



Frá hlaupara til leiðtoga: Áhrif breytinga á starfsumhverfi og faglegt starf í leikskólum

Svava Björg Mörk og Anna Elísa Hreiðarsdóttir

► Abstract

► Um höfunda

► About the authors

► Heimildir

Gjaldfrjáls sex klukkustunda leikskóladvöl var innleidd í Akureyrarbæ og Kópavogsbæ í þeim tilgangi að bæta starfsumhverfi starfsmanna og þjónustu við börn. Tilgangur þessarar rannsóknar var að kanna hvernig leikskólastjórar upplifðu og brugðust við innleiðingu sex klukkustunda gjaldfrjálsrar leikskóladvalar hjá bæjunum tveimur og hvaða áhrif breytingarnar höfðu á faglegt starf, stjórnunarhætti og innra starf leikskólanna. Sérstaklega var skoðað hvaða þættir höfðu mest áhrif á stjórnendur og hverjar væntingar þeirra væru til áframhaldandi þróunar. Tekin voru rýnihópaviðtöl við stjórnendur 17 leikskóla þar sem þeir miðluðu reynslu sinni og mati á breytingunum. Niðurstöður sýndu að breytingarnar höfðu í för með sér tækifæri sem birtust að mati stjórnenda í faglegu starfi. Færri börn síðdegis veittu starfsfólki svigrúm til að einblína á fagleg verkefni og undirbúning, sem leiddi til aukinnar fagmennsku og ánægju meðal starfsfólks. Þátttakendur lýstu áhyggjum af að ávinningurinn gæti verið skammvinnur nema stjórnarsýslan styddi við faglegt starf og stöðugleika í starfsumhverfi. Gildi rannsóknarinnar felst í að varpa ljósi á hvernig stjórnendur geta unnið með kerfislægar breytingar á faglegan hátt. Hagnýtt gildi hennar felst í mikilvægi þess að skapa varanlegan stuðning við leikskólastjórnendur og starfsfólk með áherslu á mönnun, símenntun og skýra stefnu til að tryggja sjálfbærar umbætur í leikskólastarfi.

Efnisorð: breytingar, faglegt starf, leiðtogi, leikskóli, lærdómssamfélag, bugun

Inngangur

Fagmennska leikskólakennara og stjórnenda leikskóla er lykilatriði til að tryggja gæði náms og umönnunar barna (Keung o.fl., 2020) og leikskólakennarar og stjórnendur bera faglega ábyrgð á að leikskólastarf fari fram í samræmi við aðalnámskrá leikskóla (Miðstöð menntunar og skólaþjónustu [MMS], e.d.). Kröfur um gæði leikskóla hafa aukist (Svava Björg Mörk og Ingibjörg Ósk Sigurðardóttir, 2024), bæði frá stjórnvöldum og samfélaginu almennt, og hafa bein áhrif á störf skólastjórnenda (Mennta- og barnamálaráðuneytið, 2022). Lög um leikskóla (nr. 90/2008) leggja grunninn að faglegu hlutverki leikskóla, þar sem áhersla er lögð á að tryggja alhliða þroska barna, en ábyrgð á að fylgja þessum markmiðum hvílir að mestu á stjórnendum. Í reglugerð um almenna og sérhæfða hæfni og ráðningu kennara og skólastjórnenda (nr. 1355/2022) eru settar fram skýrar viðmiðanir um að stjórnendur búi yfir nægilegri hæfni og sérfræðipækkingu til að sinna þessu mikilvæga hlutverki með ábyrgum og faglegum hætti. Samkvæmt aðalnámskrá leikskóla (MMS, e.d.) er hlutverk leikskólastjóra og leikskólakennara að leiða faglegt starf leikskólans og tryggja að öll starfsemi byggist á markmiðum námskrárinnar. Leikskólastjóri ber ábyrgð á faglegu forystuhlutverki og að skapa umhverfi sem styður við alhliða þroska, menntun og vellíðan barna.

Samkvæmt lögum um leikskóla (nr. 90/2008) og lögum um menntun og hæfni kennara og skólastjórnenda (nr. 95/2019) þá ber leikskólastjóri viðtæka ábyrgð á daglegri starfsemi leikskólans og gætir faglegs innihalds. Hann hefur stjórnunarhlutverk í umboði sveitarfélagsins og ber ábyrgð á að leikskólinn starfi í samræmi við lög, reglugerðir og aðalnámskrá leikskóla, sem kveður á um að leikurinn sé meginnámsleiðin og að börnum sé tryggð menntun í öruggu umhverfi (MMS, e.d.). Leikskólastjóri sér einnig um starfsmannahald og hefur umsjón með starfstengdri þróun (lög nr. 95/2019). Skólastjórnendur bera því bæði lagalega og faglega ábyrgð á að leikskólastarf sé í samræmi við viðeigandi reglugerðir og staðla. Auk þess þurfa stjórnendur leikskóla að takast á við utanaðkomandi kröfur frá bæði foreldrum og sveitarfélögum, sem geta haft áhrif á daglegt starf þeirra (Trauernicht o.fl., 2023). Sveitarfélögin, sem bera ábyrgð á rekstri leikskólanna, hafa oft mikil áhrif á hvernig leikskólastarf er framkvæmt, þar sem þau ákveða fjárhagslega og stjórnsýslulega ramma sem stjórnendur verða að vinna innan (sjá t.d. lög um leikskóla nr. 90/2008; Trauernicht o.fl., 2023). Nýlegar íslenskar rannsóknir (Ingólfur Ásgeir Jóhannesson og Sunna Símonardóttir, 2023; Svava Björg Mörk og Ingibjörg Ósk Sigurðardóttir, 2024) sýna togstreitu um hvert hlutverk leikskóla sé, hvort hann sé þjónustu- eða menntastofnun. Samkvæmt rannsókn Svövu og Ingibjargar felst togstreitan fyrst og fremst í að leikskólakennarar upplifa að vegið sé að fagmennsku þeirra og faglegu starfi vegna þess að þjónustuhluti leikskólans virðist hafa meira vægi. Í niðurstöðum þeirra kom þó einnig fram að leikskólakennarar töldu að hlutverk leikskólans væri vissulega samfélagslegt þó að hann væri fyrsta skólastigið.

Tilgangur þessarar rannsóknar var að kanna hvernig leikskólastjórar upplifðu og brugðust við innleiðingu sex klukkustunda gjaldfrjálsrar leikskóladvalar hjá Akureyrarbæ og Kópavogsbæ, og hvaða áhrif breytingarnar höfðu á faglegt starf, stjórnunarhætti og innra starf leikskólanna. Sérstaklega var skoðað hvaða þættir höfðu mest áhrif á stjórnendur og hverjar væntingar þeirra voru til áframhaldandi þróunar. Samkvæmt viðtali við bæjarstjóra Kópavogs (*Sex tímar gjaldfrjálsir*, 2023) þá fela breytingarnar meðal annars í sér ódýrari eða gjaldfrjálsan sex tíma leikskóla og aukinn sveigjanleika í dvalartíma, til dæmis með skráningardögum þar sem foreldrar geta skráð börn sín í leikskólann á ákveðnum dögum, eins og í kringum sumarleyfi, dymbilvikum eða milli jóla og nýárs. Einnig er gert ráð fyrir tekjutengingu leikskólagjalda og heimgreiðslum til foreldra. Akureyrarbær ákvað að fara af stað með tilraunaverkefni á skráningardögum og gjaldfrjálsa 6 tíma til eins árs, þar sem gerðar yrðu stöðuskýrslur eftir 6 mánuði og aftur eftir 12 mánuði (Akureyrarbær, 2023). Deilt var um þessar ákvarðanir í fjölmiðlum og á samfélagsmiðlum, þar sem foreldrar höfðu mismunandi viðhorf til breytinganna. Sumir fögnuðu þeim þar sem þær byðu upp á sveigjanleika, en aðrir gagnrýndu þær fyrir að fela í sér dulbúna hækkun fyrir þá sem þurfa lengri viðveru barna sinna (*Ólga meðal foreldra*, 2023; Skapti Hallgrímsson, 2023; Valdimar T. Kristófersson, 2023). Í Viljanum (*Kópavogsmódelið*, e.d.) birtist hugleiðing frá bæjarstjóra Kópavogs þar sem hún velti fram nýrri hugsun í leikskólamálum til að bregðast við viðvarandi álagi, veikindum og manneklu sem hefði haft þau áhrif að loka þurfti deildum í leikskólum. Heimir Örn Árnason sagði í viðtali við Akureyri. net að von meirihlutans í bæjarstjórn væri að þessi breyting hefði góð áhrif á vinnuáðstæður kennara þannig að þær yrðu betri, og að breytingin auðveldaði einnig áhrif á styttingu vinnuvikunnar (Skapti Hallgrímsson, 2023).

Leikskólastjórnendur gegna lykilhlutverki í mótun námsumhverfis leikskólabarna. Þeir bera ábyrgð á daglegum rekstri leikskólans, skipulagi og stjórnun, auk þess að tryggja að uppeldis- og menntastarf fari fram samkvæmt lögum og reglum (lög nr. 90/2008). Hins vegar getur álag og streita haft veruleg áhrif á starf þeirra, sem aftur getur haft áhrif á vellíðan barnanna og gæði námsins (Ingibjörg Ósk Sigurðardóttir og Svava Björg Mörk, 2020). Utanaðkomandi þættir hafa einnig áhrif á innra starf leikskólanna, til dæmis breytingar í kjarasamningum. Í nýlegum kjarasamningi Félags leikskólakennara og Sambands íslenskra sveitarfélaga (2023) voru öll fylgiskjöl um styttingu vinnuvikunnar framlengd, þar með talið fylgiskjal 2 og fylgiskjal um betri vinnutíma í leikskólum (Félag leikskólakennara og SNS, 2025). Þá var einnig gerð breyting sem fjölgar undirbúningstímum þeirra sem sinna deildarstjórn án þess að hafa leyfisbréf, úr fimm tímum í átta (Félag leikskólakennara og SNS, 2025). Slíkar breytingar hafa bein áhrif á skipulag og stjórnunarstarf innan leikskóla og endurspegla hvernig ytri ákvarðanir geta mótað daglegt starf stjórnenda og starfsfólks.

