



Forysta á krísutímum: Mygla í húsnæði leikskóla

Anna Magnea Hreinsdóttir

► Abstract

► Um höfund

► About the author

► Heimildir

Mygla í skólahúsnæði á Íslandi hefur haft töluverð áhrif á starfsemi skóla á síðastliðnum árum. Áhrifin ná til barna, foreldra, starfsfólks og innra starfs skólanna. Í þessari grein er fjallað um rannsókn sem hafði að markmiði að kanna hvernig leikskólastjórar takast á við afleiðingar þeirrar krísu sem myndast þegar mygla greinist í húsnæði leikskóla, hvaða áhrif það hefur á innra starf og hvaða stuðningur er til staðar. Tilgangurinn var að greina hvaða eiginleikar og áherslur nýtast best til að takast á við krísu og óvissu. Talið er að forystueiginleikar á krísutímum séu í eðli sínu þeir sömu og á öðrum tímum en aðstæður þó aðrar og erfiðari. Tekin voru viðtöl við átta leikskólastjóra er höfðu glímt við afleiðingar myglu í húsnæði leikskólans sem höfðu áhrif á starfsemi hans. Niðurstöður sýndu að stjórnendurnir sem tóku þátt í rannsókninni tókust á við afleiðingar myglu í húsnæði leikskólanna með hag heildarinnar í huga og sinntu mörgum verkefnum sem að hluta til féllu hvorki undir starfslýsingu þeirra né hlutverk sem leikskólastjóra. Þeir töldu mikilvægt að sjá tækifæri í krísunni, að setja sér markmið og hafa framtíðarsýn í huga. Þá greindu viðmælendur frá hvaðan þeir sóttu sér stuðning og bjargir og hvar var ekki aðstoð að fá. Að mati viðmælenda var þetta streituvaldandi tímabil fyrir starfsfólk, foreldra og ekki síst börnin sem dvelja í leikskólunum. Gildi rannsóknarinnar felst í aukinni þekkingu á stjórnun og forystu á krísutímum til að takast sem best á við þá óvissu og þær breytingar sem krísutímum fylgja. Hagnýtt gildi rannsóknarinnar felst í að nauðsynlegt sé að undirbúa og þjálfa stjórnendur til að takast á við óvissutíma og reikna með að þeir bresti á og líði hjá.

Efnisorð: leikskóli, stjórnun, forysta, krísa

Inngangur

Samkvæmt lögum um leikskóla nr. 90/2008 bera sveitarfélög ábyrgð á starfsemi leikskóla. Þar undir fellur meðal annars húsnæði og búnaður leikskóla. Húsnæði leikskóla endurspeglar þau viðhorf og gildi sem liggja að baki leikskólastarfi og er umhverfið mikilvægur áhrifaþáttur í námi barna (Mennta- og menningarmálaráðuneyti, 2011; Wood, 2013). Það þarf að vera öruggt, heilsusamlegt, hvetjandi og aðlaðandi (reglugerð um starfsumhverfi leikskóla nr. 655/2009). Sveitarfélög á Íslandi eru 64 talsins og hafði raki og mygla greinst í skólum í 29 þeirra í lok ársins 2022 (Þórdís Arnljótsdóttir, 2023). Reykjavíkurborg sá um rekstur hátt í 70 leikskóla á árinu 2022 og fannst mygla í að minnsta kosti 18 leikskólum í borginni á þeim tíma. Má að einhverju leyti líta á það sem afleiðingu þess að dregið hafði verulega úr viðhaldi leikskóla Reykjavíkurborgar frá árinu 2008 í kjölfar efnahagskreppunnar (Fjármálaþjónusta Skóla- og frístundasviðs, 2018; Steinunn Helga Lárusdóttir o.fl., 2015). Þegar mygla hefur greinst í húsnæði leikskóla kallar það á skjót viðbrögð og getur því haft töluverð áhrif á daglegt starf leikskólanna.

Leikskólastjóri stjórnar daglegum rekstri og starfi leikskóla og gætir þess að leikskólastarf sé í samræmi við lög, reglugerðir, aðalnámskrá leikskóla, skólanámskrá og önnur gildandi fyrirmæli (lög

um leikskóla nr. 90/2008). Starfslýsing leikskólastjóra kveður á um að eitt hlutverk hans sé að vera faglegur leiðtogi. Annað hlutverk leikskólastjóra er að hafa eftirlit með húsnæði, leikvelli, áhöldum og leiktækjum og ber hann ábyrgð á að eðlilegt viðhald og endurnýjun fari fram (Kennarasamband Íslands, e.d.). Í stjórnunarfræðum er gerður greinarmunur á stjórnun (e. management) og forystu (e. leadership) á þann hátt að stjórnun leikskóla byggir á starfslýsingum og hlutverkum og felst í skipulagi starfs, samhæfingu, rekstri og eftirliti með því að starfinu sé sinnt sem skyldi. Fagleg forysta er frábrugðin stjórnun og felst í að skapa sameiginlega sýn, hvetja áfram, efla samvinnu, auka fagmennsku og meta starfið með umbætur í huga (Rodd, 2015). Stjórnun og forysta á krísutímum er ein útgáfa af forystu og er einnig gerður greinarmunur á krísustjórnun (e. crisis management) og forystu á krísutímum (e. crisis leadership) (Klann, 2003). Krísustjórnun felst í stjórnun og skipulagi fyrir, á meðan og eftir krísu en forysta á krísutímum felst í að hafa heildarsýn yfir það sem var, það sem er og það sem getur orðið (James og Wooten, 2004, 2010; Mitroff, 2002). Forysta á krísutímum snýst um að bregðast við atburði og að fást við tilfinningar og afleiðingar til að lágmarka þau áhrif sem krísan hefur innan skólasamfélagsins (Smith og Riley, 2012). Fræðilegt gildi rannsóknarinnar felst í aukinni þekkingu á þeim eiginleikum og stuðningi sem þarf til að takast á við þær krefjandi aðstæður sem upp koma þegar mygla greinist í húsnæði leikskóla með tilheyrandi skipulagsbreytingum og áskorunum sem þeim fylgja. Hagnýtt gildi rannsóknarinnar felst í að varpa ljósi á hvernig best sé að bregðast við ófyrirséðum áskorunum í leikskólastarfi í framtíðinni. Rannsóknin var framkvæmd í átta af þeim átján leikskólum Reykjavíkurborgar sem mygla fannst í á árunum 2021–2022.

Fræðilegur bakgrunnur

Fræðilegur bakgrunnur rannsóknarinnar tengist forystu á krísutímum. Stuðst er við hugtökin *forysta* (e. leadership) og *krísa* (e. crisis) og er hugtakið *forysta á krísutímum* (e. crisis leadership) skilgreint. Gerð er grein fyrir þeim lærdómi sem dreginn hefur verið af fyrri krísum og greinarmunur gerður á viðbragðsstjórnun eða neyðarstjórnun sem stendur yfir í stutta stund og forystu á krísutímum sem getur varað í lengri tíma. Fjallað er um þau skref, ferla eða viðbrögð sem stjórnendur þurfa að taka þegar krísa kemur upp í skólum, þær kröfur sem krísa setur á stjórnendur og þær áskoranir sem felast í forystu á krísutímum. Jafnframt er fjallað um hvernig hægt er að sjá fyrir endann á krísum.

Krísa

Fræðimenn hafa skilgreint krísu í skólastarfi sem óvæntan atburð eða ástand er kallar á skjót viðbrögð, getur haft töluverð áhrif á skólastarf og valdið því að einstaklingar upplifa ótta og vanmáttarkennd (James og Wooten, 2004, 2005, 2010; Kerr og King, 2019; MacNeil og Topping, 2007; Ulmer o.fl., 2007). Pearson og Clair (1998) telja krísu vera atburð sem hefur mikil áhrif og þarfnast úrlausna og skjótrar ákvarðanatöku stjórnenda. Pepper og félagar (2010) telja skólakrísu vera atburð eða röð atburða sem ógna grunngildum skólans eða grunnstarfi og spretta af flóknum og oft óljósum aðstæðum sem krefjast viðbragða og skjótra ákvarðana. Skólastjórnendur standa frammi fyrir áskorun sem þeir hafa líklega ekki mætt áður og gera það án þess að vita af hverju, hvaða áhrif hún hefur og hvernig á að bregðast við henni. Þeir þurfa því að takast á við hana og hafa til þess skamman tíma. Mögulegar krísur sem stjórnendur skóla standa frammi fyrir eru þó margar og margvíslegar og sem atburðir eru þær ólíkar (DuBrin, 2013). Griffin (2014) hefur flokkað krísur í fjóra flokka, það er verndarkrísu (e. safety risk), árangurskrísu (e. performance risk), öryggiskrísu (e. security risk) og stefnukrísu (e. policy risk). Þar sem krísur eiga það til að skapa óreiðu og fara því út fyrir rammann sem þeim er ætlaður, falla þær ekki aðeins í einn flokk. Sem dæmi um krísu er hægt að nefna vanhirðu á eignum sem getur leitt af sér heilsutjón og öryggi og því fallið undir flesta þá flokka sem Griffin skilgreinir. Þá skiptir máli hvort um atburðakrísu (e. event-driven crises) er að ræða eða málefnaðakrísu (e. issue-driven crises) (Griffin, 2014). Dæmi um atburðakrísu geta verið náttúruhamfarir eins og eldgos eða farsóttir eins og COVID-19 sem skella á án fyrirvara og ógna öryggi fólks og heilsu. Málefnaðakrísur eiga sér oft langan aðdraganda og tengjast stefnumótun og frammistöðu. Mygla í húsnæði leikskóla getur fallið undir málefnaðakrísu fremur en atburðakrísu þar sem ástandið hefur langan aðdraganda og tengist stefnumótun og frammistöðu í viðhaldi húsnæðis en ógnar þó öryggi fólks og heilsu. Þá hefur

