaders for a changing world: Executive summary*. Stanford Educational Leadership Institute.
- Elomaa, M., Pakarinen, E., Eskelä-Haapanen, S., Halttunen, L., Von Suchodoletz, A. og Lerkkanen, M.-K. (2020). Directors' stress in day care centers: Related factors and coping strategies. *International Journal of Educational Management*, 34(6), 1079–1091. <https://doi.org/10.1108/IJEM-10-2019-0383>
- Gerður Ólína Steinþórsdóttir, Amalía Björnsdóttir og Börkur Hansen. (2015). Grunn- og leikskólastjórar á Íslandi: Kulnun í starfi. *Uppeldi og menntun*, 24(2), 33–56. <https://timarit.is/page/6370640#page/n31/mode/2up>
- Goswami, U. (2015). *Children's cognitive development and learning*. Pearson. <https://cprtrust.org.uk/wp-content/uploads/2015/02/COMPLETE-REPORT-Goswami-Childrens-Cognitive-Development-and-Learning.pdf>
- Hagstofa Íslands. (e.d.-a). *Börn og leikskólar í desember 1998–2023*. https://px.hagstofa.is/pxis/pxweb/is/Samfelag/Samfelag__skolamal__1_leikskolastig__0_lsNemendur/SKO01000.px
- Hagstofa Íslands. (e.d.-b). *Starfsfólk í leikskólum eftir aldri, menntun og landsvæðum 1998–2023*. https://px.hagstofa.is/pxis/pxweb/is/Samfelag/Samfelag__skolamal__1_leikskolastig__1_lsStarfsfolk/SKO01301.px/table/tableViewLayout2/
- Hagstofa Íslands. (2023, 23. ágúst). *Kennarar rúmur fjórðungur starfsfólks við uppeldi og menntun leikskólabarna*. <https://hagstofa.is/utgafur/frettasafn/menntun/starfsfolk-i-leikskolum-2022/>
- Hargreaves, A. og Fink, D. (2006). *Sustainable leadership*. Wiley.
- Hoy, W. K. og Miskel, C. G. (2013). *Educational administration* (9. útgáfa). McGraw Hill.
- Hrönn Pálmadóttir. (2020). Viðhorf leikskólakennara og leiðbeinenda til upphafs leikskólagöngu barna. *Netla – Vef tímarit um uppeldi og menntun*. <https://doi.org/10.24270/netla.2020.3>
- Hrönn Pálmadóttir og Ingibjörg Ósk Sigurðardóttir. (2022). Þróun leikskólastarfs með yngstu börnum: „... að þau hafi eitthvað að segja um lífið í leikskólanum ...“. Í Jóhanna Einarsdóttir (ritstjóri), *Leikandinn: Greinar um menntun ungra barna* (bls. 167–187). RannUng; Háskólaútgáfan.
- Hörður Svavarsson og Ingólfur Ásgeir Jóhannesson. (2024). Þrengsli í leikskólum. *Tímarit um uppeldi og menntun*, 33(1), 115–133. <https://doi.org/10.24270/tuuom.2024.33.7>
- Ingibjörg Ósk Sigurðardóttir og Svava Björg Mörk. (2020). Kófið og leikskólinn: „Það var mögnuð „tilraun“ til að sjá gæðastarf verða til við skrítnar aðstæður“. *Sérítt Netlu 2020 – Menntakerfi og heimili á tímum COVID-19*. <https://doi.org/10.24270/serritnetla.2020.20>
- Jerdborg, S. (2022). *Learning principalship: Becoming a principal in a swedish context* [doktorsritgerð, háskólinn í Gautaborg]. Gupea.ub.gu.se. <https://hdl.handle.net/2077/70566>
- Kaplan, L. S. og Owings, W. A. (2015). *Introduction to the principalship: Theory to practice* (2. útgáfa). Routledge.
- Kennarasamband Íslands. (e.d.). *Kjarasamningur Félags leikskólakennara*. <https://www.ki.is/kjaramal-og-styrkir/kjarasamningar/felag-leikskolakennara/>
- LaRue, A. og Bridget, B. K. (2015). *Transforming the workforce for children birth through age 8: A unifying foundation*. The National Academies Press.