Í þessari rannsókn var sjónum beint að því hvernig leikskólastjórnendur upplifðu og brugðust við innleiðingu sex klukkustunda gjaldfrjálsrar leikskóladvalar í Kópavogi og á Akureyri. Sérstök áhersla var lögð á áhrif breytinganna á stjórnunarhætti og innra starf leikskólanna, sem og þær áskoranir sem stjórnendur mættu í ferlinu. Rannsóknin var framkvæmd í febrúar 2024 og byggir á rýnivíðtölum við leikskólastjórnendur í 17 leikskólum – níu í Kópavogi og átta á Akureyri.

Leikskólinn sem faglegt námssamfélag

Aðalnámskrá leikskóla (MMS, e.d.) leggur áherslu á að leikskólinn sé lærdómssamfélag þar sem allir taka þátt í að deila þekkingu, hugmyndum og reynslu með það að markmiði að bæta starf og menntun barnanna (Keung o.fl., 2020). Leikskóli sem lærdómssamfélag er grundvöllur fyrir faglega þróun og árangur. Að byggja upp lærdómssamfélag er lykilatriði í að efla fagmennsku starfsfólks. Gæðastarf í leikskóla er undirstaða fagmennsku og þróunar í leikskólastarfi, eins og rannsókn Ingibjargar Óskar Sigurðardóttur og Svövu Bjargar Mörk (2020) sýnir fram á. Niðurstöður þeirra benda til að færri börn í hverju rými og sveigjanlegra dagskipulag hafi aukið gæðastarf í leikskólum á tímum COVID-19. Þetta veitti börnum meiri tíma og rými til að dýpka leik sinn og skapaði rólegra umhverfi sem jók vellíðan þeirra og starfsfólks. Þessi atriði styðja við hugmyndir aðalnámskrár leikskóla (MMS, e.d.) um að skapa námssamfélag þar sem samvinna og þátttaka barna eru í forgrunni. Samkvæmt Vannebo og Gotvassli (2014) er mikilvægt að leikskólar taki upp hugmyndafræði lærdómssamfélaga, þar sem nemendur og kennarar eru saman í ferli stöðugs náms. Leikskólastjórnendur standa frammi fyrir áskorunum við að byggja upp slíkt samfélag, þar sem það krefst mikils samstarfs, samræmingar og símenntunar starfsfólks.

Hlutverk leikskólastjóra í slíku umhverfi er að veita stuðning við faglegt lærdómssamfélag í skólanum og tryggja að það viðhaldi sér. Þetta felur í sér að byggja upp menningu sem hvetur til samvinnu, faglegra samtala og stöðugar ígrundunar á eigin starfsháttum (Anna Kristín Sigurðardóttir, 2013; Svava Björg Mörk og Rúnar Sigþórsson, 2011). Hins vegar getur verið áskorun fyrir stjórnendur að skapa nægt svigrúm fyrir starfsfólk til að ígrunda og deila kennsluháttum, sérstaklega í ljósi tímaskorts og annarra starfa. Eins og To og félagar (2023) benda á, getur skortur á tíma og stuðningi valdið því að starfsfólk einblínir á lágmarksskyldur og missir af tækifærum til faglegrar þroska. Í slíkum aðstæðum verða stjórnendur að varast að byggja upp „ofstýrt“ samfélag þar sem kennarar upplifa að ákvörðunartaka sé án þeirra þátttöku. Hætta er á að lærdómssamfélagið verði aðeins formsatriði ef kennarar fá ekki tækifæri til að hafa raunveruleg áhrif á ákvarðanir. Mikilvægt er að allir séu virkir þátttakendur í faglegri þróun og að ákvörðunartaka sé byggð á sameiginlegri sýn (Keung o.fl., 2020). Rannsókn Keung o.fl. (2020) bendir til þess að góðir stjórnendur stuðli að faglegri þróun með því að efla samvinnu, deila sameiginlegum markmiðum og stuðla að samstarfi um kennslu og nám barna.

Lærdómssamfélag í leikskólum er grundvallaratriði til að tryggja stöðugar umbætur í starfi leikskóla. Að tryggja samvinnu og samábyrgð meðal starfsfólks leiðir til þess að börn njóti góðrar kennslu og umönnunar. Símenntun starfsfólks tryggir að fagmennska sé stöðugt í þróun, sem eykur hæfni þeirra til að mæta þörfum barna (Vannebo og Gotvassli, 2014). Þessi nálgun eykur einnig gæði leikskólastarfsins í heild sinni og tryggir að leikskólinn sé í stakk búinn til að takast á við nýjar áskoranir í menntun og umönnun barna.

Leikskólastjórnendur þurfa að taka mið af mörgum þáttum við uppbyggingu lærdómssamfélags. Það getur verið áskorun að samræma hagsmuni allra, en með markvissri forystu og dreifðri ábyrgð er hægt að byggja upp faglegt samfélag sem styrkir kennsluhætti og stuðlar að betri menntun og velferð barnanna (Keung o.fl., 2020; To o.fl., 2023).

Áhrif álags á störf leikskólastjórna

Á nýlegu Menntaþingi sem Mennta- og barnamálaráðuneytið stóð fyrir var Berglind Rós Magnúsdóttir (2024) með hugvekjju um aðgerðaáætlun í innleiðingu menntastefnu stjórnvalda til ársins 2030 (Stjórnarráð Íslands, e.d.) sem ráðherra mennta- og barnamála lagði fram. Í hugleiðingum Berglindar

er vakin athygli á hvernig kennarar og stjórnendur geta byggt brú á milli gilda og hugsjóna annars vegar og hins vegar þeirra rekstrar- og stjórnsýsluþátta sem þeir standa frammi fyrir í daglegu starfi. Skólastjórnendur þurfa að hafa skýra sýn á það menntaumhverfi sem þeir starfa í og getu til að leiða breytingar á faglegum grundvelli. Þessi sýn er í fullu samræmi við þær faglegu kröfur sem lagðar eru á leikskólastjóra samkvæmt lögum og reglugerðum (lög nr. 90/2008; MMS, e.d.). Berglind (2024) bendir á mikilvægi þess að hugsa um menntun barna sem ferli þar sem lífsleikni og skapandi hugsun eru jafn mikilvæg og fræðileg færni. Þetta endurspeglar kröfurnar sem settar eru fram í lögum um leikskóla (nr. 90/2008) og í aðalnámskrá leikskóla (MMS, e.d.), þar sem leikurinn er grunnþáttur náms barna og umönnun þeirra er hluti af menntuninni. Nýleg rannsókn sýnir að vinnuumhverfi leikskólastjórna á Íslandi nú á dögum einkennist af flóknum og margþættum tengslum við ólíka hagsmunaaðila, bæði innan leikskólans og utan. Þeir búa við takmarkaðan og sundurlausan stuðning frá yfirvöldum, sem hefur áhrif á getu þeirra til að sinna hlutverki sínu á skilvirknan hátt. Stjórnendur bera aukna ábyrgð á stjórnsýslu og rekstri, sem dregur úr möguleikum þeirra til að gegna hlutverki faglegra leiðtoga. Faglegt svigrúm þeirra minnkar eftir því sem þeir færast ofar í kerfinu, sem endurspeglar áskoranir dreifstýringar og sífellt aukinna krafna frá stjórnvöldum og samfélaginu (Sigríður Margrét Sigurðardóttir og Guðrún Ragnarsdóttir, 2023).

Álag og streita á vinnustað getur haft djúpstæð áhrif á starfsframmistöðu leikskólastjórna. Rannsóknir hafa sýnt að aukin streita meðal leikskólastjórna tengist margvíslegum þáttum, svo sem miklu vinnuálagi, óskýrri stjórnun og skorti á stuðningi (Anna Magnea Hreinsdóttir, 2023). Til dæmis kom fram í rannsókn Guðbjargar Lindu Rafnsdóttur og Hjördísar Sigursteinsdóttur (2016) að vinnuumhverfi leikskóla hafði versnað vegna efnahagshrunsins, þar sem aukið álag og skert starfsöryggi hafði neikvæð áhrif á líðan starfsfólks. Álagið getur leitt til andlegrar streitu, kulnunar og jafnvel aukinnar tíðni veikindafjarvista. Streita og álag geta valdið því að stjórnendur missa fókus á helstu markmiðum starfsins og verða síður færir um að leiða breytingar eða bæta gæði leikskólastarfsins (Guðbjörg Linda Rafnsdóttir og Hjördís Sigursteinsdóttir, 2016, 2019).

Þegar álag hefur aukist, eins og í tilfelli heimsfaraldursins, hafa áhrif á starfsfólk verið mikil. Rannsókn Hjördísar Sigursteinsdóttur (2023) sýndi fram á verulegt álag á kennara og skólastjórnendur vegna COVID-19 faraldursins. Rannsóknin var langtímarannsókn þar sem spurningalistar voru lagðir fyrir leik- og grunnskólakennara í ellefu sveitarfélögum árin 2019, 2021 og 2023. Alls svöruðu 652 kennarar öllum þremur könnunum. Niðurstöðurnar sýna að hlutfall kennara sem mældust með veruleg og alvarleg kulnunaræinkenni jókst marktækt á tímabilinu – bæði persónutengd kulnun, starfstengd kulnun og kulnun gagnvart nemendum. Þetta átti við um kennara á öllum skólastigum og bendir til versnandi andlegrar og líkamlegrar líðanar vegna faraldursins. Slíkt ástand getur haft áhrif á getu kennara til að takast á við daglegt starf og getur einnig haft neikvæð áhrif á líðan og þroskaferil nemenda.

Álag og streita eru þar með alvarlegir áhrifaþættir sem geta dregið úr getu leikskólastjórna til að leiða faglega og árangursríka stjórnun. Samþætting góðrar stjórnunar og virkra stuðningskerfa er því ekki aðeins nauðsynleg til að uppfylla lagalegar skyldur heldur einnig til að viðhalda heilbrigðu og sjálfbæru starfsumhverfi (Raviv og Shwartz-Asher, 2024; Sakr o.fl., 2024). Þar sem margir kennarar og stjórnendur mældust með einkenni kulnunar (Hjördís Sigursteinsdóttir, 2023) er full ástæða til að stjórnendur sveitarfélaga hugi sérstaklega að vinnutengdri líðan starfsfólks, streituvaldandi þáttum í starfsumhverfinu og aðgerðum til forvarna, svo sem endurskoðun vinnudags og verkefnaálags. Rannsóknir sýna að álag á vinnustað, eins og að viðhalda stöðugleika í starfsmannahópnum, skortur á stuðningi og ójafnvægi milli vinnu og einkalífs, eru meginorsakir streitu og álags meðal leikskólastjórna (Anna Magnea Hreinsdóttir, 2023; Guðbjörg Linda Rafnsdóttir og Hjördís Sigursteinsdóttir, 2016, 2019). Til að bregðast við þessum áskorunum þarf að horfa til þess að faglegt forystuhlutverk leikskólastjóra felst ekki einungis í að uppfylla lagalegar og rekstrarlegar skyldur. Leikskólastjórar gegna lykilhlutverki í að móta hugmyndafræðilega sýn skólastarfsins, leiða faglegt starf og byggja upp menningu sem styður við nám og velferð barna. Mikilvægt er að virkja mannauð skólans með því að skapa uppbyggilegt og þátttökumiðað starfsumhverfi þar sem bæði börn og starfsfólk fá að blómstra. Slík sýn á forystu samræmist því sem fræðimenn hafa bent á sem lykilþætti í gæðum leikskólastarfs (Keung o.fl., 2020; To o.fl., 2023; Vannebo og Gotvassli, 2014).

