

A photograph of children playing in a sandpit. The sand is light-colored and textured. Several colorful plastic toys are scattered on the sand, including a blue bucket, a yellow shovel, and a green bucket. A child's hand is visible on the left, holding a grey bucket. Another child's hand is visible on the right, holding a green bucket. The background shows a wooden structure, possibly part of the sandpit's enclosure.

**ÚTTEKT Á
SAMEININGUM LEIKSKÓLA
REYKJAVÍKURBORGAR**

2009 – 2018

ANNA MAGNEA HREINSDÓTTIR

Úttekt á sameiningum leikskóla Reykjavíkurborgar 2009 – 2018

© Anna Magnea Hreinsdóttir 2018

Hönnun: Rósa Björk Jónsdóttir

ÞAKKIR

Höfundur hefur unnið í nánu samráði við Skóla- og frístundasvið Reykjavíkurborgar og þakkar Ingveldi Hrönn Björnsdóttur verkefnastjóra fyrir ánægjulegt samstarf. Hún las yfir skýrsluna ásamt Ingvari Sigurgeirssyni frá Menntavísindasviði Háskóla Íslands og Magnúsi Sigurðssyni og færðu þau margt til betri vegar.

Formáli

Árið 2018 rekur Skóla- og frístundasvið 62 leikskóla þar sem dvelja hátt í sex þúsund börn. Þar er haft að leiðarljósi að börnin njóti bernsku sinnar og læri og þroskist í leik og samveru.

Sérhver leikskóli markar sér stöðu með áherslu á ákveðna stefnu eða þætti í fagstarfinu, svo sem samskipti, lestur og ritmál, stærðfræði, náttúru og umhverfisvernd.

Samkvæmt lögum um leikskóla nr. 90/2008 skal velferð og hagur barna hafður að leiðarljósi í öllu starfi leikskóla. Veita skal börnum umönnun og menntun, búa þeim höllt og hvetjandi uppeldisumhverfi og örugg náms- og leikskilyrði. Stuðla skal að því að nám fari fram í leik og skapandi starfi þar sem börn njóta fjölbreyttra uppeldiskosta. Starfshættir leikskóla skulu mótast af umburðarlyndi og kærleika, jafnrétti, lýðræðislegu samstarfi, ábyrgð, umhyggju, sáttfýsi, virðingu fyrir manngildi og kristinni arfleifð íslenskrar menningar.

Meginmarkmið uppeldis og kennslu í leikskóla skulu vera:

- að fylgjast með og efla alhliða þroska barna í náinni samvinnu við foreldra,
- að veita skipulega málörvun og stuðla að eðlilegri færni í íslensku,
- að hlúa að börnum andlega, vitsmunalega og líkamlega í samræmi við þarfir hvers og eins svo að börnin fái notið bernsku sinnar,
- að stuðla að víðsýni barna og efla siðferðisvitund þeirra,
- að leggja grundvöll að því að börn verði sjálfstæðir, virkir og ábyrgir þátttakendur í lýðræðisþjóðfélagi sem er í örri og sífelldri þróun,
- að rækta hæfileika barna til tjáningar og sköpunar í þeim tilgangi m.a. að styrkja sjálfsmynd þeirra, heilbrigðisvitund, öryggi og hæfni til mannlegra samskipta.





Mynd 1. Leiskólar Reykjavíkurborgar

Efnisyfirlit

Þakkir	2
Formáli	3
Myndir	8
Töflur	9
1.	
Úttekt á sameiningum leikskóla Reykjavíkurborgar	11
Forsendur úttektarinnar	12
Efnisafmörkun og efnistöð	13
Sameinaðir leikskólar	14
Fyrirliggjandi gögn	15
Viðtöl	17
Greining gagna og túlkun	19
Hlutverk úttektaraðila	19
Takmarkanir úttektarinnar	20
Uppbygging skýrslunnar	21
2.	
Bakgrunnur og forsendur sameininga leikskóla	23
Hvatt til aukinnar samvinnu eða samrekssturs leikskóla	25
Starfshópar myndaðir	27
Samráð við íbúa Reykjavíkurborgar	29
Markmið með sameiningu leikskóla	36
Sameiningarferlið	41
Mat skólástjórnenda, deildarstjóra og foreldra á sameiningarferlinu	60
Helstu niðurstöður	62
3.	
Áhrif sameininga á faglegt starf	65
Stefna, skólanámskrá og starfsáætlanir leikskóla	66
Skólanámskrár leikskóla fyrir og eftir sameiningu	68
Þróunarverkefni og nýbreytni	86
Helstu niðurstöður	87

4.

Áhrif sameininga á stjórnun og starfsánægju	89
Niðurstöður starfsmannakannana og viðtaala	90
Veikindi og starfsmannavelta	121
Helstu niðurstöður	122

5.

Áhrif sameininga á viðhorf foreldra	125
Formlegt hlutverk foreldra	126
Umsagnarferlið	126
Foreldrakannanir	127
Niðurstöður samráðs við foreldra, foreldrakannana og viðtala	128
Helstu niðurstöður	157

6.