ekki verið komið í veg fyrir að krísa myndist og viðhaldi húsnæðis ekki forgangsraðað vegna annarra málefna (Fjármálaþjónusta Skóla- og frístundasviðs, 2018). Oft er brugðist við aðkallandi vanda sem slík krísa veldur með úttekt á stöðunni af utanaðkomandi aðila (Johnson, 2018).

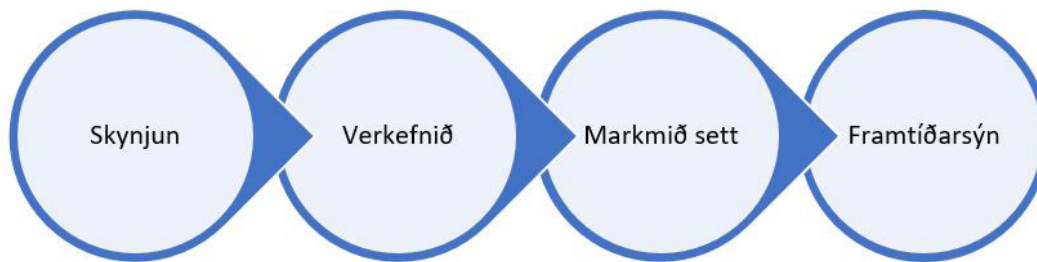
Forysta á krísutímum

Forysta í leikskóla byggir á hugmyndafræði leikskólans ásamt starfsháttum og þeim samskiptum sem þar fara fram (Male og Palaiologou, 2015). Hún byggir á félagslegu samhengi, menningu skólans, fagmennsku og þekkingu á leikskólastarfi (Fonsén, 2013). Traust og samvinna eru grundvallaratriði og hafa gildi og siðferði fagsins áhrif á alla þessa þætti og þann árangur sem næst í starfi. Rannsóknir sýna að stjórnendur leikskóla vilja dreifa völdum og ábyrgð til samstarfsfólks til að koma á lærdómssamfélagi og samvinnumenningu innan leikskólans auk þess að stuðla að breytingum og starfsþróun (Anna Magnea Hreinsdóttir og Arna Hólmfríður Jónsdóttir, 2023; Douglass, 2019; Fonsén o.fl., 2020; Heikka o.fl., 2019; Lunneblad og Garvis, 2017; Spillane, 2006; Woods, 2005; Woods og Woods, 2013). Á krísutímum er ekki síður mikilvægt að hlúa að samvinnumenningu og dreifa ábyrgð og völdum, en þá þarf einnig að halda í ástríðu fyrir starfinu og sýna samstarfsfólki umhyggju. Hefur forysta á krísutímum verið skilgreind sem eiginleiki stjórnenda til að sýna sömu forystueiginleika á erfiðum tímum eins og krísutímum en þar að auki að hafa þol fyrir óvissu og tilfinningaþunga, geta tekið skjótar ákvarðanir og unnið að krísustjórnun fyrir opnum tjöldum (Johnson, 2018). Smith og Riley (2012) hafa bent á mikilvægi þess að skólastjórnendur taki ákvarðanir og eyði óvissu að svo miklu leyti sem mögulegt er í krísu, veki vonir og stuðli að góðri upplýsingagjöf og greiðum samskiptum meðal þeirra sem verða fyrir áhrifum krísunnar. Sá sem annast stjórnun og forystu innan leikskólans þarf að átta sig á heildarmynd krísunnar, sem getur tekið tíma, varast hóphugsun (e. groupthink) og að vera opin fyrir þeim lausnum sem eru í stöðunni (Johnson, 2018). Má segja að árangursrík forysta á krísutímum sé blanda þess að sýna hollustu og umhyggju og að hafa mannlegar þarfir í fyrirrúmi á krísutímum (Argenti, 2002; Goleman o.fl., 2002). Í leikskólum er þá átt við þarfir barna, kennara og starfsfólks, stjórnenda, fjölskyldna og aðila í nærumhverfinu. Bauman (2011) færir rök fyrir því að forysta á krísutímum þurfi að einkennast af siðferðilegri umhyggju (e. ethic of care) þar sem lögð er áhersla á að styrkja sambönd fólks og að bera ábyrgð á og umhyggju fyrir heildinni. Stjórnendur leikskóla þurfa að stjórna þeirri krísu sem upp kemur fremur en að láta krísuna stjórna sér, þeir þurfa tíma til að bregðast við og rými til að átta sig á hvaða valmöguleikar eru í stöðunni. Tvennt einkennir krísur sem skiptir máli í skilningi fólks á krísu og forystu á krísutímum. Það eru áhrif krísunnar á starf skólans og sá stuðningur sem þarf að vera til staðar til að bregðast við þeim áhrifum (Johnson, 2018).

Ákvarðanataka og stefnumótun í krísu

Johnson (2018) hefur sett fram fjögurra skrefa líkan (sjá Mynd 1) um ákvarðanatöku og stefnumörkun á krísutímum sem getur verið gagnlegt fyrir stjórnendur að hafa í huga þegar upp kemur krísa. Skrefin felast í að átta sig á áhrifum krísu á þá sem að málinu koma, að afmarka verkefnið, velja viðbrögð og að setja sér markmið og framtíðarsýn. Skynjun barna, starfsfólks og foreldra á krísu felur oft í sér missi eða tap og eðlilegt er að fólk vilji fá aftur það sem það hefur misst. Þá veltur á stjórnendum leikskóla að skilgreina hvað hefur tapast, hvernig hægt er að endurheimta það sem tapast hefur og í hvaða mynd (Rittel og Webber, 1973). Þegar staðið er frammi fyrir *krísuverkefni* getur tvennt gerst; annars vegar að stjórnendur taki stjórn á verkefnum sem þeir eru jafnvel ekki hæfir til og bera ekki ábyrgð á eða hins vegar að þeir firri sig ábyrgð og lýsi yfir að ábyrgðin liggi hjá öðrum (Regester og Larkin, 2008). Skylda stjórnenda takmakast við getu þeirra, þá heimild sem þeir hafa og hvað telst viðeigandi í stöðunni (Johnson, 2018). Erfitt getur reynst að setja fram markmið á krísutímum þegar óreiðan er sem mest en þó er afar mikilvægt að það sé gert (Kahneman, 2012). Oft fer öll orka stjórnenda í að takast á við það sem fylgir krísu og virðist *framtíðarsýn* vera fjarri við slíkar aðstæður.

Mynd 1. Líkan Johnson um ákvarðanatöku og stefnumótun í krísu



Krísu er eins og nafnið gefur til kynna ákveðin óreiða sem erfitt er að setja í ákveðna ramma en mikilvægt er þó að gera áætlun um viðbrögð og móta framtíðarsýn.