Til að leikskólastjórar geti rækt þetta faglega leiðtogahlutverk sitt með árangursríkum hætti, þarf starfsumhverfið að styðja við þá. Þeir þurfa að hafa aðgang að viðeigandi faglegum stuðningi, tækifærum til símenntunar og starfsþróunar og nægilegu svigrúmi til að viðhalda jafnvægi milli vinnu og einkalífs. Slík skilyrði stuðla að betri líðan leikskólastjórnenda og styrkja getu þeirra til að leiða breytingar, sem hefur bein og jákvæð áhrif á gæði leikskólastarfs og vellíðan barnanna (Keung o.fl., 2020).

Þessi áhersla á faglegt starfsumhverfi og velferð stjórnenda er í samræmi við niðurstöður nýlegra rannsókna sem sýna að markviss leiðtogamenntun getur haft jákvæð áhrif á starfsanda, starfsánægju og starfsmannaveltu – þætti sem skipta sköpum í baráttunni gegn manneklu og viðhaldi faglegs starfsumhverfis (Downey o.fl., 2024; Sakr o.fl., 2024). Þar að auki hefur verið sýnt fram á að kennarar og stjórnendur sem upplifa hvatningu og valdeflingu í leiðtogahlutverki séu líklegri til að taka þátt í símenntun og nýsköpun, sem styrkir bæði gæði náms og starfsmenningu leikskóla (Lee o.fl., 2022). Þannig verður leiðtogamenntun ekki einungis tæki til að efla faglegt starf, heldur einnig mikilvægt úrræði til að draga úr streitu og styrkja vellíðan stjórnenda – og þar með sjálfbærni leikskólastarfsins í heild.

Rannsóknir hafa jafnframt sýnt að lýðræðisleg og þátttökumiðuð forysta getur stuðlað að aukinni starfsánægju og virkri þátttöku starfsmanna í þróun leikskólastarfs (Arna H. Jónsdóttir og Anna Magnea Hreinsdóttir, 2023). Slík forysta eykur bæði gæði starfsins og dregur úr tilfinningu um einangrun stjórnenda, en rannsóknin bendir jafnframt á að hindranir eins og skortur á ábyrgðartilfinningu, getuleysi eða tregða til að deila völdum geti torveldað innleiðingu slíkrar forystu. Þetta samræmist niðurstöðum alþjóðlegra rannsókna sem leggja áherslu á mikilvægi þess að valdefla stjórnendur og starfsfólk sem hluta af sjálfbæru og gæðadrifnu leikskólastarfi (Lee o.fl., 2022).

Þetta dregur fram hvernig fagmennska leikskólastjóra er grundvölluð í bæði rekstrarlegum og hugmyndafræðilegum þáttum. Leikskólastjórar eru lykilfólk í að brúa bilið milli þess að tryggja rekstur og uppfylla lagalegar skyldur, á sama tíma og þeir byggja upp sterka, skapandi og faglega menningu innan leikskólans. Leikskólastjórar þurfa því að vera leiðtogar sem geta mætt þessum fjölbreyttu kröfum og skapað leikskóla þar sem bæði börn og starfsfólk fá að blómstra (Kennarasamband Íslands, e.d.; lög nr. 90/2008; lög nr. 95/2019; Trauernicht o.fl., 2023).

Markmið og rannsóknarspurningar

Markmið þessarar rannsóknar var að varpa ljósi á hvernig leikskólastjórar upplifðu og brugðust við innleiðingu sex klukkustunda gjaldfrjálsrar leikskóladvalar hjá Akureyrarbæ og Kópavogsbæ. Rannsóknin beindist að áhrifum þessara breytinga á faglegt starf, stjórnunarhætti og innra starf leikskólanna. Sérstök áhersla var lögð á að greina hvaða þættir höfðu mest áhrif á störf stjórnenda og hverjar væntingar þeirra væru til áframhaldandi þróunar í ljósi breytinganna.

Rannsóknarspurningarnar sem lágu til grundvallar voru eftirfarandi:

- Hvernig upplifðu leikskólastjórnendur starfsumhverfi sitt fyrir innleiðingu breytinganna?
- Hvernig höfðu breytingarnar áhrif á starf stjórnenda og innra starf leikskólanna?
- Hverjar eru væntingar stjórnenda til áframhaldandi þróunar eftir breytingarnar?

Aðferð

Þátttakendur í rannsókninni voru leikskólastjórar og aðstoðarleikskólastjórar úr 17 leikskólum á Akureyri og í Kópavogi. Notast var við tilgangsrúttak (Katrín Blöndal og Sigríður Halldórsdóttir, 2021), þar sem viðmælendur voru valdir út frá reynslu þeirra af framkvæmd sex klukkustunda gjaldfrjáls leikskóla og starfi sem leikskólastjórnendur í þessum sveitarfélögum. Þrátt fyrir að framkvæmd sveitarfélaganna á breytingunum væri ekki alveg eins, voru þó margir sameiginlegir þættir. Höfundar fengu leyfi fyrir rannsókninni frá sveitarfélögunum og var hún kynnt fyrir leikskólastjórnendum á fundi í samráði við yfirmenn skólamála beggja sveitarfélaga.

Á Akureyri tóku átta leikskólar þátt í rannsókninni, allir sem Akureyrarbær rekur í þéttbýlinu. Allir leikskólastjórnendur samþykktu þátttöku. Í Kópavogi lýstu stjórnendur níu leikskóla áhuga á að taka þátt, en þar eru alls reknir 19 leikskólar. Þrátt fyrir mismunandi fjölda skóla í sveitarfélögunum var ákveðið að láta alla níu leikskólana í Kópavogi taka þátt í stað þess að velja aðeins átta, líkt og gert var á Akureyri.

Ákvörðunin um að takmarka þátttöku við bærjarrekna leikskóla byggði annars vegar á þeirri staðreynd að breytingarnar voru að frumkvæði og á ábyrgð sveitarfélaganna sjálfra, sem stýrðu bæði framkvæmd og fjármögnun þeirra. Leikskólastjórnendur í þessum leikskólum störfuðu þannig innan sambærilegs rekstrarumhverfis og stjórnsýsluramma, sem eykur samanburðarhæfni og innra réttmæti rannsóknarinnar. Einnig er vert að hafa í huga að einkareknir leikskólar lúta oft öðrum rekstrarlegum þáttum. Þar geta verið aðrir stjórnunarferlar, áherslur í fagstefnu, rýmri eða þrengri fjárhagsrammar og mismunandi vægi eigenda í stefnumótun. Slíkt getur haft áhrif á hvernig stjórnendur upplifa og bregðast við breytingum, og myndi því skekkja samanburð við leikskóla sem heyra beint undir sveitarfélögin.

Á Akureyri er aðeins einn einkarekinn leikskóli og þótti óviðeigandi að taka hann með sem einangrað tilvik. Það hefði jafnframt getað skapað viðkvæmni í hópnum þar sem rekstrarsamkeppni eða faglegar áherslur geta verið ólíkar. Í Kópavogi eru fleiri einkareknir leikskólar og hefði val á skóla úr þeim hópi getað vakið spurningar um hlutlægt úrtak og jafnframt skekkt myndina með því að blanda saman stofnunum með ólíkt rekstrarbakland. Með því að afmarka rannsóknina við leikskóla rekna af sveitarfélögunum fengust sambærilegar forsendur til greiningar og heildræn sýn á innleiðingu breytinganna í opinberu leikskólaneti.

Til að öðlast dýpri skilning á reynslu leikskólastjóra af innleiðingu sex klukkustunda leikskóladvalar og þeim áhrifum sem breytingarnar höfðu á störf þeirra, var ákveðið að taka rýnihópaviðtöl. Rýnihópar henta vel þegar markmiðið er að varpa ljósi á flókna félagslegar aðstæður og skapa rými fyrir samræðu og samspil sjónarmiða (Sóley Sesselja Bender, 2021). Með því að safna gögnum í hóp sköpuðust aðstæður þar sem þátttakendur gátu speglað eigin reynslu í reynslu annarra, byggt ofan á hugmyndir hver annars og dregið fram sameiginleg mynstur og spennuþræði í upplifun sinni. Slík nálgun var sérstaklega viðeigandi í ljósi þess að leikskólastjórar höfðu allir unnið við aðlögun að sömu kerfisbreytingu, þó í ólíkum sveitarfélögum og aðstæðum. Stuðst var við hálfopin viðtöl þar sem viðtalsrammi leiddi umræðuna að lykilatriðum eins og áhrifum breytinganna á starfsumhverfi stjórnenda, líðan þeirra og faglega ábyrgð. Einnig var rætt um upplifun þeirra af sjálfu breytingaferlinu og hlutverki þeirra innan þess, sem og áhrif á börn, foreldra, starfsfólk og dagskipulag leikskólanna. Með þessari nálgun tókst að draga fram bæði persónulegar og sameiginlegar raddir leikskólastjóra í ljósi flókinna og margþættra breytinga.

Viðtölin fóru fram í febrúar 2024. Leikskólum var skipt af handahófi í tvo hópa frá hvoru sveitarfélagi, og fundartímar voru ákveðnir. Leikskólastjórnendur fengu tölvupóst með beiðni um þátttöku, þar sem fram kom að bæði aðstoðar- og leikskólastjórar hefðu val um hvort þeir kæmu saman eða hvort annar þeirra mætti. Á Akureyri fóru viðtölin fram 1. og 2. febrúar 2024, þar sem þrír leikskólastjórar mættu í fyrri viðtalið og sjö aðstoðar- og leikskólastjórnendur í það seinna. Í Kópavogi fóru viðtölin fram 27. og 28. febrúar 2024. Fyrri daginn mættu sex aðstoðar- og leikskólastjórnendur, og fjórir mættu seinna daginn. Samtals voru þátttakendur því 20.