Áhrif sameininga á fjárhag	159
Hagræðingaraðgerðir eftir hrun	160
Rekstur leikskóla	162
Stjórnun og starfsmannahald	164
Eldhús	170
Innkaup á matvörum	179
Sérkennsla	181
Viðhald húsnæðis og endurnýjun búnaðar	184
Helstu niðurstöður	188

7.

Helstu niðurstöður úttektar á sameiningum leikskóla	191
Samráð, undirbúningur og framkvæmd	193
Stefnumótun og faglegt starf	194
Stjórnun og starfsánægja	195
Viðhorf foreldra	196
Hagræðing í rekstri	196
Munur á reynslu af sameiningum leikskóla eftir fjölda starfsstöðva	197
Heimildir	199
Listi yfir fylgiskjöl	205

Myndir

Mynd 1. Leikskólar Reykjavíkurborgar

Mynd 2.1. Þáttökustigi

Mynd 2.2. Skipurit sameinaðs Skóla- og frístundasviðs, 2011

Mynd 2.3. Nafnabreyting á sameinuðum leikskólum

Mynd 3.1. Leikskólastarfsemi

Mynd 5.1. Þátttakendur í mati

Töflur

- Tafla 1.1. Tveggja starfsstöðva sameiningar
- Tafla 1.2. Þriggja starfsstöðva sameiningar
- Tafla 1.3. Leikskólar sameinaðir grunnskólum
- Tafla 1.4. Viðmælendur
- Tafla 2.1. Yfirlit yfir leikskóla Reykjavíkurborgar
- Tafla 2.2. Barnafjöldi í leikskólum í nágrannasveitarfélögum Reykjavíkurborgar
- Tafla 2.3. Innleiðingarátætlun
- Tafla 2.4. Sameinaðir leikskólar Reykjavíkurborgar 2018
- Tafla 2.5. Leikskólar Reykjavíkurborgar 2018 með færri en 70 börnum
- Tafla 2.6. Leikskólar Reykjavíkurborgar með fleiri en 70 börnum
- Tafla 3.1. Skólanámskrár leikskóla fyrir og eftir sameiningu
- Tafla 3.2. Þróunarverkefni unnin í sameinuðum leikskólum
- Tafla 4.1. Starfsmannakönnun Kvarnaborgar
- Tafla 4.2. Starfsmannakönnun Björtuhlíðar
- Tafla 4.3. Starfsmannakönnun Borgar
- Tafla 4.4. Starfsmannakönnun Drafnarsteins
- Tafla 4.5. Starfsmannakönnun Furuskógar
- Tafla 4.6. Starfsmannakönnun Hálsaskógar
- Tafla 4.7. Starfsmannakönnun Hlíðar
- Tafla 4.8. Starfsmannakönnun Holts
- Tafla 4.9. Starfsmannakönnun Langholts
- Tafla 4.10. Starfsmannakönnun Laugasólar
- Tafla 4.11. Starfsmannakönnun Miðborgar
- Tafla 4.12. Starfsmannakönnun Ness
- Tafla 4.13. Starfsmannakönnun Sunnuásar
- Tafla 4.14. Starfsmannakönnun Sunnufoldar
- Tafla 4.15. Starfsmannakönnun Tjarnar
- Tafla 4.16. Leikskólastjórar í starfi frá sameiningu
- Tafla 4.17. Veikindahlutfall starfsmanna
- Tafla 5.1. Foreldrakönnun Kvarnaborgar
- Tafla 5.2. Foreldrakönnun Björtuhlíðar
- Tafla 5.3. Foreldrakönnun Borgar
- Tafla 5.4. Foreldrakönnun Drafnasteins
- Tafla 5.5. Foreldrakönnun Furuskógar
- Tafla 5.6. Foreldrakönnun Hálsaskógar
- Tafla 5.7. Foreldrakönnun Hlíðar
- Tafla 5.8. Foreldrakönnun Holts
- Tafla 5.9. Foreldrakönnun Langholts
- Tafla 5.10. Foreldrakönnun Laugasólar
- Tafla 5.11. Foreldrakönnun Miðborgar
- Tafla 5.12. Foreldrakönnun Ness
- Tafla 5.13. Foreldrakönnun Sunnuás
- Tafla 5.14. Foreldrakönnun Sunnufoldar
- Tafla 5.16. Foreldrakönnun Tjarnar
- Tafla 6.1. Hagræðing á Skóla- og frístundasviði
- Tafla 6.2. Rekstrarkostnaður leikskóla Reykjavíkurborgar árin 2008 – 2017 í þús. kr. á verðlagi 2017
- Tafla 6.3. Laun og launatengd gjöld í leikskólum í Reykjavík árin 2008 – 2017 í þús. kr. á verðlagi 2017
- Tafla 6.4. Fjöldi barna í leikskólum í Reykjavík
- Tafla 6.5. Starfsfólk í leikskólum í Reykjavík
- Tafla 6.6. Stjórnun fyrir og eftir sameiningu leikskóla
- Tafla 6.7. Starfandi leikskólakennarar á Íslandi
- Tafla 6.8. Þróun faghlutfalls í sameinuðum leikskólum
- Tafla 6.9. Annar rekstrarkostnaður leikskóla í Reykjavík árin 2008 – 2017 í þús. kr. á verðlagi 2017
- Tafla 6.10. Stöðugildi í eldhúsum
- Tafla 6.11. Staðan á sameiningu eldhúsa vorið 2018
- Tafla 6.12. Rekstur mótuneyta – innkaup
- Tafla 6.13. Ábyrgðarmaður sérkennslu
- Tafla 6.14. Innri leiga
- Tafla 6.15. Viðhald leikskóla 2008 – 2017 í þús. kr. á verðlagi 2017