Lærdómur af fyrri krísum

Til að draga lærdóm af fyrri krísum er annars vegar hægt að líta til áhrifa efnahagshrunsins á skólastarf á Íslandi árið 2008 og hins vegar til áhrifa sóttvarna vegna COVID-19 farsóttarinnar sem hófst árið 2020. Nokkuð vel tókst að verja skólastarfið fyrir áhrifum efnahagshrunsins þar sem niðurskurð og samdrátt í fjárveitingu til skóla í kjölfar efnahagshrunsins mátti sjá fyrir. Stjórnendur leik- og grunnskóla tóku forystu og kennarar treystu þeim. Rannsókn sýnir að leikskólastjórar höfðu náði samráð við kennara og starfsfólk leikskólanna, svo og við aðra leikskólastjóra um leiðir til niðurskurðar (Sigurlína Davíðsdóttir o.fl., 2012). Efnahagshrunið hafði þó talsverð áhrif á leikskólastarf á Íslandi og raskaði daglegu starfi þeirra meira vegna sameiningar leikskóla en starfinu í grunnskólum (Steinunn Helga Lárusdóttir o.fl., 2015). Rannsóknir sem gerðar hafa verið á COVID-19 tímanum bæði hérlendis og erlendis sýna að leikskólastjórnendur greindu frá því að þeir hefðu þurft að sýna meiri sveigjanleika og næmi en venjan var, gæta að öryggisatriðum, hlúa að starfsfólki og gera málamiðlanir þegar þeir tókust á við breytingar og óvissu (Fonsén o.fl., 2023; Ingibjörg Ósk Sigurðardóttir og Svava Björg Mörk, 2020; Strehmel o.fl., 2023). Meðan á faraldrinum stóð fannst leikskólastjórnendum þeir þurfa að leiðbeina starfsfólki en einnig foreldrum og börnum í gegnum faraldurinn með góðri upplýsingagjöf og með aðstoð frá næsta yfirmanni. Reyndist töluverður munur vera á leikskólum eftir því hversu vel þeir voru mannaðir leikskólakennurum; leikskólum með hátt hlutfall fagmenntaðs starfsfólks gekk betur að takast á við krísuna en þeim sem fáir fagmenntaðir starfsmenn voru starfandi við (Rodd, 2015; Siraj-Blatchford og Hallet, 2014). Stuðningur frá foreldrum og samstarfsfólki skipti sköpum á meðan COVID-19 farsóttin gekk yfir en einnig stuðningur frá ábyrgum yfirmönnum og rekstraraðilum (Strehmel o.fl., 2023).

Markmið og rannsóknarspurningar

Í samræmi við markmið og tilgang rannsóknarinnar hefur verið fjallað um helstu einkenni forystu á krísutímum í skólastarfi til að lágmarka áhrif óvæntra atburða og þann stuðning sem stjórnendur þurfa.

Spurningarnar sem leiddu rannsóknina voru:

- Hvernig tókust átta leikskólastjórar á við afleiðingar þess að mygla greindist í húsnæði leikskólans?
- Hver voru áhrif þess á innra starf leikskólans?
- Hvaða stuðningur var til staðar til að bregðast við?

Aðferð

Þátttakendur í rannsókninni voru átta leikskólastjórar hjá leikskólum Reykjavíkurborgar. Markmiðsúrtaki (Silverman, 2000) var beitt og viðmælendur valdir eftir ábendingum Skóla- og frístundasviðs Reykjavíkurborgar um leikskóla er greinst hafði mygla í sem hafði áhrif á starfsemi hans. Bent var á 18 leikskóla sem mygla hafði greinst í á árunum 2021 og 2022 og voru 8 leikskólar valdir, fjórir leikskólar sem þurftu að flytja alla starfsemi sína í annað húsnæði og fjórir leikskólar sem héldu starfinu gangandi meðan á viðgerðum stóð og fluttu börn á milli deilda. Send var út kynning á skrifstofu Skóla- og frístundasviðs og óskað eftir leyfi rekstraraðila fyrir rannsókninni áður en leitað var til leikskólastjóra. Óskað var eftir upplýstu samþykki þeirra leikskólastjóra sem tekin voru viðtöl við í mars 2023. Var viðmælendum lofuð nafnleynd og því koma nöfn leikskólanna ekki fram eða nöfn viðmælenda (Bertram o.fl., 2016).

Til að öðlast skilning á reynslu leikskólastjóranna af að takast á við afleiðingar þess að mygla greindist í húsnæði leikskólans, áhrif þess og hvaða stuðningur var til staðar voru tekin einstaklingsviðtöl við leikskólastjórana. Stuðst var við hálfopin viðtöl og gerður viðtalsrammi þar sem leitað var svara við spurningum um áhrif myglu í húsnæði leikskólans á börn, foreldra og starfsfólk og á innra starf leikskólanna. Jafnframt var spurt um hvaða stuðningur var til staðar til að bregðast við þeim áhrifum. Viðtölin voru tekin upp, afrituð og notuð til frekari greiningar. Viðtöl henta vel til að kanna reynslu, skynjun og fyrirætlanir fólks ásamt að gefa viðmælendum möguleika á að koma með nýja sýn eða víkka út umræðuefnið (Brinkmann og Kvale, 2017). Viðtölin fóru fram í leikskólunum og vörðu þau í um 30–45 mínútur í senn.

Við greiningu gagna var stuðst við þemagreiningu Braun og Clarke (2013) og Braun o.fl. (2018). Voru viðtölin lesin og leitað eftir upplifun viðmælenda af reynslu sinni í kjölfar greiningar á myglu í húsnæði leikskólans og þau áhrif sem atburðurinn hafði á hlutverk þeirra sem stjórnendur. Voru gögnin skoðuð og kóðuð út frá líkani Johnson. Gerð voru upphafsþemun (1) upphaf krísu; (2) áhrif á innra starf; (3) stuðningur og (4) framtíðarsýn, sem síðan þróuðust. Næst voru þemun greind, nefnd og tengd við dæmi úr viðtölunum. Að lokum voru niðurstöður settar fram og tengdar við rannsóknarspurningarnar og fræðilegar heimildir.

Niðurstöður

Niðurstöðurnar eru skráðar í samræmi við það sem fram kom í viðtölum við leikskólastjórana. Þær eru settar fram sem frásögn og beinar tilvitnanir í gögnin með hliðsjón af rannsóknarspurningunum. Líkan Johnson (2018) reyndist gagnlegt í að greina þau skref sem leikskólastjórnir fóru í gegnum þegar taka þurftu ákvarðanir og móta stefnu á þeim tíma sem krísan stóð yfir. Þá eru niðurstöðurnar skrifaðar út frá þeim þemum sem fram komu í þemagreiningu.

Viðbrögð við krísu

Viðmælendur skýrðu allir frá því að grunur hefði vaknað um að raki eða mygla væri í húsnæðinu þegar starfsfólk og börn fóru að sýna líkamleg einkenni og kvarta. Oft gerðist það í kjölfar ítrekaðra veikinda eins og lungnabólgu, barkabólgu, ertingar í augum og exem-útbrota. Beiðni var send til Reykjavíkurborgar um að láta skoða húsnæðið. Það reyndist ekki alltaf auðsótt og tók töluverðan tíma fyrir leikskólana að fá úttekt á stöðu húsnæðis. Leikskólastjórnir sögðu að erfitt hefði reynst að fá viðurkenningu á vandanum. Einn leikskólastjóri sagði: „Það er talað um að ég sé bara með eitthvað bull, sko. Móðursjúk. Það var viðmótið. Þið vitið ekkert. Þessar kellingar vita ekki neitt. Þetta var viðhorfið.“ Fleiri viðmælendum fannst ekki tekið mark á kvörtunum sínum og hafði leikskólastjóri eins leikskólans merkt staði inn á teikningu af leikskólanum þar sem fólk fann fyrir mestu einkennum. Hann sagði að síðar hefði komið í ljós, þegar niðurstöðurnar komu frá úttektaðila, að þar sem starfsfólkið kvartaði undan mestu einkennum greindist mesta mygla.

Dæmi voru um að „setið væri á“ niðurstöðum úttektar í einhvern tíma. Fengu bæði foreldrar og starfsfólk á tilfinninguna að verið væri að halda upplýsingum leyndum. Þegar staðan lá fyrir í leikskólunum var mikilvægt að upplýsa alla hlutaðeigandi um ástand húsnæðisins. Þá voru það ýmist stjórnendur leikskólanna eða fulltrúar frá Reykjavíkurborg sem upplýstu foreldra og starfsmenn um stöðuna. Við tóku reglulegir upplýsingafundir með framkvæmdaaðilum og stjórnendum.

Oft var vandinn afmarkaður og kallaði ekki á umtalsverðar breytingar en í mörgum tilfellum varð mygla í húsnæðinu til þess að flytja þurfti alla starfsemi leikskólans annað. Þeir leikskólar sem þurftu að flytja alla starfsemi sína í annað húsnæði fengu til þess einn til þrjá daga. Leikskólastjóri sagði: „Síðan er verið að skoða þetta og veltast með þetta allt of, allt of lengi. En síðan er tekin ákvörðun um að fara héðan í burtu ... að loka hér og flytja starfsemina ... og það er bara flutt á einum degi.“

Í einum leikskólanum sem þurfti að flytja alla starfsemi með skömmum fyrirvara í annað húsnæði mátti greina einkenni dreifðrar forystu. Hafði deildarstjóri í leikskólanum nýlokið við meistaraverkefni um breytingastjórnun sem nýttist stjórnendum vel í þessum aðstæðum. Stjórnendur unnu samhentir að því að mynda teymi og nefndir, svo sem „pakka niður-nefndin“, „nefndin sem átti að koma með hugmyndir að einhverju sem vantaði“ og „pöntunarnefndin“ sem pantaði til dæmis klósettpappír og aðrar nauðsynjavörur. Þannig tóku allir starfsmenn virkan þátt í þessu verkefni og „ef þú átt stóran hlut í verkefninu ertu svo mikill partur af því“, sagði leikskólastjórinn.