Greining gagna hófst með ítarlegri afritun og yfirlestri viðtalanna með það að markmiði að ná djúpri innsýn í efnið. Notuð var þemagreining (e. thematic analysis) til að greina mynstur í gögnunum (Braun og Clarke, 2013). Hún byggir á gagnrýninni, huglægri og sveigjanlegri nálgun þar sem rannsakandinn er virkur þátttakandi í mótun merkingar. Viðtölin voru marglesin til að dýpka skilning og skapa náið samband við gögnin. Síðan var unnið að opinni kóðun, þar sem áhersla var lögð á að skrá viðbrögð og túlkun í samhengi við rannsóknarspurningarnar. Kóðunin var ekki unnin eftir fyrirfram ákveðnum kóðaramma, heldur þróuð á gagnrýninn og ígrundandi hátt í samspili rannsakanda og gagnanna. Tekið var mark á bæði augljósum og dýpri merkingarlögum í gögnunum. Þemun voru ekki einfaldlega „fundin“ heldur mótuð í gegnum skapandi túlkunarferli þar sem leitast

var við að draga fram mynstur sameiginlegrar merkingar sem endurspeglar miðlæga hugmynd. Þetta ferli var hringlaga og endurtekið, þar sem farið var aftur og aftur yfir gögnin og kóðunina. Að lokum voru fjögur þemu mótuð sem varpa ljósi á upplifun þátttakenda af breytingaferlinu. Þau eru kynnt í niðurstöðukaflanum og lýsa hvernig stjórnendur upplifa þörf fyrir að bregðast við vanda leikskólanna, togstreitu milli sveigjanleika og faglegra krafna, áhrifum styttingar vinnuvikunnar og hvernig breytingarnar kalla á að anda sig inn í starfið að nýju. Viðmælendum var lofað trúnaði og nafnleynd í samræmi við siðareglur Háskóla Íslands (Háskóli Íslands, 2020), og því eru hvorki nöfn leikskólanna né viðmælenda birt. Á Akureyri, þar sem allir bæjarreknu leikskólarnir tóku þátt og samfélagið er smærra, var sérstaklega mikilvægt að gæta þess að framsetning niðurstaðna gerði ekki mögulegt að rekja svör til einstaklinga eða tiltekins leikskóla. Ábyrgð rannsækenda felst því ekki aðeins í gagnasöfnun og greiningu heldur einnig í að draga ályktanir og miðla þeim af nærgætni og virðingu fyrir trúnaði þátttakenda. Mikilvægt er að hafa í huga að niðurstöður þessarar rannsóknar endurspeglar eingöngu reynslu leikskólastjórnaenda í þeim tveimur sveitarfélögum sem tóku þátt; Akureyri og Kópavogi. Þó að niðurstöðurnar geti veitt innsýn og gefið vísbendingar um möguleg áhrif sambærilegra breytinga annars staðar, er ekki unnt að alhæfa út frá þeim um stöðu í leikskólum almennt. Niðurstöðurnar byggja á sjónarhorni stjórnenda og lýsa áhrifum breytinganna á starf þeirra og innra starf leikskólanna, en ekki er tekið mið af sjónarmiðum annarra hagsmunaaðila, svo sem foreldra, starfsfólks eða barna.

Gagnaöflunin er hluti af stærra rannsóknarverkefni sem nær yfir lengri tíma og verður unnið áfram með gögnin í frekari greinaskrifum. Takmarkanir rannsóknarinnar felast meðal annars í fámennu úrtaki sem takmarkast við opinbera leikskóla í tveimur sveitarfélögum, auk þess sem gögnin byggja eingöngu á rýnihópaviðtölum. Viðtölin gefa dýrmæta innsýn í reynslu stjórnenda, en niðurstöðurnar eru bundnar í tíma, samhengi og aðstæðum þeirra sem tóku þátt. Þá þarf að hafa í huga að í smærri sveitarfélögum eins og á Akureyri getur verið erfitt að tryggja fullkomna nafnleynd, og því var lögð sérstök áhersla á að vinna úr gögnum með varfærni og í samræmi við siðareglur Háskóla Íslands (Háskóli Íslands, 2020).

Niðurstöður

Niðurstöðum rannsóknarinnar er skipt í fjögur meginþemu. Þemun endurspeglar bæði það starfsumhverfi sem var til staðar áður en breytingarnar voru innleiddar og upplifun stjórnenda af sjálfri breytingunni. Fyrstu þrjú þemun lýsa aðstæðum fyrir og í byrjun innleiðingar sex klukkustunda gjaldfrjálsrar leikskóladvalar. Þar kemur fram að stjórnendur töldu breytingarnar hafa verið svar við miklu og viðvarandi álagi, manneklu og faglegru ósjálfbærni í leikskólastarfi.

Fjórða þemað stendur að nokkru leyti sér, þar sem það dregur fram upplifun stjórnenda eftir að breytingin hafði tekið gildi. Þar lýsa þátttakendur hvernig breytt skipulag og nýjar forsendur í daglegu starfi sköpuðu aukid svigrúm, meiri ró og tækifæri til faglegrar vinnu – bæði fyrir þá sjálfa og starfsfólk leikskólanna.

Niðurstöðurnar eru settar fram í samræmi við það sem fram kom í rýnihópaviðtölunum. Þær eru kynntar bæði í frásagnarformi og með beinum tilvitnunum í gögnin, með tilliti til rannsóknarspurninganna. Niðurstöðurnar byggja á þeim þemum sem komu í ljós við þemagreininguna.

Ástandið fyrir breytingar: „Við vorum að bugast“

Fyrir innleiðingu sex klukkustunda leikskóladvalar lýstu leikskólastjórnaendur aðstæðum þar sem álag hafði náð þolmörkum. Daglegt starf einkenndist af stöðugum skyndilausnum, manneklu og faglegru óvissu, og margir stjórnendur upplifðu sig í sífelldri viðbragðsstöðu. Þetta ástand varð meginhvatir þess að stjórnendur og aðrir á vettvangi kölluðu eftir kerfisbreytingu.

Þegar þátttakendur voru spurðir um ástæður breytinganna, kom fram að flestir töldu þær bein viðbrögð við leikskólavandanum. Í öllum rýnihópum var nefnt að ákall hefði komið

frá vettvanginum sjálfum – frá leikskólastjórum og jafnvel foreldrum – og að það hefði borist áfram til stjórnsýslunnar. Settir voru á samráðsfundir í báðum sveitarfélögum, þar sem leikskólastjórnendur fengu tækifæri til að lýsa stöðu leikskólanna og þeim áskorunum sem þeir stóðu frammi fyrir. Einn stjórnandi lýsti þessu svo:

Þessi nefnd eða starfshópur hann kemur til vegna ákalls. Úr í rauninni leikskólastjórarahópnum ... örugglega úr foreldrahópnum líka af því það var rosalegt álag á mörgum stöðum svo þetta var svona ákall. ... Já, það voru búnir að vera dálítið margir strembnir vetur, eftir covid og í covid.

Annar viðmælandi tók undir þetta og minnti á að aðgerðirnar hefðu verið nauðsynlegar, enda hefði ástandið leitt til þess að deildum var lokað og börn send heim. Stjórnendur ræddu einnig hversu erfið hefði reynst að manna stöður, sem hefði haft áhrif á allt starf – bæði starfsfólk og börn.

Leikskólastjórar voru sammála um að breytingarnar hefðu ekki verið gerðar að ástæðulausu, heldur vegna neyðaróps frá vettvangnum. Stjórnandi lýsti hvernig stjórnsýslan hefði brugðist við þegar hún áttaði sig á alvarleika málsins:

Við fengum náttúrlega pólitíkina og bæjarstjóra á samráðsfund til okkar og ég held að þau hafi bara fengið svolítið sjokk á þeim fundi vegna þess að við töluðum bara hreinskilningslega. Við vorum bara allar eða öll að bugast á þessu púsli, eilífum reddingum og hlaupa og bjarga og inn á deildir.

Mér fannst svolítið eftir þann fund [með stjórnsýslunni] varð svolíttill vendipunktur einhvern veginn, það fór bara svona inn í kerfið „heyrdú okey“ ... við erum bara sem sagt komin þangað að leikskólastjórar eru bara almennt að hugsa að fara finna sér eitthvað annað að gera, nú verðum við að gera eitthvað.

Upplifun viðmælenda af samtali við stjórnsýsluna var að hlustað hefði verið á þá og reynsla þeirra og þekking hefði verið virt í samstarfinu, jafnt af embættismönnum og sveitarstjórnarfólki.

Fagleg forysta og framtíðarvæntingar: Um álag, stjórnsýslu og pólitíska óvissu

Sveigjanleikinn í leikskólastarfinu og vilji sveitarfélaga til að mæta þörfum foreldra höfðu skapað mikla spennu í starfseminni. Stjórnendur fundu fyrir því að álagið hefði náð þolmörkum, eins og einn stjórnandi lýsti: „Ég held kannski bara að við höfum verið komin að þolmörkum, varðandi þennan sveigjanleika og að hlaupa þú veist, það er bara já, ég held að allir hafi verið komnir þangað.“

Á Akureyri höfðu stjórnendur bent á svokallaða „norræna leið“, þar sem börn foreldra sem ekki eru á vinnumarkaði fengju aðeins takmarkaðan leikskólatíma, líkt og tíðkast í Svíþjóð. Þrátt fyrir þessar ábendingar komu tillögur um gjaldfrjálsan leikskóla á óvæntan hátt inn í umræðuna eða eins og einn sagði: „Þetta var aldrei í umræðunni ... af okkar hálfu“ þar sem stjórnendum fannst rekstur leikskólanna nógu erfiður fyrir.

Leikskólastjórnendur höfðu ekki lagt áherslu á gjaldfrjálsan leikskóla, heldur viljað draga úr álagi á síðari hluta dagsins. Þeir ræddu um að þeir hefðu viljað minnka álagið og þá sérstaklega síðdegis til þess að þjónustan yrði betri fyrir börnin.