1. Úttekt á sameiningum leikskóla Reykjavíkur- borgar

Í þessum kafla er fjallað um þær aðferðir sem notaðar voru í úttektinni. Kaflinn hefst á lýsingu á úttektaraðferðum, af hverju þær urðu fyrir valinu og hvernig þær féllu að þeim spurningum sem varpað var fram. Gerð er grein fyrir þeim leikskólum sem voru sameinaðir og stutt lýsing gefin á þeim. Einnig er þátttakendum lýst. Þá tekur við lýsing á framkvæmd úttektarinnar. Því næst er fjallað um siðferðileg atriði og álitamál. Að lokum verða takmarkanir úttektarinnar ræddar.

Forsendur úttektarinnar

Fjölmarginir leikskólar Reykjavíkurborgar voru sameinaðir árið 2011. Sjö ár eru nú liðin frá því að sameiningarnar áttu sér stað og hefur heildstætt mat ekki farið fram á áhrifum þeirra. Margir þættir þeirra hafa þó verið skoðaðir m.a. í meistaraverkefnum unnum í Háskóla Íslands og Háskólanum á Akureyri. Einnig var ráðgjafafyrirtækið Intellecta fengið til að meta sameiningarnar (Intellecta, 2014) af Innri endurskoðun Reykjavíkurbogar.

Þann 22. nóvember 2017 á 129. fundi Skóla- og frístundaráðs undir lið 4 lögðu Skóla- og frístundaráðsfulltrúar Sjálfstæðisflokksins fram svohljóðandi tillögu sem frestað var á fundi Skóla- og frístundaráðsins 8. nóvember 2017:

Lagt er til að horfið verði frá fyrirliggjandi tillögum um sameiningu leikskóla í Reykjavík. Þess í stað verði reynslan metin af hinum viðtæku leikskólasameiningum sem átt hafa sér stað í borginni frá árinu 2011. Lagt er til að úttekt verði gerð um málið og metið hvaða áhrif umræddar sameiningar hafa haft á faglegt starf og starfsmannamál í þeim skólum sem þær náðu til. Í þessari vinnu komi eftirfarandi atriði meðal annars til skoðunar: Hafði sameining í för með sér aukið álag á stjórnendur og starfsmenn viðkomandi skóla? Hefur veikindadögum fjölgað sem og töku veikindaleyfa? Hvernig hefur viðkomandi leikskólum haldist á stjórnendum, leikskólakennurum og öðru starfsfólki eftir sameiningu? Hafa þeir t.d. bætt við sig faglærðu fólki eða misst það í kjölfar sameiningar? Hver hefur þróunin orðið í hugmyndafræði og aðferðafræði viðkomandi skóla í þeim tilvikum þegar hún hefur verið ólík fyrir sameiningu? Höfðu breytingarnar áhrif á ánægju nemenda og foreldra í viðkomandi leikskólum? Lagt er til að við gerð úttektarskýrslunnar verði haft gott samráð við stjórnendur og starfsfólk viðkomandi leikskóla og þeim gefinn kostur á að koma sjónarmiðum sínum á framfæri. Einnig foreldraráðum og foreldrafélögum viðkomandi leikskóla ásamt Félagi leikskólakennara, Félagi starfsfólks í leikskólum og Sambandi foreldra leikskólabarna í Reykjavík.

Skóla- og frístundaráð lagði fram svohljóðandi breytingartillögu:

Skóla- og frístundaráð samþykkir að víkja til hliðar framkomnum tillögum um sameiningu leikskóla í Reykjavík, þ.m.t. í norðanverðum Grafarvogi og Seljahverfi í Breiðholti. Lagt er til að gerð verði úttekt á sameiningum leikskóla á andanförunum árum þar sem metin verði áhrif þeirra á fagstarf, mannauðsmál, starfsánægju og viðhorf foreldra m.a. með samanburði fyrirliggjandi gagna fyrir og eftir sameiningar. Sérstaklega verði kannað hvort munur er á reynslu af sameiningum leikskóla á tveimur starfsstöðvum annars vegar og þremur starfsstöðvum hins vegar. Lagt er til að við gerð úttektarinnar verði haft gott samráð við stjórnendur og starfsfólk viðkomandi leikskóla og þeim gefinn kostur á að koma sjónarmiðum sínum á framfæri. Einnig foreldraráðum og foreldrafélögum viðkomandi leikskóla ásamt Félagi leikskólakennara, Félagi starfsfólks í leikskólum og Samtök foreldra leikskólabarna í Reykjavík.