Aðrir leikskólar sem tóku þátt í rannsókninni héldu starfi leikskólanna gangandi meðan á viðgerðum stóð og fluttu börn á milli deilda. Einn af fyrstu leikskólastjórunum sem glímdu við myglu sagði að full starfsemi hefði verið í leikskólanum meðan á framkvæmdum stóð. Leikskólastjórinn sagði:

Við vorum að flytja út úr deildum og inn á aðrar og vorum alltaf með öll börnin. Vorum að þrifa dót, alltaf var opið [hlær], sama hvað gekk á. Þú veist, það var verið að saga herna í gólfni og með tilheyrandi hávaða og tilheyrandi ryki. Það var reynt að setja plast fyrir en ég meina ...

Annar leikskólastjóri hafði sömu sögu að segja og sagði að iðnaðarmennirnir „voru að höggva í, það voru svo mikil læti og yngstu börnin voru svo hrædd“. Leikskólastjóranum fannst betra að fá húsnæði annars staðar heldur en að þrengja að barnahópnum innanhúss og fékk hann afnot af húsnæði frístundaheimilis í nærliggjandi grunnskóla.

Leikskólastjóri nefndi að hann hefði „sett í gírinn“ þegar hann stóðu frammi fyrir þessu verkefni. Hann sagði:

Já, fer bara inn í þetta einhvern veginn og er bara að redda hverjum degi og gera það sem þarf og leggja mikið á sig. Ég meina, oft vorum við bara að vinna þröngt og margir saman í litlu rými og þetta reynir á. Þetta reynir á fólk og þetta reynir á samskipti og annað og mér fannst bara fólk virkilega reyna að láta hlutina ganga en maður fann alveg þreytuna þegar þetta var búið.

Annar leikskólastjóri, sem var nýr í starfi, sagði að það hefði þyrmt yfir hann og honum fallist hendur, en hann ákvað að takast á við þetta verkefni með hjálp samstarfsfólks.

Framkvæmdirnar höfðu því mikil áhrif á innra starfið í öllum leikskólunum og „var það nauðsynlegasta gert þannig að öllum liði vel“ eins og einn leikskólastjórinn orðaði það. Í öllum leikskólunum þurfti að fara yfir öll leikföng og búnað og hreinsa eða henda. Sá stjórnendur tækifæri í stöðunni og gátu endurnýjað leikfni og jafnvel gert breytingar á áherslum starfsins og skipulagi. Í kjölfar greiningar á myglu í húsnæði leikskólanna kom tímabil óvissu sem hafði töluverð áhrif á starf leikskólanna og krafðist viðbragða af hálfu viðmælenda.

Áhrif á börnin og innra starf

Börnin stóðu sig að mörgu leyti vel í gegnum óvissutíma í leikskólanum að mati viðmælenda. Veikindi barna voru tíð í öllum leikskólunum þó að erfitt hafi verið að tengja veikindin beint við myglu í

húsnæðinu. Ljóst var að það óvissuástand sem skapaðist hafði áhrif á flest ef ekki öll börnin, en þó á ólíkan hátt. Fram kom hjá viðmælendum að barnahópurinn væri fjölbreyttur og viðbrögð barnanna við breytingum ólík. Sumum börnum fannst hávaðinn í iðnaðarmönnum meðan á viðgerðum stóð erfiður. Leikskólastjóri sagði:

Já, það er náttúrulega alltaf eitt og eitt barn sem þolir illa hávaða, sko, þannig að við urðum náttúrulega að taka tillit til þess. Stundum urðum við bara að gera hluti þegar þetta barn var úti að leika sér.

Börnin sem þurftu að fara í ókunnugt húsnæði áttu sum erfitt. Einn leikskólastjóri sem þurfti að flytja starfsemi leikskólans í annað húsnæði sagði:

Sko, þau eru mjög misjöfn, sum bara einhvern veginn fylgja og fara bara, þú veist, taka bara í höndina á mér og svo fara þau bara þangað sem þau eru leidd. En svo eru önnur sem þola illa öll þessi stóru rými.

Það hafði þau áhrif að mati stjórnanda að framfarir þeirra, sjálfhjálp og öryggi í daglegum athöfnum voru hægari en venjulega. Hann sagði:

Það kannski sést núna, það er búið að vera að róta þessum barnahóp sem er hér eiginlega alveg síðan í október og yfirleitt í febrúar þá sér maður árangur haustverkanna. Þú veist, námið þeirra, geta setið við matarborðið og farið eftir fyrirmælum, það er ekki komið hjá þessum börnum.

Leikskólastjórinn fann að börnin höfðu verið haldin streitu í ókunnum aðstæðum og þegar barnahópurinn og starfsmannahópurinn sameinaðist aftur eftir að hafa verið dreift í þrjá leikskóla tímabundið, þá „sleptu börnin sínum anda sem þau voru búin að halda í sér, sem þá allt í einu fóru bara að vera aftur þau sjálf, börn sem höfðu verið bara óörugg og, þú veist, þá allt í einu leið þeim eins og þau væru komin í gamla leikskólann,“ sagði stjórnandinn.

Hann sagði að foreldrarnir hefðu verið í samræðum við börnin um að þetta væri tímabundið ástand en þar sem skynjun barna á tíma er oft ekki sú sama og hjá fullorðnum þá „voru sum börnin bara með einhverjar hugmyndir um að þetta gerðist svo hratt“. Eftir að mygla hafði greinst í leikskólanum þurfti að bregðast hratt við og koma börnunum fyrir í öðrum leikskólum. Leikskólastjórinn sagði:

Það var enginn undirbúningur fyrir börnin, þau fóru heim á föstudegi úr leikskólanum og á mánudegi er ekki leikskólinn þeirra lengur. Þau héldu að félagarnir og jafnvel kennararnir væru í leikskólanum, sem var lokaður, þar sem börnin dreifðust á nokkra staði og voru því ekki öll saman á einum stað.

Niðurstöðurnar sýndu að foreldrar settu traust sitt á fagmennsku starfsfólksins í þeim aðstæðum sem sköpuðust í leikskólunum, hvort sem starfsemin fluttist í annað húsnæði, sem jafnvel var í öðru hverfi, eða iðnaðarmenn fylltu leikskólann og við tóku framkvæmdir með tilheyrandi raski. Einn leikskólastjóri sagði:

Já, það er í rauninni bara það, og það kannski segir líka það bara hvað foreldra varðar, á meðan þeir vissu að starfsfólkið fylgdi börnunum í annað húsnæði þá var allt í lagi. Þú veist, það er búið að vera spurningin frá foreldrum frá upphafi, þú veist bara: Ætlar starfsfólkið með? Þá er þetta allt í lagi.

Dæmi voru jafnvel um að foreldraviðtöl væru tekin úti í bílum starfsfólks eða foreldra vegna tímabundins aðstöðuleysis.

Mikill tími fór í að bregðast við fyrirspurnum og þörfum starfsfólks og foreldra, að taka á móti börnum og halda starfinu gangandi, „jafnvel með tárin í augunum,“ sagði einn viðmælandi. Það kallaði á stuðning við stjórnendur og samheldni starfsmannahópsins.