Í raun og veru ræddu leikskólastjórnendur ekki um gjaldfrjálsan leikskóla heldur að setja einhver mörk, eða eins og einn stjórnandinn sagði: „Hvernig væri hægt að minnka það álag sem myndast seinnipartinn.“

Stjórnendur ræddu jafnframt um styrkleika og fagmennsku margra starfsmanna, en lýstu áhyggjum af að viðvarandi mannekla, aukin þjónustukrafa og tilhneiging til að ganga sífellt lengra til móts við foreldra hefði leitt til meðvirkni í vinnubrögðum. Þeir töldu að þessi samsetta staða – stöðug redding, skortur á faglegum mörkum og þrýstingur á að halda starfseminni gangandi hvað sem það kostaði – hefði smám saman grafið undan fagmennsku og valdið því að leikskólakerfið væri í óásættanlegu ástandi.

Þeir lýstu miklu trausti til starfsfólksins og töldu það almennt faglegt, metnaðarfullt og reiðubúið að axla ábyrgð. Um leið lýstu stjórnendur áhyggjum af að þessi fagmennska væri stundum misnotuð í þágu stöðugleika, þar sem sífellt væri gert ráð fyrir að starfsfólk leysti öll vandamál, jafnvel þegar skilyrðin væru óviðunandi.

Þegar viðmælendur voru beðnir um að ígrunda hvað myndi gerast í framhaldinu lýstu margir áhyggjum af að skref yrði stigið aftur til fyrra ástands. Einn helsti óttinn var að stjórnsýslan myndi aftur fara að reikna út mannafla eftir svokölluðum barngildum – þ.e. tölulegu reiknilíkani sem segir til um hversu mörg stöðugildi starfsfólks leikskólans eiga að vera miðað við fjölda barna og viðveru þeirra yfir daginn. Stjórnendur óttuðust að þessi nálgun myndi leiða til þess að starfsmönnum yrði fækkað í samræmi við breytingar á viðveru barnanna, í stað þess að horft væri til gæða starfsumhverfisins og faglegra þátta í rekstri leikskólans. Slíkt, sögðu þeir, gæti haft alvarlegar afleiðingar; aukið álag, rýrnun á fagmennsku og endurvakningu þess ófaglega vinnuumhverfis sem breytingarnar áttu að bregðast við. Einn stjórnandinn sagði: „Þeir geta faktískt alveg gert það.“ Annar tók undir og sagði að þeir gætu það alveg, „en það væri fáránlegt. Þá eru þeir komnir aftur á sama punktinn.“ Einn stjórnandinn sagði að það væri „svolítið það sem maður óttast núna, að stöðugildum verði fækkað ... að þá erum við aftur á byrjunarreit“.

Hlutverk stjórnmalamanna í ákvarðanatöku sem snýr að málefnum leikskóla var einnig rætt. Í umræðunum mátti heyra á stjórnendum að þeir kvíðu fyrir næstu kosningum þar sem leikskólinn væri oft notaður í kosningaloforðum. Þeir ræddu að það væru yfirleitt breytingar í tengslum við kosningaloforð stjórnmalaflokka, eins og reyndin var með gjaldfrjálsan leikskóla sem hafði verið kosningaloforð flokks sem komst í meirihluta.

Þó að stjórnendur upplifðu margar breytingar til hins betra, voru þeir meðvitaðir um að álag og áskoranir væru enn til staðar á reynslutímanum. Þeir lögðu áherslu á að mikilvægt væri að gefa breytingunum nægan tíma til að festa sig í sessi sem varanleg samfélagsbreyting. Einn stjórnandi sagði: „Með óbreyttum forsendum [að starfsgildi minnki ekki miðað við barngildi] er þetta óskastaða leikskólans.“

Vinnutímastyttingin og bugun leikskólastjórna: Áhrif á faglegt starf og stjórnendur

Niðurstöður sýna að stytting á vinnutíma sem var innleidd í leikskólum og stjórnendur þurftu að útfæra án þess að skerða þjónustu við börn og foreldra, hafði mikil áhrif á starf leikskólanna. Þetta jók á það álag sem þegar var til staðar, og stjórnendur lýstu að þeir upplifðu sig sem „hlaupara“, þar sem dagleg vinna snerist um að leysa vandamál á staðnum til að forðast að senda börn heim.

Þetta ástand hafði víðtæk áhrif á faglega vinnu og heilsu stjórna. Einn viðmælandi sagði að styttingin væri „farin að ganga ansi nær andlegri og líkamlegri heilsu leikskólastjóra ... ég held ég tali fyrir hönd allra“. Annar viðmælandi sagði: „Það þýðir ekki að ætla að minnka vinnu og ... ekki skerða þjónustu, það gengur aldrei upp.“

Það var þó ekki aðeins stytting á vinnutíma sem hafði áhrif á faglegt og daglegt starf heldur bættist við aukinn undirbúningur félagsmanna Félags leikskólakennara sem fór úr 6 klukkustundum á deildarstjóra í 10 klukkustundir, og úr 4 hjá leikskólakennurum í 7 klukkustundir, eða eins og einn sagði:

Vitiði það var hræðilegt. Ekki bara fyrir okkur sem stjórnendur heldur líka fyrir kennarana okkar í þessa nýliðunarbjaálfun þar sem enginn tími var þar sem við vorum með vinnustyttinguna í fullu og vorum með allt skiljið á fullu gasi, undirbúningstímarnir þarna komnir inn í á 2 árum og ráðrúmið og svigrúmið var í rauninni ekkert. Þú veist stakkurinn var þröngur og sprunginn en við vorum samt að reyna róa í land, þetta var bara hræðilegt. Vorum með fullan skóla frá 8 til 16.

Bugun stjórnenda var áberandi umræðuefni, sérstaklega hvað varðar faglegt hlutverk þeirra. Einn stjórnandi í Kópavogi lýsti hvernig hann upplifði að hlutverk leikskólastjórans hefði breyst úr faglegum leiðtoga í þann sem hleypur stanslaust á milli verkefna. Hann benti á vanda við mannaráðningar og ósjálfbær vinnubrögð, þar sem fólk réðst til starfa í stuttan tíma og hætti svo fljótlega. Hann velti einnig fyrir sér hvar línan væri varðandi mannaráðningar og innra starf leikskóla og spurði: „Viljum við bara pikka einhvern af götunni sem getur eins og þú segir, andað – er það viðmiðið?“ Rýnihópurinn tók undir þessar hugleiðingar, sagðist ekki vera tilbúinn að vera þarna og að þeir vildu hafa hærri „standard“.

Vaxandi álag og skortur á svigrúmi til að sinna faglegu hlutverki leiddu til þess að sumir stjórnendur fóru að velta fyrir sér starfslokum eða leita annarra starfa. Margir lýstu að sífelldar skyndilausnir og viðvarandi mannekluvandamál gerðu þeim ókleift að gegna því leiðtogahlutverki sem þeim væri ætlað. Samhliða hafði stytting vinnuvikunnar einnig áhrif, þar sem stjórnendur upplifðu stöðugt álag vegna takmarkaðs undirbúningstíma og tilfinningu um að þeir næðu hvorki að standa undir faglegum skyldum sínum né væntingum starfsfólks og foreldra.

Viðmælendur voru sammála um að ástandið hefði leitt þá að þolmörkum og að bugun hefði hreiðrað um sig meðal stjórnenda. Stjórnendur lýstu að vinnuumhverfið hefði orðið ófaglegt, þar sem stór hluti vinnudagsins fór í að ráða nýja starfsmenn, taka viðtöl, útbúa atvinnuauðlýsingar og skipuleggja mönnun dagsins. Einn stjórnandi lagði áherslu á að „skólastjóri á að vera leiðandi í leikskólastarfinu“ og hann ætti að vera „faglegur leiðtogi“ ekki „fastur við tölvuna að reikna út mönnun alla daga“.

Anda sig inn í starfið: Breyttar starfsaðstæður og áhrif á stjórnendur

Flestir stjórnendur töldu breytingarnar í leikskólastarfinu til hins betra og sögðu að það hefði haft jákvæð áhrif á starf þeirra að minnka viðveru barna síðari hluta dags. Með færri börnum síðdegis breyttist starfsumhverfið á jákvæðan hátt. Einn stjórnandi sagði:

Hún [breytingin] hefur haft þau áhrif að núna gengur það í fyrsta lagi að við höfum ekki greitt yfirvinnu fyrir undirbúning og við höfum haft nóg fólk seinnipartinn, þannig að maður er ekki sjálfur hlaupandi inn á hverjum degi þegar það er mjög mikið og þá bíða verkefnin mín, ég þarf að vinna þá eftir vinnu sem er mjög mikið gert þá en þú veist, maður bara fær nóg af því enda borgar enginn manni fyrir það.

Stjórnendur lýstu að þeim liði betur í starfi, þó síðustu ár hefðu tekið sinn toll. Einn stjórnandi sagðist vera „að súpa seyðið af því“ og fannst leitt „að vera ekki orkumeiri vegna þess að þreytan er enn þá þarna“. Um leið upplifði hann þó að það væri „hægt að gera hluti“ og að hann næði loksins djúppöndun aftur. Annar sagðist líka þurfa að læra að „anda sig inn í þetta“ – nýjar starfsaðstæður sem veita svigrúm og draga úr streitu og álagi.

Stjórnendur lýstu að breytingar hefðu haft jákvæð áhrif á bæði starfsfólk og barnahópa. Þeir upplifðu að fagmennska á deildunum hefði aukist, meðal annars vegna þess að kennarar hefðu nú betri aðstæður til undirbúnings og skipulagningar. Einn viðmælandi sagði að andrúmsloftið í húsinu hefði breyst – vinnudagurinn væri orðinn markvissari og tilfinningin gagnvart daglegu starfi væri jákvæðari. Annar bætti við: „Og svo er fólk bara eitthvað ánægt. Maður er ekki með stein í maganum allan daginn ... fólk líður bara svo vel upp til hópa.“ Stjórnendur lýstu einnig að það álag og stöðugt þúsl sem áður einkenndi starfið hefði minnkað, og starfsandinn orðið rólegri og stöðugri – þó vissulega kæmu fyrir dagar með áskorunum. Þó enn væru til dagar með áskorunum, upplifðu stjórnendur að starfsmannahópurinn væri rólegri og starfsemin stöðugri. Þeir voru hissa á að veikindatölur hefðu ekki lækkað, en töldu að starfsfólk væri að nýta frídaga sína betur og tengdu það við vetrarfrín.

Stjórnendur ræddu um þessa skrítnu tilfinningu að vera ekki undir stöðugu álagi eða í viðbragðsstöðu við að þurfa að bjarga einhverju. Einn viðmælandinn sagðist hafa upplifað það í fyrstu eins og hann væri að svindla þar sem hann væri ekki sveittur allan daginn. Annar tók undir og sagðist hafa upplifað þetta líka þar sem hann væri „ekki í bútasæmi til hádegis og svo frá hádegi til kvölds“.