Breytingartillagan var samþykkt.

Skóla- og frístundaráðsfulltrúar Samfylkingarinnar, Bjartrar framtíðar, Vinstri grænna og Pírata lögðu í kjölfarið fram svohljóðandi bókun:

Meirihlutinn hefur mótað þá stefnu að ekki verði efnt til frekari sameininga leikskóla á sinni vakt heldur verði lögð áhersla á aðgerðir sem bæta starfsumhverfi leikskólastarfsfólks með hagsmuni leikskólabarnanna í fyrirrúmi. Það á við um framkomnar tillögur um sameiningar í norðanverðum Grafarvogi og Seljahverfi í Breiðholti. Nú þegar nokkur reynsla er komin á þær sameiningar sem ráðist var í eftir hrun er mikilvægt að fram fari óháð úttekt á þessum sameiningum út frá faglegum og fjárhagslegum þáttum þar sem metið verði hvernig til hefur tekist, hvort markmiðum sameiningar hafi verið náð og hvaða áhrif þær hafi haft á starfsánægju, viðhorf foreldra til starfsins og mannauðsmála svo eitthvað sé nefnt.

Skóla- og frístundaráðsfulltrúar Sjálfstæðisflokksins lögðu þá fram svohljóðandi bókun:

Við fögnum jákvæðri afgreiðslu á tillögu fulltrúa Sjálfstæðisflokksins frá 8. nóvember sl. um að horfið verði frá tillögum um sameiningu leikskóla í Reykjavík, þ.m.t. í Breiðholti og Grafarvogi, og að ráðið verði í úttekt á sameiningum leikskóla á undanförmum árum þar sem metin verði áhrif þeirra á fagstarf, mannauðsmál, starfsánægju og viðhorf foreldra. Óskað er eftir því að úttektin nái til allra slíkra sameininga sem orðið hafa í borginni frá og með árinu 2009 og að í henni komi eftirfarandi spurningar m.a. til umfjöllunar: Hafði sameining í för með sér aukið álag á stjórnendur og starfsmenn viðkomandi skóla? Hefur veikindadögum fjölgað sem og töku veikindaleyfa? Hvernig hefur viðkomandi leikskólum haldist á stjórnendum, leikskólakennurum og öðru starfsfólki eftir sameiningu? Hafa þeir t.d. bætt við sig faglærðu fólki eða misst það í kjölfar sameiningar? Hver hefur þróunin orðið í hugmyndafræði og aðferðafræði viðkomandi skóla í þeim tilvikum þegar hún hefur verið ólík fyrir sameiningu? Höfðu breytingarnar áhrif á ánægju nemenda og foreldra í viðkomandi leikskólum?

Í kjölfar samþykktar fundarins var ákveðið að semja við höfund þessarar skýrslu um gerð úttektar á leikskólasameiningum frá árinu 2009 til ársins 2018.

Efnisafmörkun og efnistöð

Í þessari úttekt er byggt á þeim gögnum sem til eru um sameiningar leikskóla Reykjavíkurborgar. Einnig ræddi úttektaraðili við marga af þeim sem komu að sameiningunum sem og leikskólastjóra, skólastjóra, deildarstjóra og fulltrúa foreldra um reynslu þeirra af sameiningunum. Að auki voru skýrslur, fundargerðir og önnur skjöl sem tengdust sameiningunum skoðuð. Úttektin miðar að því að skýra og komast að niðurstöðu um áhrif sameininganna á fjárhag og starfsemi leikskólanna, starfsánægju starfsfólks og viðhorf foreldra. Ekki er ætlunin að bera sameiningu leikskólanna saman heldur fremur að öðlast skilning á áhrifum sameininganna á fyrrgreinda þætti.

Úttektinni er ætlað að svara því hvort sameiningarnar hafi skilað þeim ávinningi sem lagt var upp með, þ.e í fyrsta lagi hagræðingu í rekstri, í öðru lagi aukinni skilvirkni í stjórnun og í þriðja lagi samræmdri stefnumótun. Óhjákvæmilegt er að skoða aðdraganda sameininganna, hvað leiddi til þeirra og hvernig þeim var fylgt eftir. Jafnramt er gagnlegt að setja sameiningarnar í samhengi við efnahagsástand Reykjavíkurborgar, menningu skólanna og aðra þætti starfseminnar. Mikið liggur fyrir af gögnum um sameiningarferlið og margar rannsóknir verið gerðar um þær, m.a. á menntavísindasviði og í félagsvísindadeild Háskóla Íslands. Af þessu sést að lögð er áhersla á að varpa fram heildstæðri mynd af sameiningaferlinu, hvað leiddi til þess, hvernig staðið var að framkvæmdinni og hvort upphafleg markmið hafi náðst.

Sameinaðir leikskólar

Þeir leikskólar sem úttektin beindist að voru upphaflega 32 talsins en voru sameinaðir í 16 skóla, sjá töflu 1.1.