Stuðningur

Það sem viðmælendum fannst gagnast sér best í gegnum þennan krísutíma var gott samband við næsta yfirmann, mygluteymi og samstarfsfólk; einnig bjartsýni og að vera duglegur að leita sér aðstoðar. Þeim fannst gott að geta speglað viðbrögð sín og vangaveltur í næsta yfirmanni og við mygluteymið, og geta ráðfært sig við þessa aðila þar sem verulegt rask varð á starfsemi leikskólanna. Flestir viðmælendurnir höfðu fengið góðan stuðning frá sínum yfirmönnum og þeim sem aðstoðuðu þá í flutningum og öðru raski. Öðrum fannst vanta algjörlega stuðning á þessum tímum, fengu enga heimsókn eða símtal. Einn viðmælandi sagði það skömm að búið væri að verja miklum tíma í að búa til betra verklag þegar mygla greindist í húsnæði leikskóla, verklag sem væri svo ekki nýtt. Viðmælandi sagði að það hefði ekki verið hjálplegt að það skipti yfirmenn þeirra svo miklu máli hvernig mygla í húsnæðinu liti út gagnvart almenningi. Hann sagði: „Almenningsálitið, það var það sem setti allt á suðupunkt á sviðinu, hjá yfirmönnum okkar allra. Hvernig það leit út utan, út á við, og það fannst manni svona ..., já, við skiptum engu máli.“

Viðmælendur fundu mikinn stuðning í samstarfsfólki. Leikskólastjóra fannst mjög mikilvægt að vera í góðu sambandi bæði við deildarstjóra leikskólans og foreldraráð. Leikskólastjórinn sagði:

Mér hefur þótt það bara ofboðslega mikilvægt að halda öllum upplýstum og ég funda alltaf með deildarstjórunum einu sinni í viku. Ég hef alltaf valið að upplýsa deildarstjóra um, svona, það sem ég veit. Það vita bara allir og ég hef verið í góðu sambandi við foreldraráðið, ég funda með þeim ...

Margir hrósuðu samstarfsfólki sínu og hvernig starfsmannahópurinn hefði unnið saman sem ein heild í gegnum tíðina. Einn leikskólastjóri sagði:

Við lokuðum aldrei, vorum alltaf hérna með opið og það var nú einn skipulagsdaginn hérna, þá máttum við bara stöðuna þannig að við fengum bara uppistandara og svo fóru bara allir snemma heim, skilurðu, þú getur ekki boðið fólkinu endalaust upp á eitthvað ...

Annar stjórnandi hugaði vel að liðsheildinni og fór með starfsmannahópinn í „pílu og svoleiðis, og það var voða gaman“. Stjórnendur lögðu töluvert á sig sem ekki er skrifað í starfslýsingu þeirra eða rúmast innan vinnutímans. Einn viðmælenda hafði þurft að undirbúa starfið utan vinnutíma og sagði:

Ef ég hefði ekki gert þetta í sumarfríinu þá hefðum við aldrei opnað á réttum tíma, það hefði aldrei náðst. Þannig að í staðinn fyrir að hugsa endilega um minn hag og hverju ég ætti rétt á og annað, þá hugsaði ég bara, þú veist, mér fannst það skipta miklu meira máli að fólkið okkar kæmi í tilbúið hús. Þar með fær maður líka jákvæðara starfsfólk, þetta er svolítið „win-win“.

Upplýsingagjöf var að mati viðmælenda mjög mikilvæg allt ferlið. Hún gat bæði verið nauðsynleg og gagnleg en einnig gagnlítill eða jafnvel röng. Dæmi voru um upplýsingafundi þar sem gefnar voru rangar upplýsingar. Að mati nokkurra viðmælenda höfðu foreldrar á tilfinningunni að verið væri að halda einhverjum upplýsingum leyndum þegar mygla greindist. Viðmælenda fannst hann þurfa að hafa svör á reiðum höndum við öllum mögulegum spurningum sem hann hafði ekki forsendur til að svara. Hann sagði:

Það var haldinn upplýsingafundur með fagaðilunum sem voru að tengjast þessu verkefni og hann gekk bara vel og þar gafst foreldrum kostur á að spyrja. En það komu fram spurningar sem var vísað til mín um hvort börnunum stæði hætta af að vera í leikskólanum, sérstaklega börnum með undirliggjandi sjúkdóma, sem ég gat ekki svarað. Ég er ekki lækni, sko, þú veist, þú verður að tala við þinn lækni. Kannski viltu sjá þessar skýrslur. Það er náttúrulega takmarkað hverju ég get svarað í þessum málum, sko.

Að öðru leyti tóku viðmælendur að sér að miðla upplýsingum til foreldra í gegnum allt ferlið. Þá fannst þeim mikilvægt að vita sjálfir hvers var að vænta og hver næstu skref yrðu, sem ekki alltaf var raunin.

Framtíðarsýn

Allir viðmælendur töldu mikilvægt að sjá fram á endalok krísunnar og að hafa einhverja framtíðarsýn, eða eins og einn viðmælandi sagði: „Maður verður að geta séð aðeins fram í tímann.“ Annar leikskólastjóri orðaði það á þennan hátt:

Ég virka bara þannig að ég verð að hafa einhverja framtíðarsýn, ég bara verð að gera það. Þú veist, ég get verið í alls konar verkefnum, leiðindaverkefnum. Ég veit það að það er bara partur af starfinu en ég verð að hafa framtíðarsýn. Ég þarf að hafa hana sjálf, svona skýra, einhvern veginn til að sjá. Maður þarf skýra framtíðarsýn til að ná sér upp úr holunni, þú veist, og taka fólkið með sér.

Leikskólastjóri, sem hafði þurft að sameina deildir og nýta nærliggjandi húsnæði tímabundið, sagði mikinn létti þegar framkvæmdum lauk:

Maður kann alltaf að meta það þegar hlutirnir eru komnir í lag, að kynnast því að vera á hálfgerðum vergangi, það er náttúrulega alveg ... þannig að fólk er þakklátt fyrir að komast aftur inn á deildirnar.

Leikskólastjóri sem þurfti að flytja alla starfsemina annað sagði að starfsfólk og foreldrar hefðu komið auga á allt það góða starf sem unnið var á leikskólanum og „þangað stefnum við bara aftur“.

Annar leikskólastjóri sem hafði þurft að gera ýmsar ráðstafanir innan leikskólans vegna myglu sagði:

Mér finnst svo ... ég hefði gjarnan marga daga viljað vera að vinna í öðrum verkefnum en ég hef verið að vinna í. Og talandi um svona faglega þáttinn og svona þá keyrir maður stundum heim til sín og hugsar: Vá, ég er bara búin að vera húsvörður í dag eða iðnaðarmaður [hlær].

Allir viðmælendur tóku að sér mörg aukaverk sem þeir höfðu oft ekki forsendur til að vinna og á kostnað þess að huga að faglegu innra starfi.

Samantekt og umræður

Í þessari grein hefur verið fjallað um rannsókn sem hafði að markmiði að kanna hvernig leikskólastjórar tókust á við afleiðingar myglu í húsnæði leikskóla og hvaða áhrif hún hafði á innra starf þeirra. Leitast var við að greina hvaða stuðning stjórnendur höfðu og hvaða eiginleikar og áherslur í stjórnun komu að gagni. Gerð var þemagreining og gögnin skoðuð með rannsóknarspurningarnar í huga en einnig var gagnlegt að skoða gögnin út frá líkani Johnson (2018) um ákvarðanatöku og stefnumótun í krísu. Hér verður leitast við að svara rannsóknarspurningunum.

Að takast á við krísutíma

Greining á myglu í húsnæði leikskóla Reykjavíkurborgar má rekja til bágs viðhalds og flokkast því sem málefnaþema þar sem ástandið hefur langan aðdraganda og tengist stefnumótun og frammistöðu í viðhaldi húsnæðis sem ógnar öryggi fólks og heilsu (Griffin, 2014). Samkvæmt starfslýsingu leikskólastjóra ber hann ábyrgð á að eðlilegt viðhald og endurnýjun fari fram á húsnæði leikskólans (Kennarasamband Íslands, e.d.). Þar sem dregið hafði verulega úr viðhaldi leikskóla Reykjavíkurborgar frá árinu 2008 er ekki líklegt að leikskólastjórar hafi getað uppfyllt þessa skyldu sína á fullnægjandi hátt (Fjármálaþjónusta Skóla- og frístundasviðs, 2018; Steinunn Helga Lárusdóttir o.fl., 2015). Það er því umhugsunarefni að litið skuli svo á að leikskólastjórar beri að einhverju leyti ábyrgð á að eðlilegt viðhald og endurnýjun fari fram í leikskólum þegar sveitarfélagið veitir ekki nægilegt fjármagn til þess. Sýna niðurstöður rannsóknarinnar að þrátt fyrir endurteknar ábendingar leikskólastjóra til yfirmanna um að skoða þyrfti hvort húsnæðið væri nægilega heilsusamlegt var seint brugðist við og leikskólastjórunum jafnvel ekki trúað. Stjórnendum skóla þarf að vera óhætt að viðra áhyggjur sínar við næsta yfirmann og ganga að því gefnu að þeim sé ekki „sópað undir teppi“ (Johnson, 2018).