Stjórnendur tóku einnig eftir því að viðmið þeirra gagnvart álagi hefði brenglast vegna ástandsins sem hefði verið lengi. Nú þegar ró væri komin á starfsemina, upplifðu þeir stundum að það væri of margt starfsfólk til staðar, eins og einn orðaði það: „Maður er bara orðinn svo vanur því að vera undirmannaður.“

Samantekt og umræður

Rannsóknin varpar ljósi á áhrif breytinga á starfsumhverfi og innra starf leikskóla. Með færri börnum síðdegis jókst svigrúm stjórnenda og starfsfólks til að einbeita sér að faglegu hlutverki sínu. Viðmælendur töldu að starfsaðstæður væru betri og upplifðu meiri ró í leikskólunum. Þeir sögðu til dæmis að starfsfólk hefði nú betra færi á að vinna með efnivið og bregðast við þörfum barnanna. Einn stjórnandi lýsti að nú væri „loksins hægt að ná andanum og gera hlutina almennilega“ í stað þess að vera í stöðugri viðbragðsstöðu. Þessi þróun styður við hugmyndina um leikskólann sem faglegt námssamfélag, þar sem samvinna og ígrundun stuðla að bættum vinnubrögðum og vellíðan. Þó að breytingarnar hafi dregið úr álagi eru enn áskoranir tengdar stöðugleika, sem undirstrikar mikilvægi stefnumótunar og varanlegs stuðnings til að tryggja sjálfbærni og gæði í leikskólastarfi.

Ró og bætt starfsumhverfi

Stjórnendur upplifðu aukna ró og bættu starfsumgjörð eftir að nýtt skipulag komst á, þar sem börn voru færri síðdegis. Þeir lýstu að þetta hefði dregið úr álagi og veitt svigrúm til að sinna faglegu hlutverki sínu betur. Í einu viðtali kom fram að kennarar næðu nú betur til barnanna, þar sem minni hópar síðdegis gerðu þeim kleift að fylgjast betur með leik, skipuleggja markvissari viðfangsefni og veita hverju barni meiri athygli. Þetta endurspeglar mikilvægi þess að leikskólinn sé faglegt námssamfélag, eins og aðalnámskrá leikskóla (MMS, e.d.) leggur áherslu á, þar sem deiling þekkingar og samstarf eru grunnþættir í að bæta starfsemi og vellíðan barna og starfsmanna (Keung o.fl., 2020; Vannebo og Gotvassli, 2014).

Áður en breytingarnar voru innleiddar lýstu stjórnendur sér sem „hlaupurum“ sem þurftu stöðugt að redda daglegum verkefnum eins og mönnun. Þetta samræmist niðurstöðum Guðbjargar Lindu Rafnsdóttur og Hjördísar Sigursteinsdóttur (2016, 2019), sem sýna hvernig langvarandi álag getur leitt til bugunar og álags í starfi og haft neikvæð áhrif á starfsánægju og faglega frammistöðu stjórnenda. Slík bugun hindrar þá í að sinna faglegu leiðtogahlutverki sínu sem er lögbundið samkvæmt lögum um leikskóla nr. 90/2008.

Með minni viðveru barna síðdegis fengu stjórnendur svigrúm til að styrkja faglega forystu sína, sem er lykilþáttur í að skapa sjálfbært námssamfélag (Anna Kristín Sigurðardóttir, 2013). Þetta samræmist hugmyndum um að stjórnendur eigi að hafa tækifæri til að leiða faglegt starf og tryggja gæði í leikskólum (Keung o.fl., 2020).

Leikskólinn sem faglegt námssamfélag: Nýir möguleikar með minna álagi

Samkvæmt Vannebo og Gotvassli (2014) felst styrkur leikskóla sem lærdómssamfélags í samvinnu starfsfólks og stjórnenda um að bæta faglega hæfni og þjónustu við börn. Stjórnendur í rannsókninni upplifðu að breytingarnar hefðu aukið fagmennsku starfsfólks, sérstaklega með því að bæta nýtingu undirbúningstíma kennara og skapa rólegra starfsumhverfi. Þeir sögðu að kennarar væru nú með meiri tíma til ígrundunar og að þeir væru ekki lengur með stein í maganum vegna líðanar þeirra sjálfra og annarra. Þetta er í samræmi við aðalnámskrá leikskóla (MMS, e.d.), sem leggur áherslu á samábyrgð og stöðuga þróun í starfi.

Þrátt fyrir að breytingarnar hefðu dregið úr álagi, töldu stjórnendur að líkamleg og andleg áhrif streitunnar væru enn til staðar. Þetta rímar við rannsóknir Hjördísar Sigursteinsdóttur (2022, 2023) sem sýna hvernig aukið álag getur grafið undan stöðugleika og faglegum starfsanda. Til að bæta faglegt starf og starfsumhverfi til framtíðar þarf að tryggja viðvarandi stuðning og símenntun fyrir stjórnendur (Keung o.fl., 2020; Trauernicht o.fl., 2023).

Betri gæði í innra starfi

Færri börn í leikskólanum síðdegis veittu starfsfólki svigrúm til að einbeita sér að faglegum verkefnum og undirbúningi. Viðmælendur lýstu að þetta hefði jákvæð áhrif á fagmennsku og starfsanda í deildunum, meðal annars með því að auðvelda betri samskipti, markvissari athygli við börnin og aukið rými fyrir skipulag og endurmat. Þetta rímar við áherslur aðalnámskrár leikskóla (MMS, e.d.) á að leikskólinn sé lærdómssamfélag þar sem samvinna og ígrundun stuðla að umbótum í starfi. Eins og Vannebo og Gotvassli (2014) benda á, er stöðugt nám og samstarf meðal starfsfólks lykilatriði í að bæta gæði náms og vellíðan barna. Stjórnendur sögðu að þetta svigrúm bætti stemninguna og leiddi til meiri ánægju meðal starfsfólks, sem yki fagmennsku og gæði leikskólastarfsins (Keung o.fl., 2020).

Í rannsókn Ingibjargar Óskar og Svövu Bjargar (2020) um áhrif færri barna í leikskólum á tímum COVID-19 kom fram að minni hópar sköpuðu svigrúm fyrir starfsmenn til að einbeita sér að einstaklingsmiðuðum verkefnum, dýpri samskiptum við börn og bættri skipulagningu. Svipuð upplifun kom fram í þessari rannsókn, þar sem viðmælendur lýstu hvernig sú breyting – að færri börn væru til staðar síðdegis – skapaði meiri ró og betra andrúmsloft í leikskólanum. Þótt ekki hefði beinlínis verið talað um einstaklingsmiðað starf í viðtölunum, lýstu stjórnendur að starfsfólk hefði meiri tíma og rými til að einbeita sér að þörfum hvers barns, sem fellur að meginmarkmiðum leikskólastarfs samkvæmt aðalnámskrá (MMS, e.d.).

Sú breyting að starfsfólk hafði færri börnum að sinna síðdegis leiddi til minna álags á seinni hluta dagsins og skapaði meira svigrúm til undirbúnings og faglegra viðfangsefna. Slík áhrif eru í samræmi við það sem Vannebo og Gotvassli (2014) benda á, að góðar vinnuaðstæður og rými til faglegs samtals stuðli að sterkari námssamfélögum innan leikskóla. Þrátt fyrir þessi jákvæðu áhrif lýstu stjórnendur ákveðnum áhyggjum af framtíðinni, einkum að stjórnsýslan kynni að hverfa aftur til fyrri rekstrarviðmiða þar sem „barngildi“ væru meginforsenda úthlutunar starfsmanna fremur en gæði starfsumhverfisins. Slíkur ótti undirstrikar þá togstreitu sem víða hefur verið greind í fræðum milli þess að líta á leikskólann annars vegar sem þjónustustofnun og hins vegar sem menntastofnun (Ingólfur Ásgeir Jóhannesson og Sunna Símonardóttir, 2023).

Fræðin leggja áherslu á að umbætur sem ætlað er að styrkja faglegt starf og líðan starfsfólks þurfi að byggjast á stöðugleika og varanleika í rekstri og ramma. Án þess er hætt á að jákvæð áhrif breyttra starfshátta hverfi áður en þau ná að skila sér til fulls (Keung o.fl., 2020; Vannebo og Gotvassli, 2014). Þetta undirstrikar mikilvægi þess að breytingar séu ekki aðeins tilraunakenndar heldur fylgi þeim skýr stefna sem horfir til langtímaþróunar faglegs starfs í leikskólum.

Festing breytinga í sessi: Stöðugleiki og gæði starfsumhverfis

Inngrip stjórnvalda og samningar um skipulagsbreytingar í leikskólum, svo sem sex tíma gjaldfrjálsa vistun, styttingu vinnuvikunnar og aukinn undirbúningstíma kennara, móta grundvöll þess starfsumhverfis sem leikskólastjórar og starfsfólk búa við. Í viðtölum við bæjarfulltrúa og í opinberri umræðu kom skýrt fram að tilgangur þessara aðgerða hefði verið að bregðast við manneklu, álagi og óstöðugleika í leikskólastarfi (Kópavogsmódelið, e.d.; Skapti Hallgrímsson, 2023). Í nýlegum kjarasamningum Félags leikskólakennara og Sambands íslenskra sveitarfélaga (2023) voru auk þess framlengd ákvæði um styttingu vinnuvikunnar og fjölgun undirbúningstíma, sem höfðu bein áhrif á daglega skipulagningu og svigrúm til faglegs starfs.

Þessar breytingar tengjast beint umræðunni um nauðsyn þess að breytingar eins og gjaldfrjáls sex tíma dvöl og skipulagslegt svigrúm til undirbúnings verði festar í sessi, svo þær nái að skila varanlegum árangri. Stjórnendur lögðu áherslu á að festa þyrfti forsendur breytinganna – svo sem skýra tímasetningu daglegrar viðveru og faglegt rými kennara – svo ávinningurinn tapaðist ekki. Sérstaklega var bent á að sú breyting að færri börn væru í leikskólanum síðdegis hefði minnkað álag og skapað meiri ró og fagmennsku í daglegu starfi. Það leiddi til betri nýtingar á undirbúningstíma og bættis starfsanda meðal kennara.