Tafla 1.1. Tveggja starfsstöðva sameiningar

NAFN Á SAMEINUÐUM LEIKSKÓLA	SKÓLAR SAMEINAÐIR	ÁRTAL SAMEININGAR	FJÖLDI BARNNA FYRIR SAMEININGU	FJÖLDI BARNNA EFTIR SAMEININGU
Bjartahlíð	Hamraborg	2011	90	142
	Sólbakki		52	
Borg	Arnaborg	2011	66	126
	Fálkaborg		60	
Drafnarsteinn	Drafnarborg	2011	36	122
	Dvergasteinn		64	
	Aukahús	2011	22	
Furuskógur	Furuborg	2011	70	122
	Skógarborg		52	
Hálsaskógur	Hálsaborg	2011	60	133
	Hálsakot		73	
Hlíð	Hlíðarborg	2011	51	141
	Sólhlíð		90	
Holt	Völvuborg	2010	58	106
	Fellaborg		48	
Langholt	Holtaborg	2011	64	180
	Sunnuborg		77	
	Aukahús	2011	39	
Laugasól	Laugaborg	2011	94	172
	Lækjaborg		63	
	Aukahús	2011-2016	15	
Nes	Bakki	2017	69	157
	Hamrar		88	
Sunnúás	Ásborg	2011	120	146
	Hlíðarendi		26	
Tjörn	Tjarnarborg	2009	45	88
	Öldukot		43	

Auk ofangreindra leikskóla voru sex leikskólar sameinaðir í tvo, sjá töflu 1.2.

Tafla 1.2. Þriggja starfsstöðva sameiningar

NAFN Á SAMEINUÐUM LEIKSKÓLA	SKÓLAR SAMEINADIR	ÁRTAL SAMEININGAR	FJÖLDI BARNNA FYRIR SAMEININGU	FJÖLDI BARNNA EFTIR SAMEININGU
Miðborg	Barónsborg	2011	35	150
	Lindaborg		60	
	Njálshborg		55	
Sunnufold	Foldaborg	2011	64	163
	Foldakot		47	
	Funaborg		52	

Tveir leikskólar voru sameinaðir grunnskólum, sjá töflu 1.3.

Tafla 1.3. Leikskólar sameinaðir grunnskólum

NAFN Á SAMEINUÐUM SKÓLA	LEIKSKÓLAR SAMEINADIR	ÁRTAL SAMEININGAR	FJÖLDI LEIKSKÓLABARNA FYRIR SAMEININGU	FJÖLDI LEIKSKÓLABARNA EFTIR SAMEININGU
Ártúnsskóli	Kvarnaborg	2012	66	66
Klébergsskóli	Berg	2016	50	50

Fyrirliggjandi gögn

Farið var yfir þau gögn sem til voru um aðdraganda sameininganna, það samráð sem haft var, tillögugerð stýrihóps um greiningu tækifæra til samreksturs eða sameininga leikskóla, grunnskóla og frístundaheimila og að lokum um ákvarðanir í borgarstjórn. Einnig voru gögn skoðuð um skipulag á innleiðingu sameininganna, allt frá því að leikskólastjórum er sagt upp og þar til því er lýst yfir að sameiningarferlinu sé lokið. Þau gögn sem skoðuð voru auk skýrsla og fundargerða voru skólanámskrá leikskólanna fyrir og eftir sameiningu, umsagnir ýmissa aðila fyrir sameiningu, fjárhagsleg gögn og niðurstöður starfsmanna- og foreldrakannana sem Reykjavíkurborg leggur reglulega fyrir. Hér verður gerð grein fyrir þeim.

Skólanámskrá leikskóla

Skólanámskrár þeirra þrjátíu og tveggja leikskóla sem voru sameinaðir voru skoðaðar eins og þær voru fyrir sameiningu. Þær fengust hjá leikskólastjóra leikskólanna og innihéldu lýsingu á helstu áherslum í starfi og hugmyndafræði ásamt því hvernig unnið var eftir námssviðum Aðalnámskrár leikskóla. Rýnt var í starfshætti leikskólanna og hvernig þeir birtast í skólanámskránni, skipulag starfsins og aðrar áætlanir um starfið. Áherslur leikskólanna varðandi daglega umönnun barnanna, svo sem mataræði, hreyfingu og hvíldu, og hvernig foreldrasamstarf gekk fyrir sig var athugað. Að auki voru athugaðir nokkrir þættir sem lutu að þjónustu leikskólans. Einnig voru skoðaðar skólanámskrár sameinuðu skólanna, en margir þeirra höfðu unnið nýja skólanámskrá sem byggir á Aðalnámskrá leikskóla frá árinu 2011.