Þegar viðmælendur stóðu frammi fyrir myglu í húsnæði leikskólans tóku þeir stjórn á verkefninu og settu þeir hag heildarinnar fram yfir eigin hag í mörgum tilfellum (Regester og Larkin, 2008). Var eiginleiki þeirra til að sýna forystu á krísutímum, þó þeirra fyrir óvissu og tilfinningabunga og geta til að taka skjótar ákvarðanir augljós í rannsókninni. Töldu þeir mikilvægt að hlúa vel að samstarfsfólki, börnum og foreldrahópnum og halda uppi faglegu starfi við erfiðar aðstæður. Niðurstöður þessarar rannsóknar staðfesta niðurstöður annarra rannsókna sem sýnt hafa að þetta séu þeir eiginleikar sem stjórnendur þurfi að búa yfir til að geta sýnt forystu á krísutímum (Argenti, 2002; Bauman, 2011; Goleman o.fl., 2002; Smith og Riley, 2012; Strehmel o.fl., 2023).

Aukaverkefni eins og samskipti við mygluteymi, flutningshópa og iðnaðarmenn bættust við verkefnalista leikskólastjóranna. Tóku leikskólastjórnir stjórn á verkefnum sem ekki tilheyrðu starfslýsingu þeirra og þeir höfðu jafnvel ekki þekkingu til í krísunni sem myndaðist í kjölfar greiningar á myglu í húsnæði leikskólanna. Enginn þeirra reyndi að firra sig ábyrgð eða lýsa því yfir að ábyrgðin lægi hjá öðrum, þó oft væri tilefni til. Eru viðbrögðin í samræmi við aðrar rannsóknir sem hafa sýnt að þegar stjórnendur standa frammi fyrir krísuverkefni eru viðbrögð þeirra annaðhvort að taka stjórn á verkefnum sem þeir eru jafnvel ekki hæfir til og bera ekki ábyrgð á eða að þeir firra sig ábyrgð og lýsi yfir að ábyrgðin liggja hjá öðrum (Regester og Larkin, 2008). Oft þurftu þeir að átta sig á hver hefði heimild til að gera hvað og hvaða viðbrögð væru viðeigandi í óvæntum aðstæðum sem upp komu dag hvern, sem er í samræmi við aðrar rannsóknir og því mikilvægt að skýrt sé hvar ábyrgðin liggur (Johnson, 2018). Er það í samræmi við niðurstöður rannsókna af áhrifum COVID-19 krísunnar (Ingibjörg Ósk Sigurðardóttir og Svava Björg Mörk, 2020). Sýna niðurstöður rannsóknarinnar að viðmælendur lögðu sig fram um að halda í menningu leikskólans og hlúa við krefjandi aðstæður að þeim samböndum sem þar voru fyrir. Svipuðust þeir eftir tækifærum í stöðunni og leituðu lausna í samstarfi við yfirmenn, mygluteymi og samstarfsfólk (DuBrin, 2013).

Áhrif og stuðningur

Niðurstöður rannsóknarinnar sýna að krísan sem myndaðist í leikskólunum hafði mikil áhrif á starfsfólkið, börnin og starfsemi leikskólanna en einnig á foreldra. Leikskólastjórnir sóttu stuðning til samstarfsfólks og fannst þeim mikilvægt að vera í góðu sambandi við meðstjórnendur og foreldra. Það var forgangsverkefni hjá þeim að hlúa að samstarfsfólki og halda því upplýstu. Er það í samræmi við það sem fyrri rannsóknir sýna að forysta byggir á og eru traust og samvinna þar lykilatriði (Fonsén, 2013; Male og Palaiologou, 2015). Þá hlúðu viðmælendur vel að líðan starfsfólksins og líðsheildinni með ánægjulegri samveru. Hafa Smith og Riley (2012) bent á að skólastjórnendur veki vonir og stuðli að greiðum samskiptum meðal þeirra sem verða fyrir áhrifum krísunnar. Áhugavert var að heyra að þar sem vel gekk að bregðast við krísunni var verkefnum og ábyrgð dreift til teyma innan leikskólans, en fyrri rannsóknir hafa sýnt að það sé góð leið til að koma á lærdómssamfélagi og samvinnumenningu (Anna Magnea Hreinsdóttir og Arna Hólmfríður Jónsdóttir, 2023; Douglass, 2019; Fonsén o.fl., 2020; Woods og Woods, 2013).

Erfitt er að meta á þessu stigi þau áhrif sem krísan hafði á börnin en viðmælendur mátu það svo að þetta hefði verið streituvaldandi tími fyrir þau og því þurfti að huga vel að líðan þeirra. Af niðurstöðunum að dæma er ljóst að viðmælendur höfðu áhyggjur af hag og líðan barnanna, lögðu sig fram um að halda sterkum tengslum við þau og móta þeim öruggar aðstæður. Hefur Bauman (2011) fært rök fyrir að forysta á krísutímum þurfi að einkennast af siðferði umhyggju (e. ethic of care) þar sem lögð er áhersla á að styrkja sambönd fólks og að bera ábyrgð á og umhyggju fyrir heildinni. Það var vel sýnilegt í niðurstöðum og í viðbrögðum foreldra við því raski sem fylgi þessu tímabili. Þeim nægði að vita til þess að starfsfólkið sem þekkti barnið héldi í hönd þess yfir í annað húsnæði eða deild. Þeir voru vissir um að börnin væru í öruggum höndum starfsfólksins.

Sá lærdómur hefur verið dreginn af fyrri krísum að mikilvægt sé fyrir stjórnendur að fá góðar upplýsingar og veita þær (Rodd, 2015; Siraj-Blatchford og Hallet, 2014). Upplýsingagjöf til starfsfólks, foreldra og barna þarf að vera skýr og réttu upplýsingarnar að fara til mismunandi hópa (Mutch, 2020). Niðurstöðurnar sýndu að viðmælendur héldu foreldrum vel upplýstum og fengu

þeir í sumum leikskólanna stuðning frá yfirmönnum sínum til að halda upplýsingafundi. Þó vissu þeir oft ekki sjálfir hvers var að vænta og hver næstu skref yrðu. Að mati viðmælenda þurfti að koma í veg fyrir að fólk hefði það á tilfinningunni að verið væri að halda einhverju leyndu með stöðugri upplýsingagjöf. Höfðu viðmælendur oft hvorki forsendur til að veita upplýsingar né þekkingu á til dæmis heilsufarslegum áhrifum myglu á börn. Reyndust þeir verkferlar sem Reykjavíkurborg hefur mótað ekki vera nýttir sem skyldi (Reykjavíkurborg, 2023).

Þegar óvissuástand eða krísa myndast eins og hér hefur verið fjallað um standa skólustjórnendur frammi fyrir áskorun sem þeir hafa líklega ekki mætt áður og gera það án þess að vita hvaða áhrif hún hefur eða hvernig á að bregðast við henni. Þeir þurfa því að takast á við hana, hafa til þess skamman tíma og þurfa væntanlega stuðning. Þann lærdóm má draga af fyrri krísum að stuðningur frá ábyrgum yfirmönnum og rekstraraðilum skiptir miklu (Strehmel o.fl., 2023). Niðurstöður rannsóknarinnar voru ekki samhljóma varðandi stuðning næsta yfirmanns, þar sem nokkrir leikskólustjórar fengu góðan stuðning en aðrir lítinn sem engan.

Kahneman (2012) hefur bent á að stjórnendur þurfi að hafa markmið og framtíðarsýn í miðri krísu. Viðmælendur lögðu allir áherslu á að ef markmið og framtíðarsýn væru ekki sjáanleg eða skýr væri erfiðara að vinna úr þeirri óreiðu sem mygla í húsnæði leikskólans hafði skapað. Hjá flestum þeirra kom tímabil óvissu í kjölfar þess að mygla var staðfest í leikskólanum og brugðist var við. Þá hafði engin skýr sýn mótast og erfitt að fóta sig í óreiðunni. Þá þótti gott að spegla sig í næsta yfirmanni, mygluteymi eða samstarfsfólki og leita stuðnings hjá því. Um leið og einhver leið var að átta sig á hvernig hægt væri að sjá fram úr krísutímabilinu var það gert. Bent hefur verið á að ljúka þurfi krísutímabili á farsælan hátt (Johnson, 2018). Viðmælendur töluðu um að þeir kynnu vel að meta þegar daglegt líf leikskólans færðist í eðlilegt horf. Einnig höfðu bæði starfsfólk og foreldrar kunnað að meta hversu faglegt starf hafði verið unnið í mörgum leikskólunum áður en krísutímabilið skall á og vildu endurheimta það sem fyrst. Hverri krísu fylgja tækifæri og gátu stjórnendur endurnýjað leiðefni og búnað og jafnvel nýtt óvissutímann til að endurskoða skipulag starfsins og bæta það.