Leikskólastjórnendur lögðu áherslu á mikilvægi þess að breytingarnar yrðu festar í sessi til að tryggja varanlegan ávinning. Þetta samræmist áherslum aðalnámskrár leikskóla (MMS, e.d.) á að byggja upp námssamfélag sem hvetur til stöðugleika og samvinnu. Í námssamfélagi er grundvallaratriði að tryggja jafnvægi í mönnun, svigrúm til undirbúnings og faglegan stuðning, sem stuðlar að gæðum náms og vellíðan barna og starfsfólks (Keung o.fl., 2020; Vannebo og Gotvassli, 2014).

Stjórnendur ræddu nauðsyn þess að stjórnsýslan legði áherslu á gæði starfsumhverfisins frekar en að einblína á fjölda barna á starfsmann. Þetta er í samræmi við rannsóknir sem sýna að yfirálag á starfsfólk getur leitt til lakari gæða í þjónustu og skertrar líðanar starfsmanna (Trauernicht o.fl., 2023). Stjórnendur leikskóla, sem faglegir leiðtogar, eru í lykilhlutverki að tryggja jafnvægi milli gæðakröfu og rekstrarsjónarmiða (Mennta- og barnamálaráðuneytið, 2022).

Þrátt fyrir jákvæð áhrif breytinganna höfðu stjórnendur áhyggjur af að stjórnsýslan myndi hverfa aftur til fyrri viðmiða, svo sem „barngilda“ fremur en gæða starfsumhverfisins. Þetta endurspeglar niðurstöður Ingólfs Ásgeirs Jóhannessonar og Sunnu Símonardóttur (2023) sem sýna togstreitu á milli þess að líta á leikskólann sem þjónustu- eða menntastofnun. Fræðin leggja áherslu á að stöðugleiki og varanleiki séu nauðsynlegir til að tryggja framgang umbóta og viðhalda námssamfélögum (Keung o.fl., 2020; Vannebo og Gotvassli, 2014).

Stjórnendur óttuðust að ávinningurinn yrði skammvinnur nema stjórnsýslan héldi áfram að styðja við faglegt starf og gæði starfsumhverfis. Stöðugleiki og samfella eru grundvallaratriði til að byggja upp sjálfbært námssamfélag og bæta gæði leikskóla til lengri tíma (Keung o.fl., 2020; MMS, e.d.). Til að ná þessu þarf samspil milli stefnumótunar, fjárfestinga og faglegra ákvarðana (Mennta- og barnamálaráðuneytið, 2022).

Niðurstöður rannsóknarinnar varpa ljósi á hvernig innleiðing gjaldfrjálsrar sex klukkustunda leikskóladvalar hafði áhrif á störf stjórnenda og innra starf leikskólanna. Færri börn síðdegis sköpuðu svigrúm fyrir starfsfólk til að einbeita sér að faglegu starfi og undirbúningi, sem leiddi til betri nýtingar á tíma kennara og faglegri vinnubragða. Þetta stuðlaði að bættri stemningu og ánægju meðal starfsfólks, ásamt aukinni fagmennsku í starfinu.

Í lokin

Niðurstöður rannsóknarinnar sýna að gjaldfrjáls sex tíma leikskóli, með færri börnum síðdegis og auknu svigrúmi til undirbúnings, getur haft jákvæð áhrif á faglegt starf, skilvirkni og starfsanda í leikskólum. Starfsfólk upplifði rólegra vinnuumhverfi og meira rými til að sinna börnum og faglegum verkefnum. Slíkar breytingar styðja við gildi aðalnámskrár leikskóla (MMS, e.d.) og kenningar um námssamfélög, þar sem samvinna, ígrundun og stöðugleiki eru lykilþættir. Rannsóknin undirstrikar mikilvægi þess að stjórnendur hafi svigrúm til að leiða faglegt starf. Viðvarandi álag og hlutverk þeirra sem „hlaupara“ takmarkar möguleika þeirra til að rækta hlutverk sitt sem leiðtogar í lærdómssamfélagi.

Til að tryggja að þessar jákvæðu breytingar festi sig í sessi er nauðsynlegt að stjórnvöld og sveitarfélög styðji áfram við faglegt starfsumhverfi. Það felur í sér markvissa fjárfestingu í mönnun, símenntun, ráðgjöf og leiðsögn stjórnenda. Jafnframt þarf að endurmeta framkvæmd styttingar vinnuvikunnar, svo tryggt sé að hún styðji við fagleg vinnubrögð í stað þess að grafa undan þeim. Áhersla þarf að vera á gæði starfsumhverfis og sjálfbærni leikskólastarfs. Að auki þarf markviss stuðningur við stjórnendur, þar með talin ráðgjöf og símenntun, að styðja þá í að draga úr streitu og styrkja faglegt hlutverk þeirra.

Jafnframt er mikilvægt að endurmeta og útfæra styttingu á vinnutíma þannig að hún stuðli að faglegri vinnu og dragi ekki úr gæðum starfsins. Rannsóknin sýnir að vel útfærðar skipulagsbreytingar í leikskólum geta aukið fagmennsku, bætt líðan starfsfólks og styrkt innra starf. Til að viðhalda þessum áhrifum þarf skýra stefnumótun sem tryggir sjálfbæra þróun og gæði í leikskólastarfi til framtíðar.

From Runner to Leader: The Impact of Changes in Work Environments and Professional Practices in Preschools

The introduction of six hours of free preschool attendance in Akureyri and Kópavogur sought to support parents while enhancing services for children. This policy shift represented a significant structural change in early childhood education, with implications for the professional work of preschool leaders and staff. This study investigates how preschool directors experienced the change, its effects on internal operations, and the strategies employed to navigate the challenges it introduced. Additionally, the study explores directors' perspectives on the positive and negative impacts of the change, as well as their expectations for future development in the preschool system.

Focus group interviews were conducted with directors from 17 preschools (nine in Kópavogur and eight in Akureyri). Participants shared their reflections on the implementation process, the challenges encountered, and the changes observed in their work environments. The study adopts a qualitative approach, utilising thematic analysis to identify key patterns and themes emerging from the data. This methodological framework enables a nuanced understanding of how systemic changes affect preschool leadership and internal practices.

The findings reveal that the introduction of free preschool hours brought both opportunities and challenges. On the one hand, a decrease in the number of children present during the afternoon hours allowed staff to dedicate more time to professional tasks, including planning, development, and reflective practice. This shift fostered a greater sense of professionalism and enhanced job satisfaction among staff members. Directors noted that this restructuring supported a focus on quality education and created a more sustainable work environment.

However, the findings also highlight lingering effects from prior changes, specifically the reduction in working hours, which had occurred earlier but continued to exert pressure on the work environment of preschools. These earlier changes had introduced significant challenges, particularly for preschool directors, as they struggled to manage staffing, workloads, and operational demands under the revised framework. While the current policy provided some relief in terms of creating more structured professional time, the compounded effects of prior reforms had left directors navigating a complex landscape of operational constraints and heightened demands.

Participants emphasised the critical role of professional leadership and adaptive strategies in managing these cumulative challenges. They described leveraging collaborative practices, such as team-based decision-making and professional learning communities, to maintain high standards despite the pressures. These approaches supported the day-to-day operations of preschools and promoted a culture of shared responsibility and continuous improvement.

The study underscores the importance of governance structures that support preschool leaders in effectively adapting to systemic changes. Participants called for greater investment in recruitment and retention strategies, targeted professional development, and clear policy frameworks to ensure long-term sustainability in early childhood education.

By focusing on the experiences of preschool directors during a period of structural transformation, this study contributes to a deeper understanding of the interplay between policy, practice, and leadership in early childhood education. The findings highlight both the opportunities and challenges presented by systemic changes and offer practical guidance for educators, policymakers, and leaders.

In conclusion, the introduction of free preschool hours in Akureyri and Kópavogur represents a significant development in Icelandic early childhood education, with implications for professional practices and leadership. While the policy brought clear benefits, its implementation also revealed the lingering effects of previous reforms, underscoring the need for a holistic and sustained approach to change management.

Key words: systemic change, preschool leadership, professional development, early childhood education, learning communities, staff well-being

Um höfunda

Svava Björg Mörk (svavabm@hi.is) er lektor í stefnu- og stjórnunarfræðum menntastofnana við Menntavísindasvið Háskóla Íslands. Rannsóknir hennar hafa einkum fjallað um menntun og leiðsögn kennaranema, fagmennsku leikskólakennara, samstarf í leikskólakennaramenntun og lærdómssamfélag leikskóla.

Anna Elísa Hreiðarsdóttir (annaelisa@unak.is) er lektor við kennaradeild Háskólans á Akureyri. Rannsóknir hennar og þróunarverkefni snúa meðal annars að foreldrasamstarfi, jafnrétti, starfi með elstu börnum leikskólans og tölvum og tækni í leikskólastarfi þar sem skapandi starf og leikur er í fyrirrúmi.

About the authors

Svava Björg Mörk (svavabm@hi.is) is an Assistant Professor in Policy and Educational Leadership at the School of Education, University of Iceland. Her research primarily focuses on preschool teacher education and mentoring, preschool teacher professionalism, collaboration in preschool teacher education, and learning communities in preschools.

Anna Elísa Hreiðarsdóttir (annaelisa@unak.is) is an Assistant Professor at the Faculty of Education, University of Akureyri, Iceland. Her research focuses on preschool and young children, play, creativity, computers and technology, and gender in preschool settings.