Skýrslur

Margar skýrslur lágu fyrir áður en til sameininga kom. Má þar helst nefna Stefnu og starfsáætlun Leikskólasviðs Reykjavíkurborgar 2009, skýrslu um starfsumhverfi leikskóla, tillögur og greinargerð starfshóps um starfsumhverfi leikskóla sem og skýrslu um tilraun um samrekstur leikskólanna Tjarnarborgar og Öldukots 2009 – 2010. Einnig má nefna skýrslu starfshóps um greiningu tækifæra til samrekstrar og/eða sameiningar leikskóla, grunnskóla og frístundaheimila sem innihélt tillögur um sameiningarnar. Jafnframt lá fyrir matskýrsla frá ráðgjafarfyrirtækinu Intellecta og margar rannsóknir nema við Háskóla Íslands og Háskólann á Akureyri sem gerðar voru um sameiningar á Skóla- og frístundasviði Reykjavíkurborgar. Að auki var rýnt í skýrslur m.a. um leiðbeiningar um íbúasamráð og breytingastjórnun.

Fundargerðir

Skoðaðar voru fundargerðir Leikskólasviðs, Menntasviðs, Skóla- og frístundasviðs, borgarráðs og borgarstjórnar Reykjavíkurborgar frá þeim tíma sem umræður um sameiningar stóðu sem hæst. Einnig voru skoðaðar fundargerðir sérstakra funda sem haldnir voru með leikskólastjórum sameinaðra leikskóla árið eftir sameiningu.

Umsagnir

Umsagnir bárust frá foreldraráðum þeirra leikskóla sem sameinaðir voru, en það er ein af lögbundnum skyldum þeirra að veita umsagnir um allar meiriháttar breytingar á skólastarfi. Jafnframt var farið yfir þær umsagnir sem bárust frá hverfaráðum. Einnig voru umsagnir Menntavísindasviðs Háskóla Íslands, Mennta- og menningarmálaráðuneytisins og Kennarasambands Íslands skoðaðar. Að auki var rýnt í þær ábendingar sem bárust í gegnum íbúagátt Reykjavíkurborgar og það sem rætt var á hverfisfundum í aðdraganda sameininganna

Fjárhagsleg gögn

Upplýsingar um fjárhag leikskóla Reykjavíkurborgar árin 2010 til 2017 fengust frá fjármála-þjónustu Skóla- og frístundasviðs og frá tölfræði og ráðgjafþjónustu sviðsins. Gögnin lúta að upplýsingum um laun og launatengd gjöld, annan rekstrarkostnað og viðhaldskostnað leikskólanna, en einnig að innkaupum matvæla sérstaklega.

Stöðugildi

Skoðuð voru stöðugildi leikskólanna, faghlutfall, stjórnunarhlutfall og stöðugildafjöldi í mötuneytum leikskólanna.

Starfsmanna- og foreldrakannanir

Rýnt var í niðurstöður starfsmannakannana frá árinu 2011 til 2017 en kannanirnar eru lagðar fyrir annað hvert ár. Skoðað var hvort munur væri á niðurstöðum eftir því hvort leikskólinn hefði verið sameinaður öðrum leikskóla eða ekki. Að auki var veikindahlutfall starfsmanna skoðað eftir því hvort þeir ynnu í sameinuðum leikskóla eða ekki. Niðurstöður foreldrakannana frá árinu 2011 og 2017 voru einnig skoðaðar.

Minnisblöð, tölvupóstar og vinnugögn

Skoðuð voru minnisblöð um aðdraganda og innleiðingu sameininganna, tölvupóstar og önnur vinnugögn sem tengdust málinu og gátu varpað ljósi á þróun mála á árunum 2010 til 2012.

Viðtöl

Viðtöl bæta ýmsu við þær upplýsingar sem fyrirliggjandi gögn veita, sérstaklega hvað ólík sjónarmið, viðhorf, hegðun og reynslu varðar (Stake, 1995). Hálfopin viðtöl henta vel til að athuga reynslu, skynjun og fyrirætlanir fólks og er sú tegund viðtala sem stuðst var við. Var gengið út frá ákveðnum viðtalsramma sem byggði á þeim atriðum sem úttektaraðili átti að afla upplýsinga um. Voru viðtölin tekin upp svo hægt yrði að vitna beint í þau. Borið var undir viðmælendur það sem eftir þeim var haft. Einstaklingsviðtöl voru tekin við starfsmenn Reykjavíkurborgar, fulltrúa Háskóla Íslands og Kennarasambands Íslands. Einnig við leikskólastjóra leikskólanna. Rýnihópaviðtal var tekið við deildarstjóra og einnig fulltrúa foreldra, sjá töflu 1.4.