- Lög um leikskóla nr. 90/2008. <https://www.althingi.is/lagas/nuna/2008090.html>
- Lög um menntun, hæfni og ráðningu kennara og skólustjórnenda við leikskóla, grunnskóla og framhaldsskóla nr. 95/2019. <https://www.althingi.is/lagas/nuna/2019095.html>
- Miðstöð menntunar og skólaþjónustu. (e.d.). *Aðalnámskrá: Leikskóli*. <https://www.adalnamskra.is/leikskoli>
- Moss, P. (2006). Structures, understandings and discourses: Possibilities for re-envisioning the early childhood worker. *Contemporary Issues in Early Childhood*, 7(1), 30–41. <https://doi.org/10.2304/ciec.2006.7.1.30>
- Nordic Council of Ministers. (2017). *Pedagogy in ECEC: Nordic challenges and solutions*. <https://www.norden.org/en/publication/pedagogy-eccec>

- Nygård, M. (2015). Kvalitet i læring i barnehagen. En analyse av styringsdokumenter fra OECD og Norge. *Nordisk barnehageforskning*, 11. <https://doi.org/10.7577/nbf.856>
- OECD. (2020). *Early learning and child well-being: Study of five-years olds in England, Estonia, and United States*. <https://doi.org/10.1787/3990407f-en>
- Raittila, R., Vuorisalo, M. og Rutanen, N. (2024). Constructing the space of transition within the early childhood education and care pedagogical environment: A child's resources and positions. *Contemporary Issues in Early Childhood*, 26(3), 412–425. <https://doi.org/10.1177/14639491241246120>
- Reykjavíkurborg, (e.d.). *Ungbarnaleikskólar og ungbarnadeildir í leikskólum*. <https://reykjavik.is/ungbarnaleikskolar-og-ungbarnadeildir-i-leikskolum>
- Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A. og Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635–674. <https://doi.org/10.1177/0013161X08321509>
- Rúnar Sigbórsson, Börkur Hansen, Jón Baldvin Hannesson, Ólafur H. Jóhannsson, Rósa Eggertsdóttir og Mel West. (1999). *Aukin gæði náms: Skólaþróun í þágu nemenda*. Rannsóknarstofnun Kennaraháskóla Íslands.
- Ryan, S., Casper, V., Richter, L., Ebrahim, H., Lombardi, J., Whitebook, M., Seung, S., McDevitt, E., Fincham, E., Fellner, A., Longley, J., Gilken, J., Kinkead-Clark, Z., Mortensen, J. A., Mitsch, M. K., Decker, K., Fusaro, M., Plata-Poller, S., Brophy-Herb, H. og Vallotton, C. (2019). *Promise in infant-toddler care and education. Occasional paper series*. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED602800.pdf>
- Samband íslenskra sveitarfélaga. (2022). *Minnisblað: Niðurstöður vegna mönnunarviðmiða og innritunaraldurs í leikskóla*. https://samband-islenskra-sveitarfelaga.cdn.prismic.io/samband-islenskra-sveitarfelaga/Zv696LVsGrYSwWCD_nidurstodur-vegna-monnunarvidmida-og-innritunaraldurs-i-leikskola.pdf
- Sergiovanni, T. J. og Green, R. L. (2015). *The principalship: A reflective practice perspective*. Pearson.
- Sigríður Ólafsdóttir og Ástrós Þóra Valsdóttir. (2022). Málleg samskipti starfsmanna við börn með íslensku sem annað mál og börn með íslensku sem móðurmál. *Netla-veftímarit um uppeldi og menntun*. <https://ojs.hi.is/index.php/netla/article/view/3510/2124>
- Sigríður Síta Pétursdóttir. (2009). Blítt bros og hlýtt framlag: Um viðhorf leikskólakennara til umhyggju í leikskólastarfi. *Tímarit um menntarannsóknir*, 6, 129–144. https://fum.is/wp-content/uploads/2010/11/8_sigridur1.pdf
- Sigurður Kristinnsson. (2003). Siðfræði rannsókna og siðanefndir. Í Sigríður Halldórsdóttir og Kristján Kristjánsson (ritstjórar), *Handbók í aðferðafræði og rannsóknum í heilbrigðisvísindum* (bls. 161–179). Háskólinn á Akureyri.
- Sims, M., Alexander, E., Nislin, M., Pedey, K., Tausere-Tiko, K. og Sajaniemi, N. (2018). Infant and toddler educare: A challenge to neoliberalism. *South African Journal of Childhood Education*, 8(1), a594. <https://doi.org/10.4102/sajce.v8i1.594>
- Skólar ehf. (e.d.). *Skólar*. <https://www.skolar.is/>
- Stofnun Árna Magnússonar í íslenskum fræðum. (e.d.). Krísa. Í Halldóra Jónsdóttir og Þórdís Úlfarsdóttir (ritstjórar), *Íslensk nútímamálsordabók*. <https://islenskordabok.arnastofnun.is/ord/61766>
- Svava Björg Mörk og Ingibjörg Ósk Sigurðardóttir. (2024). „Með fagvitund að vopni“: Upplifun leikskólakennara af hlutverki sínu í framvarðasveit í heimsfaraldri. *Tímarit um uppeldi og menntun*, 33(1), 37–54. <https://doi.org/10.24270/tuom.2024.33.3>
- Valdimar T. Kristófersson. (2021, 13. júlí). Ungbarnaleikskóli fyrir 12–24 mánaða gömul börn opnar í haust. *Kópavogs- og Garðapósturinn*. <https://kgp.is/gardabaer/ungbarnaleikskoli-fyrir-12-24-manada-gomul-born-opnar-i-haust/>
- Venninen, T., Leinonen, J., Lipponen, L. og Ojala, M. (2014). Supporting children's participation in Finnish child care centers. *Early Childhood Education Journal*, 42, 211–218. <https://doi.org/10.1007/s10643-013-0590-9>
- Vuorisalo, M., Peltoperä, K. og Lucas Revilla, Y. (2025). Pedagogical practices for the infant-toddler's first day of transition from home care to early childhood education and care. *European Early Childhood Education Research Journal*. <https://doi.org/10.1080/1350293X.2025.2509125>
- Whitebread, T. (2012). *The importance of play*. University of Cambridge.