Heimildir

- Akureyrarbær. (2023, 31. október). Bæjarstjórn – 3535: 2. *Gjaldfrjálsir sex tímar og tekjutenging leikskólagjalda. Málsnúmer 2023070444* [fundargerð bæjarstjórnar, fundur 3535]. https://www.akureyri.is/stjornskipulag/fundargerdir/PGf4VCcrkEehuZ4ir7_nyQ1/lpgDeuj2hEacsFxNUFxew1
- Anna Kristín Sigurðardóttir. (2013). Skóli sem lærdómssamfélag. Í Rúnar Sigþórsson, Rósa Eggertsdóttir og Guðmundur Heiðar Frímannsson (ritstjórar), *Fagmennska í skólastarfi: Skrifað til heiðurs Trausta Þorsteinssyni* (bls. 35–53). Háskólaútgáfan.
- Anna Magnea Hreinsdóttir. (2023). Forysta á krísutímum: Mygla í húsnæði leikskóla. *Netla – Vef tímarit um uppeldi og menntun*. <https://doi.org/10.24270/netla.2023/18>
- Arna H. Jónsdóttir og Anna Magnea Hreinsdóttir. (2023). Lýðræðisleg forysta í leikskólum. *Netla – Vef tímarit um uppeldi og menntun*. <https://doi.org/10.24270/netla.2023.8>
- Berglind Rós Magnúsdóttir. (2024, 8. október). Hugvekja á Menntaþingi 2024 um nýja aðgerðaáætlun ráðherra. *Skólaþræðir – Tímarit Samtaka áhugafólks um skólaþróun*. <https://skolathraedir.is/2024/10/08/hugvekja-a-menntathingi-2024/>
- Braun, V. og Clarke, V. (2013). *Successful qualitative research: A practical guide for beginners*. Sage.
- Downey, B., Letts, W., Gibbs, L. og McLeod, S. (2024). Leadership and retention in early childhood education. *Australasian Journal of Early Childhood*, 49(4), 343–357. <https://doi.org/10.1177/18369391241286935>

- Félag leikskólakennara og Samband íslenskra sveitarfélaga. (2023). *Kjarasamningur*. https://www.ki.is/media/hgigw2rs/fl-heildarkjarasamningur-2023-2024_lok.pdf
- Félag leikskólakennara og SNS. (2025). *Samkomulag* [breyting á grein 2.7.1]. <https://www.ki.is/media/3wjkw23d/2025-02-25-fl-og-sns-breyting-%C3%A1-kjarasamnings%C3%A1kv%C3%A6%C3%B0i-2-7-1-undirrita%C3%B0.pdf>
- Guðbjörg Linda Rafnsdóttir og Hjördís Sigursteinsdóttir. (2016). Veikindafjarvistir, læknisheimsóknir og vinnutengd líðan í kjölfar bankahruns: Samanburður á starfsfólki skóla og öðru starfsfólki sveitarfélaga. *Netla – Vefritarir um uppeldi og menntun*. https://netla.hi.is/greinar/2016/ryn/08_ryn_arsrit_2016.pdf
- Guðbjörg Linda Rafnsdóttir og Hjördís Sigursteinsdóttir. (2019). Líðan leikskólakennara og leiðbeinenda í leikskólum í kjölfar efnahagshrunsins. *Sérít Netlu 2019 – Menntun barna í leikskóla og á yngsta stigi í grunnskóla*. <https://doi.org/10.24270/serritnetla.2019.38>
- Háskóli Íslands. (2020). *Siðareglur háskólanna um vísindarannsóknir*. https://hi.is/sites/default/files/ame18/reglur_sidanefnd_hv_5_nov_2020.pdf
- Hjördís Sigursteinsdóttir. (2022). Hvernig gengur leikskólakennurum og grunnskólakennurum að samræma vinnu og einkalíf? *Tímarit um uppeldi og menntun*, 31(1), 69–90. <https://doi.org/10.24270/tuom.2022.31.4>
- Hjördís Sigursteinsdóttir. (2023). Algengi kulnunar leikskólakennara og grunnskólakennara á árunum 2019–2023. *Sérít Netlu 2023 – Menntakvika 2023*. <https://doi.org/10.24270/serritnetla.2023.15>
- Ingibjörg Ósk Sigurðardóttir og Svava Björg Mörk. (2020). Kófið og leikskólinn: „Þetta var mögnuð „tilraun“ til að sjá gæðastarf verða til við skrítnar aðstæður“. *Sérít Netlu 2020 – Menntakerfi og heimili á tímum COVID-19*. <https://doi.org/10.24270/serritnetla.2020.20>
- Ingólfur Ásgeir Jóhannesson og Sunna Símonardóttir. (2023). Menntun eða þjónusta? Þrástef og þversagnir í umfjöllun fjölmiðla um leikskóla. *Sérít Netlu 2023 – Menntakvika 2023*. <https://doi.org/10.24270/serritnetla.2023.14>
- Katrín Blöndal og Sigríður Halldórsdóttir. (2021). Úrtök og úrtaksaðferðir í eigindlegum rannsóknum. Í Sigríður Halldórsdóttir (ritstjóri), *Rannsóknir: Handbók í aðferðafræði* (bls. 205–218). Háskólinn á Akureyri.
- Kennarasamband Íslands. (e.d.). *Starfslýsingar: Leikskólastjóri. Kjarasamningur Félags stjórnenda í leikskóla og annað efni tengt kjaramálum félagsfólks FSL*. <https://www.ki.is/kjaramal-og-styrkir/kjarasamningar/felags-stjornenda-leikskola/>
- Keung, C. P. C., Yin, H., Tam, W. W. Y., Chai, C. S. og Ng, C. K. K. (2020). Kindergarten teachers' perceptions of whole-child development: The roles of leadership practices and professional learning communities. *Educational Management Administration & Leadership*, 48(5), 875–892. <https://doi.org/10.1177/1741143219864941>
- Kópavogsmódelið: Ný hugsun í leikskólamálum. (e.d.). Viljinn. <https://viljinn.is/islendingar/kopavogsmodelid-ny-hugsun-i-leikskolamalum/>
- Lee, Y., Douglass, A., Zeng, S., Lopez, A. W. og Reyes, A. (2022). Preparing early educators as frontline leaders and change agents with a leadership development initiative. *International Journal of Child Care and Education Policy*, 16, 2. <https://doi.org/10.1186/s40723-022-00095-z>
- Lög um leikskóla nr. 90/2008.
- Lög um menntun, hæfni og ráðningu kennara og skólustjórnenda við leikskóla, grunnskóla og framhaldsskóla nr. 95/2019.
- Mennta- og barnamálaráðuneytið. (2022, 17. október). *Víðamiklar breytingar á menntakerfinu*. Stjórnarráð Íslands. <https://www.stjornarradid.is/efst-a-baugi/frettir/stok-frett/2022/10/17/Vidamiklar-breytingar-a-menntakerfinu/>
- Miðstöð menntunar og skólapijónustu. (e.d.). *Aðalnámskrá leikskóla*. <https://www.adalnamskra.is/leikskoli>
- Ólga meðal foreldra: Sex gjaldfrjálsir tímar dulbúa gífurlega hækkun – „Takk fyrir ekkert, Kópavogsbær“. (2023, 3. ágúst). DV, Eyjan. <https://www.dv.is/eyjan/2023/08/03/olga-medal-foreldra-sex-gjaldfrjalsir-timar-dulbua-gifurlega-haekkun-takk-fyrir-ekkert-kopavogsbaer/>
- Raviv, A. og Shwartz-Asher, D. (2024). Fostering resilience: The impact of supportive organizational culture on mitigating burnout in early childhood educators. *European Early Childhood Education Research Journal*, 32(5), 865–878. <https://doi.org/10.1080/1350293X.2024.2391405>

- Reglugerð um hæfniramma með viðmiðum fyrir almenna og sérhæfða hæfni kennara og skólastjórnaenda við leik, grunn- og framhaldsskóla nr. 1355/2022.
- Sakr, M., Halls, K. og Cooper, K. (2024). Early years leadership development during workforce crisis: Perspectives of 24 UK training providers. *European Early Childhood Education Research Journal*, 32(1), 101–113. <https://doi.org/10.1080/1350293X.2023.2234108>
- Sex tímar gjaldfrjálsir í leikskólum Kópavogs*. (2023, 28. júní). Mbl.is. https://www.mbl.is/frettir/innlent/2023/06/28/sex_timar_gjaldfrjalsir_i_leikskolum_kopavogs/
- Sigríður Margrét Sigurðardóttir og Guðrún Ragnarsdóttir. (2023). School leaders within the Icelandic education system: Complex roles, multilevel relations, and fragmented support. Í A. E. Gunnulfsen, H. Árlestig og M. Storgaard (ritstjórar), *Education and democracy in the Nordic countries* (bls. 45–59). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-33195-4_4
- Skapti Hallgrímsson. (2023, 4. júlí). *Gjaldfrjáls leikskóli sex klukkustundir á dag*. Akureyri.net. <https://www.akureyri.net/is/frettir/gjaldfrjals-leikskoli-sex-klukkutima-a-dag>
- Sóley Sesselja Bender. (2021). Rýnihóparannsóknir. Í Sigríður Halldórsdóttir (ritstjóri), *Rannsóknir: Handbók í aðferðafræði* (bls. 277–295). Háskólinn á Akureyri.
- Stjórannarráð Íslands. (e.d.). *Menntastefna til ársins 2030: Framúrskarandi menntun alla ævi*. <https://www.stjornarradid.is/verkefni/menntamal/menntastefna/>
- Svava Björg Mörk og Ingibjörg Ósk Sigurðardóttir. (2024). „Með fagvitund að vopni.“ Upplifun leikskólakennara af hlutverki sínu í framvarðasveit í heimsfaraldri. *Sérít Tímarits um uppeldi og menntun – Um leikskólastarf, tileinkað Guðrúnu Öldu Harðardóttur leikskólakennara*, 33(1), 37–54. <https://doi.org/10.24270/tuuom.2024.33.3>
- Svava Björg Mörk og Rúnar Sigþórsson. (2011). Samfélag jafningja: Uppbygging lærdómssamfélags í leikskóla. *Tímarit um menntarannsóknir*, 8, 38–59. <https://ojs.hi.is/index.php/tum/article/view/2071>
- To, K. H., Yin, H., Tam, W. W. Y. og Keung, C. P. C. (2023). Principal leadership practices, professional learning communities, and teacher commitment in Hong Kong kindergartens: A multilevel SEM analysis. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(4), 889–911. <https://doi.org/10.1177/17411432211015227>
- Trauernicht, M., Anders, Y., Oppermann, E. og Klusmann, U. (2023). Early childhood educators' emotional exhaustion and the frequency of educational activities in preschool. *European Early Childhood Education Research Journal*, 31(6), 1016–1032. <https://doi.org/10.1080/1350293X.2023.2217485>
- Valdimar T. Kristófersson. (2023, 28. júní). *Sex tímar verða gjaldfrjálsir í leikskólum í Kópavogi*. KGP.is. <https://kgp.is/kopavogur/sex-timar-verda-gjaldfrjalsir-i-leikskolum-i-kopavogi/>
- Vannebo, B. I. og Gotvassli, K.-Å. (2014). Early childhood educational and care institutions as learning organizations. *Journal of Early Childhood Education Research*, 3(1), 27–50. <https://journal.fi/jecer/article/view/114032>



Svava Björg Mörk og Anna Elísa Hreiðarsdóttir. (2025).
Frá hlaupara til leiðtoga: Áhrif breytinga á starfsumhverfi og faglegt starf í leikskólum
Netla – Vef tímarit um uppeldi og menntun. Menntavísindasvið Háskóla Íslands.
<http://netla.hi.is>
DOI: <https://doi.org/10.24270/netla.2025/8>