Tafla 1.4. Viðmælendur

STOFNUN	VIÐMÆLENDUR
Skóla- og frístundasvið Reykjavíkurborgar	Óskar J. Sandholt, verkefnastjóri stýrihóps
Skóla- og frístundasvið Reykjavíkurborgar	Hildur Skarphéðinsdóttir, skrifstofustjóri leikskólasviðs
Skóla- og frístundasvið Reykjavíkurborgar	Kristín Hildur Ólafsdóttir, leikskólaráðgjafi - skólanámskrágerð
Skóla- og frístundasvið Reykjavíkurborgar	Kristján Gunnarsson, fjármál
Háskóli Íslands, Menntavísindasvið	Arna H. Jónsdóttir, dósent
Kennarasamband Íslands	Ingibjörg Kristleifsdóttir, fyrrverandi formaður Félags stjórnenda leikskóla
Kennarasamband Íslands	Sigurður Sigurjónsson, formaður Félags stjórnenda leikskóla
Kennarasamband Íslands	Haraldur Gíslason, formaður Félags leikskólakennara
Bjartahlíð	Arndís Bjarnadóttir, leikskólastjóri - deildarstjórar/rýnihópur - foreldraráð
Borg	Gyða Guðmundsdóttir, leikskólastjóri - deildarstjórar/rýnihópur - foreldraráð
Drafnarsteinn	Elín Mjöll Jónasdóttir, leikskólastjóri - deildarstjórar/rýnihópur - foreldraráð
Furuskögur	Sigrún Björg Ingbórsdóttir, leikskólastjóri - deildarstjórar/rýnihópur - foreldraráð
Hálsaskógur	Ásgerður Guðnadóttir, leikskólastjóri - deildarstjórar/rýnihópur - foreldraráð
Hlíð	Elísabet S. Auðunsdóttir, leikskólastjóri - deildarstjórar/rýnihópur - foreldraráð
Holt	Halldóra Björg Gunnlaugsdóttir, leikskólastjóri - deildarstjórar/rýnihópur - foreldraráð
Langholt	Valborg Guðlaugsdóttir, leikskólastjóri - deildarstjórar/rýnihópur - foreldraráð
Laugasól	Helga Ingvadóttir, leikskólastjóri - deildarstjórar/rýnihópur - foreldraráð
Miðborg	Kristín Einarsdóttir, leikskólastjóri - deildarstjórar/rýnihópur - foreldraráð
Nes	Erna Jónsdóttir, leikskólastjóri - deildarstjórar/rýnihópur - foreldraráð
Sunnuás	Ólöf Helga Pálmadóttir, leikskólastjóri - deildarstjórar/rýnihópur - foreldraráð
Sunnufold	Fanný K. Heimisdóttir, leikskólastjóri - deildarstjórar/rýnihópur - foreldraráð
Tjörn	Hulda Ásgeirsdóttir, leikskólastjóri - deildarstjórar/rýnihópur - foreldraráð
Berg - Klébergsskóli	Sigrún Anna Ólafsdóttir, skólastjóri - deildarstjórar/rýnihópur - foreldraráð
Kvarnaborg - Ártúnsskóli	Rannveig Andrésdóttir, skólastjóri - deildarstjórar/rýnihópur - foreldraráð

Starfsmenn Leikskólasviðs og Skóla- og frístundasviðs

Til að fá ljósa mynd af aðdraganda sameininganna og því ferli sem við tók eftir að ákvörðun var tekin um sameiningu var tekið viðtal við verkefnastjóra starfshóps um greiningu tækifæra til samreksturs og sameininga leikskóla, grunnskóla og frístundaheimila. Einnig við leikskólaráðgjafa sem síðar varð skrifstofustjóri fagskrifstofu leikskólamála á Skóla- og frístundasviði Reykjavíkurborgar. Að auki var talað við leikskólaráðgjafa sem fylgdi eftir gerð skólanámskrár leikskóla hjá Reykjavíkurborg. Loks var rætt við starfsmann hjá fjármálaþjónustu Skóla- og frístundasviði Reykjavíkurborgar.

Fulltrúar Menntavísindasviðs Háskóla Íslands og Kennarasambands Íslands

Talað var við fulltrúa Menntavísindasviðs Háskóla Íslands sem veitti umsögn um sameiningarnar og kom að handleiðslu nokkurra leikskólastjóra í innleiðingarferlinu. Einnig var rætt við fulltrúa Kennarasambands Íslands. Var það sem eftir þeim var haft borið undir þá til samþykktar.

Leikskólastjórar og skólastjórar

Einstaklingsviðtal var tekið við alla leikskólastjóra sameinaða leikskóla og tvo skólastjóra sameinaðra leikskóla, grunnskóla og frístundaheimila. Viðtölin fóru fram í skólanum og var rætt um þau áhrif sem sameiningarnar höfðu á fjárhag leikskólans, faglegt starf, starfsánægju starfsmanna og viðhorf foreldra. Var það sem eftir þeim var haft borið undir þá til samþykktar.

Deildarstjórar

Val á deildarstjórum til viðtals fór fram fyrir milligöngu leikskólastjóra. Óskað var eftir þremur til fimm fulltrúum deildarstjóra. Þeir deildarstjórar sem tóku þátt höfðu starfað mislengi í leikskólunum, allt frá einu ári og yfir í áratugi. Þeir höfðu því ekki allir persónulega reynslu af fyrstu árunum eftir sameiningu leikskólanna. Rýnihópar er algeng aðferð til að nálgast upplýsingar frá hópi fólks og koma sérlega vel að gagni við þarfagreiningu og í formlegu mati eða úttekt. Ástæðan fyrir því að rýnihópar urðu fyrir valinu sem aðferð við gagnasöfnun í þessari úttekt var sú að með þeim var hægt að koma af stað umræðu um reynslu af sameiningarferlinu. Þátttakendur í rýnihópi fögnuðu úttektinni sem tæki til þess að varpa ljósi á sameiningarnar, veikleika þeirra og ávinning, en fannst oft umræðan í rýnihópnum ýfa upp gömul særindi og gremju. Var það sem eftir þeim var haft borið undir þá til samþykktar.