Að lokum

Markmið þessarar rannsóknar var að varpa ljósi á hvernig átta leikskólustjórar tókust á við krísu sem myndaðist þegar mygla greindist í húsnæði leikskólanna, hvaða áhrif það hafði á innra starf og hvaða stuðning þeir fengu. Tilgangurinn var að öðlast skilning á hvaða eiginleikar og áherslur nýtast best til að takast á við krísu og óvissu. Fræðilegt gildi rannsóknarinnar felst í aukinni þekkingu á þeim eiginleikum og stuðningi sem þarf til að takast á við óvæntar og krefjandi aðstæður sem upp koma með tilheyrandi skipulagsbreytingum og áskorunum sem þeim fylgja. Niðurstöður rannsóknarinnar staðfesta í raun að forystueiginleikar á krísutímum eru að miklu leyti þeir sömu og þegar daglegt starf gengur sinn vanagang, það er að traust og samvinna ríki í leikskólunum og að völdum og ábyrgð sé dreift til samstarfsfólks. Við það bætist þol fyrir óvissu og tilfinningabunga, að geta tekið skjótar ákvarðanir og unnið að krísustjórnun fyrir opnum tjöldum. Þá þurfa stjórnendur að hafa skýra framtíðarsýn, hvetja og stuðla að góðri upplýsingagjöf og greiðum samskiptum meðal þeirra sem verða fyrir áhrifum krísunnar. Hagnýtt gildi rannsóknarinnar felst í að varpa ljósi á hvernig best sé að bregðast við ófyrirséðum áskorunum í leikskólastarfi í framtíðinni. Gagnlegt getur verið að reikna með að krísur komi upp með reglulegu millibili. Hægt er að þjálfra stjórnendur reglulega í að takast á við óvissu og byggja þannig upp seiglu í menningu skólans. Menningin þarf að litast af því að starfsfólki sé óhætt að viðra áhyggjur sínar og sé vakandi fyrir því sem miður getur farið. Það getur síðan leitt af sér aukna seiglu starfsfólks, að kunna að leita sér aðstoðar og koma hlutum í betri farveg. Ferlar þurfa að vera til staðar og áætlanir sem búa stjórnendur undir að takast á við krísur. Þar skiptir skilgreind ábyrgð máli og hvar hún liggur, til dæmis á viðhaldi húsnæðis leikskóla og hverjir hafa getu og skyldu til að bregðast við. Þar er ábyrgð sveitarfélaga á húsnæði leikskóla skýr.

Leadership in times of crisis: Mold in preschool premises

Mould in preschool buildings in Iceland has significantly impacted schoolwork in recent years. This situation affects the children, parents, staff, and the daily activities in preschools. It is believed that leadership qualities in times of crisis are essentially the same as in other times, but the circumstances are different and more difficult. This study aimed to shed light on how preschool leaders deal with the consequences of the crisis that occurs when mould is detected in the premises of a preschool, what effect it has on daily activities and what obstacles are present. Preschool leaders need to manage crises that arise rather than letting the crisis lead them. They need time to react and space to determine the options in the situation. Two characteristics of crises are important in our understanding of crisis and leadership in times of crisis. There are the effects of the crisis on the school's work and the measures that need to be in place to respond to those effects. Crisis management consists of management and planning before, during and after a crisis, but leadership in times of crisis consists of having a holistic view of what was, what is and what can become. The big picture is always in view, the scenario is clear, the perception of those affected by the crisis is well analysed, and goals are set. The school's culture is maintained, and the relationships formed there are nurtured. Previous research has shown that the main lessons of leadership in times of crisis are to receive and share information, to have clear communication with colleagues, parents, and policymakers and to keep management teams together through constant discussion and events that support the well-being of the staff. Leaders need to analyse the changes, assess the situation, and react appropriately while spotting the opportunities and innovation inherent in each position.

The research aim was to shed light on which features and priorities in leadership are most useful when dealing with crisis and uncertainty. Interviews were conducted with eight preschool directors who had struggled with the consequences of mould in the preschool's premises, which affected its activities. The interviews were analysed according to Johnson's (2018) four-step model of decision-making and strategy in times of crisis that can be useful for leaders. The steps consist of realising the perception of those involved and the impact of the crisis on them, defining the project, choosing a response, and setting goals and a vision for the future. A crisis is, as the name suggests, certain chaos that is difficult to put in a certain framework, but it is important to make a response plan and formulate a vision for the future.

The results showed that the preschool leaders who participated in the study dealt with the consequences of mould in the preschool premises with the benefit of the whole in mind and carried out many tasks that partly did not fall under their job description or their role as preschool leaders. They believed it was important to see opportunities in the crisis, set goals, and have a vision for the future. The preschool leaders reported where they got support and help from and where they did not get help. According to the leaders, this was a stressful period for the staff, parents, and the children staying in the preschools. The value of the research lies in the increased knowledge of management and leadership in times of crisis to best deal with the changes that come with times of crisis. It is clear from the results of this study that mould in the preschools' premises had triggered a crisis in the preschool work and a situation that called for a short and long-term response. The preschool leaders felt that they could not guarantee the safety of children or staff but did everything in their power to minimise the impact of the crisis period. The resilience of leaders, staff, children, and parents was evident in the narratives of those who participated in the study. Many said that much of what they did during the crisis period was far outside their job description, but they chose to think about the good of the whole, children, parents, and colleagues, instead of thinking about their own good or what they were entitled to. Therefore, they have based their work

on caring for others in times of crisis. It was clear that the leaders sought support from their immediate superiors, but no less from their colleagues, and resilience was built up within the employee groups, where they helped to solve the problems that arose in times of uncertainty.

Keywords: preschool, leadership, crisis, crisis leadership

Um höfund

Anna Magnea Hreinsdóttir Ph.D. (amh@hi.is) lauk námi í tólmstundafræðum frá Göteborgs fólkhögskola í Svíþjóð árið 1980, B.Ed.-gráðu í leikskólafræðum frá Kennaraháskóla Íslands árið 1999 og meistaraþrófi frá sama skóla árið 2003. Árið 2009 lauk hún doktorsþrófi í menntunarfræðum frá Menntavísindasviði Háskóla Íslands með áherslu á lýðræðislegt umræðumat á skólastarfi. Hún vann sem leikskólastjóri og leikskólafulltrúi á árunum 1991–2015 og var sviðsstjóri fjölskyldusviðs Borgarbyggðar á árunum 2015–2020. Nú starfar hún við Menntavísindasvið Háskóla Íslands.

About the author

Anna Magnea Hreinsdóttir Ph.D. (amh@hi.is) completed her degree in leisure studies at Göteborgs fólkhögskola, Sweden, in 1980, a B.Ed. in preschool studies at the Icelandic University of Education in 1999, and a master's degree at the same university in 2003. She completed her Ph.D. in democratic school evaluation at the University of Iceland School of Education in 2009. She has worked as a preschool and primary school officer for many years and as a director of education and welfare. She now teaches at the University of Iceland, School of Education.

Heimildir

- Anna Magnea Hreinsdóttir og Arna Hólmfríður Jónsdóttir. (2023). Lýðræðisleg forysta í leikskólum. *Netla – Vef tímarit um uppeldi og menntun*. <https://doi.org/10.24270/netla.2023.8>
- Argenti, P. (2002). Crisis communication: Lessons from 9/11. *Harvard Business Review (Special Issue)*, 18–25. <https://hbr.org/2002/12/crisis-communication-lessons-from-911>
- Bauman, D. C. (2011). Evaluating ethical approaches to crisis leadership: Insights from unintentional harm research. *Journal of Business Ethics*, 98(2), 281–295. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0549-3>
- Bertram, T., Formosinho, J., Gray, C., Pascal, C. og Whalley, M. (2016). EECERA ethical code for early childhood researchers. *European Early Childhood Education Research Journal*, 24(1), iii–xiii. <https://doi.org/10.1080/1350293X.2016.1120533>
- Braun, V. og Clarke, V. (2013). Successful qualitative research: A practical guide for beginners. Sage.
- Braun, V., Clarke, V., Hayfield, N. og Terry, G. (2018). Thematic analysis. Í P. Liamputtong (ritstjóri), *Handbook of research methods in health social sciences* (bls. 1–18). Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-10-5251-4_103
- Brinkmann, S. og Kvale, S. (2017). Ethics in qualitative psychological research. Í C. Willig og W. Stainton Rogers (ritstjórar), *The SAGE handbook of qualitative research in psychology* (bls. 259–273). Sage.
- Douglass, A. (2019). *Leadership for quality early childhood education and care: OECD Education Working Papers, 211*. <https://doi.org/10.1787/6e563bae-en>
- DuBrin, A. J. (2013). *Handbook of research on crisis leadership in organisations*. Edward Elgar.
- Fjármálaþjónusta Skóla- og frístundasviðs. (2018). *Viðhald húsnæðis og endurnýjun búnaðar*.
- Fonsén, E. (2013). Dimensions of pedagogical leadership in early childhood education and care. Í E. Hujala, M. Waniganayake og J. Rodd (ritstjórar), *Researching leadership in early childhood education* (bls. 181–192). Tampere University Press. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201406061622>

- Fonsén, E., Ahtiainen, R., Heikkinen, K. M., Heikonen, L., Strehmel, P. og Tamir, E. (ritstjórar). (2023). *Early childhood education leadership in times of crisis: International studies during the COVID-19 pandemic*. Verlag Barbara Budrich.
- Fonsén, E., Lahtinen, L., Sillman, M. og Reunamo, J. (2020). Pedagogical leadership and children's well-being in Finnish early education. *Educational Management Administration & Leadership*, 50(6), 1–16. <https://doi.org/10.1177/1741143220962105>
- Goleman, D., Boyatzis, R. og McKee, A. (2002). *Primal leadership: Learning to lead with emotional intelligence*. Harvard Business School Press.
- Griffin, A. (2014). *Crisis, issues and reputation management*. Kogan Page.
- Heikka, J., Pitkaniemi, H., Kettukangas, T. og Hyttinen, T. (2019). Distributed pedagogical leadership and teacher leadership in early childhood education contexts. *International Journal of Leadership in Education*, 24(3), 333–348. <https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1623923>
- Ingibjörg Ósk Sigurðardóttir og Svava Björg Mörk. (2020). Kófið og leikskólinn: „Þetta var mögnuð „tilraun“ til að sjá gæðastarf verða til við skrítnar aðstæður“. *Sérnit Netlu 2020 – Menntakerfi og heimili á tímum COVID-19*. <https://doi.org/10.24270/serritnetla.2020.20>
- James, H. E. og Wooten, L. P. (2004). *Leadership in turbulent times: Competencies for thriving amidst crisis (Working paper series no. 04-04)*. University of Virginia; Darden Graduate School of Business Administration. <http://ssrn.com/abstract=555966>
- James, H. E. og Wooten, L. P. (2005). Leadership as (un)usual: How to display competence in times of crisis. *Organizational Dynamics*, 34(2), 141–152. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2005.03.005>
- James, H. E. og Wooten, L. P. (2010). Orientations of positive leadership in times of crisis. Í K. Cameron og G. Spreitzer (ritstjórar), *Handbook on positive organizational leadership* (bls. 882–894). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199734610.013.0067>
- Johnson, T. (2018). *Crisis leadership: How to lead in times of crisis, threat and uncertainty*. Bloomsbury.
- Kahneman, D. (2012). *Thinking, fast and slow*. Penguin Books.
- Kennarasamband Íslands. (e.d.). *Starfslýsingar: Leikskólastjóri*. <https://www.ki.is/kjaramal-og-styrkir/kjarasamningar/felag-stjornenda-leikskola/>
- Kerr, M. M. og King, G. (2019). *School crisis prevention and intervention* (2. útgáfa). Waveland Press.
- Klann, G. (2003). *Crisis leadership: Using military lessons, organizational experiences, and the power of influence to lessen the impact of chaos on the people you lead*. Center for Creative Leadership.
- Lunneblad, J. og Garvis, S.. (2017). A study of Swedish preschool principals' perspectives on leadership and organization. *Early Child Development and Care*, 189(6), 938–945. <https://doi.org/10.1080/03004430.2017.1354855>
- Lög um leikskóla nr. 90/2008.
- MacNeil, W. og Topping, K. (2007). Crisis management in schools: Evidence-based prevention. *Journal of Educational Enquiry*, 7(1), 64–94.
- Male, T. og Palaiologou, I. (2015). Pedagogical leadership in the 21st century: Evidence from the field. *Educational Management Administration & Leadership*, 43(2), 214–231. <https://doi.org/10.1177/1741143213494889>
- Mennta- og menningarmálaráðuneyti. (2011). Aðalnámskrá leikskóla 2011.
- Mitroff, I. (2002). From crisis management to crisis leadership. Í *Business: The ultimate resource* (bls. 280–281). A & C Black.
- Mutch, C. (2020). How might research on schools' responses to earlier crisis help us in the COVID-19 recovery? *Set: Research Information for Teachers*, 2. <https://doi.org/10.18296/set.0169>
- Pepper, M. J., London, T. D., Dishman, M. L. og Lewis, J. L. (2010). *Leading schools during crisis: What school administrators must know*. Rowman and Littlefield Education.
- Pearson, C. M. og Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, 23(1), 59–76.
- Regeister, M. og Larkin, L. (2008). *Risk, issues and crisis management in public relations* (4. útgáfa). Kogan Page.

Reglugerð um starfsumhverfi leikskóla nr. 655/2009.

Reykjavíkurborg. (2023). *Verkferlar um viðbrögð vegna rakaskemmda og myglu – Útgáfa 3*. <https://fundur.reykjavik.is/sites/default/files/agenda-items/9%20Tillaga%20a%C3%B0%20uppf%C3%A6r%C3%B0um%20verkferli%20vegna%20rakaskemmda%20e%C3%B0a%20myglu%20%C3%AD%20h%C3%BAsn%C3%A6%C3%B0i%20sem%20h%C3%BDsir%20starfsemi%20Reykjav%C3%ADkurborgar.%20MSS23050101..pdf>

Rittel, H. W. og Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences*, 4(2), 155–169. <https://www.jstor.org/stable/4531523>

Rodd, J. (2015). *Leading change in the early years: Principles and practices*. McGraw Hill; Open University press.

Sigurlína Davíðsdóttir, Guðný Guðbjörnsdóttir, Anna Kristín Sigurðardóttir, Arna H. Jónsdóttir, Börkur Hansen, Ólafur H. Jóhannsson og Steinunn Helga Lárusdóttir. (2012). Efnahagshrunið og skólastarf í tveimur íslenskum sveitarfélögum: Skólakreppa? *Ráðstefnurit Netlu – Menntakvika 2012*. <https://netla.hi.is/serrit/2012/menntakvika2012/014.pdf>

Silverman, D. (2000). *Doing qualitative research: A practical handbook*. Sage.

Siraj-Blatchford, I. og Hallet, E. (2014). *Effective and caring leadership in the early years*. Sage.

Smith, L. og Riley, D. (2012). School leadership in times of crisis. *School Leadership & Management*, 32(1), 57–71. <https://doi.org/10.1080/13632434.2011.614941>

Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. Jossey-Bass.

Steinunn Helga Lárusdóttir, Anna Kristín Sigurðardóttir, Arna H. Jónsdóttir, Börkur Hansen og Guðný Guðbjörnsdóttir. (2015). Efnahagshrunið og skólastarf í Reykjavík. *Netla – Vef tímarit um uppeldi og menntun*. <http://netla.hi.is/greinar/2015/ryn/004.pdf>

Strehmel, P., Tamir, E., Fonsén, E., Heikkinen, K. M., Heikonen, L. og Ahtiainen, R. (2023). Conclusion: Lessons learnt for crises leadership and organizational resilience. Í E. Fonsén, R. Ahtiainen, K. M. Heikkinen, L. Heikonen, P. Strehmel og E. Tamir (ritstjórar), *Early childhood education leadership in times of crisis: International Studies During the COVID-19 Pandemic* (bls. 249–255). Verlag Barbara Budrich.

Ulmer, R. R., Sellnow, T. L. og Seeger, M. W. (2007). *Effective crisis communication: Moving from crisis to opportunity* (2. útgáfa). Sage.

Wood, E. (2013). *Play, learning and the early childhood curriculum* (3. útgáfa). Sage.

Woods, P. A. (2005). *Democratic leadership in education*. Paul Chapman.

Woods, P. A. og Woods, G. J. (2013). Deepening distributed leadership: A democratic perspective on power, purpose and the concept of the self. *Leadership in Education*, 2, 17–40. <http://hdl.handle.net/2299/12905>

Pórdís Arnljótsdóttir. (2023, 7. apríl). *Mygladír skólar í helmingi sveitarfélaga landsins*. RÚV. <https://www.ruv.is/frettir/innlent/2023-04-07-mygladir-skolar-i-helmingi-sveitarfelaga-landsins>



Anna Magnea Hreinsdóttir. (2023).

Forysta á krísutímum: Mygla í húsnæði leikskóla

Netla – Vef tímarit um uppeldi og menntun. Menntavísindasvið Háskóla Íslands.

Sótt af <http://netla.hi.is/greinar/2023/alm/18.pdf>

DOI: <https://doi.org/10.24270/netla.2023/18>