Foreldrar

Einnig var óskað eftir því að heyra í fulltrúum foreldraráðsins í hverjum leikskóla. Leikskólastjóri hafði orð á því að erfitt væri að fá foreldra til að gefa sér tíma í verkefni eins og þetta. Óhætt er því að fullyrða að þeir foreldrar sem völdust í rýnihópnum voru áhugasamir um leikskólastarfið. Var það sem eftir þeim var haft borið undir þá til samþykktar.

Greining gagna og túlkun

Gagnaöflun náði yfir hálf tveggja ár og lá fyrir mikið magn upplýsinga eftir hana. Gagnagreining fór fram samhliða gagnaöflun, hvort sem um var að ræða gögn sem safnað var á vettvangi í formi fyrirbyggjandi gagna, í viðtölum eða rýnihópum. Samhliða skráningu gagnanna fór fram nauðsynleg ígrundun úttektaraðila á efninu.

Notast var við grófa flokkun á þáttum er tengdust fjárhag leikskólanna, faglegu starfi, starfsánægju starfsmanna og viðhorfum foreldra. Einnig komu í ljós nokkur atriði sem hægt var að flokka undir annað. Viðtalsgreining var byggð inn í einstaklingsviðtölin og viðtöl við umræðu- og rýnihópa með því að biðja viðmælendur jafnóðum um nánari skýringar á því sem sagt var (Kvale, 1996; Stake 1997). Eins og fyrr segir voru öll viðtöl hljóðrituð og afrituð frá orði til orðs. Stuðst var við umræðugreiningu (e. discourse analysis) við túlkun samtala, en slík greining er notuð til þess að gefa skýra mynd af hugtaka- eða orðtakanotkun og fjallar um það hvaða skilningur er lagður í hugtök eða orð (Burman og Parker, 1993; Kvale, 1996). Í rýnihópum deildarstjóra var ekki leitað eftir sameiginlegu álitni hópsins, heldur lögð áhersla á að fá fram ólík viðhorf og varpa ljósi á ólíka hagsmuni hópsins. Því er gerð grein fyrir viðhorfi hvers fulltrúa í rýnihópi eftir því sem við á.

Úttektaraðili þarf að fara gætilega í túlkun gagna og gæta réttmætis í ályktunum. Að láta gögnin tala fyrir sig sjálf á ekki við þar sem dóm þarf að leggja á þær upplýsingar sem fram koma í mati og varpa ljósi á afleiðingar þeirra. Viðmælendur sem hafa farið yfir niðurstöður úttektarinnar tóku þannig þátt í túlkun þeirra. Slík aðkoma hagsmunaaðila er talin vera kostur og ýtir undir notkunargildi matsins. Lögð var áhersla á að koma sjónarmiðum viðmælenda til skila orðrétt og að niðurstöður rannsóknarinnar gæfu sem besta lýsingu á þeim veruleika sem skoðaður var.

Hlutverk úttektaraðila

Í viðleitni sinni til að halda uppi faglegum vinnuaðferðum við framkvæmd mats og úttekta, hafa samtök matsaðila í Bandaríkjunum (American Evaluation Association, 2001) sett fram starfsreglur. Þær lúta í fyrsta lagi að kerfisbundinni gagnaöflun, það er að segja hvort þær úttektarspurningar sem varpað er fram svari því sem leitað er eftir að fá svör við og hvort þær aðferðir sem notaðar eru falli að þeirri starfsemi sem verið er að meta. Í þessari úttekt var spurningum þeim sem varpað var fram svarað með þáttökumiðaðri matsnálgun og áhersla lögð á umræður meðal fulltrúa deildarstjóra og foreldra þáttökuleikskóla um sameiningar leikskóla Reykjavíkurborgar. Gagnaöflunin var kerfisbundin að því leyti að fylgt var leiðbeiningum House og Howe (2000) um lýðræðislegt umræðumat sem fellur vel að leikskólastarfsemi, sem er bæði fjölbreytt og samofin því félagslega samhengi sem hún fer fram í.

Í öðru lagi segir í starfsreglunum að mats- og úttektaraðilar þurfi að hafa reynslu og þekkingu við hæfi til að framkvæma mat á viðkomandi starfsemi og skuli ekki taka að sér að meta starfsemi sem þeir þekjka ekki til. Menntun úttektaraðila og starfsreynsla veitti innsæi og kom að gagni í þessari úttekt en setti einnig mark sitt á hana. Vettvangurinn er ekki eins nýr fyrir honum og ef að hann væri að koma að honum í fyrsta sinn.

Í þriðja lagi lúta starfsreglurnar að því að mat sé gert af heiðarleika og að úttektaraðili gæti hagsmuna allra er koma að úttektinni og lýsi heiðarlega framkvæmd hennar, gagnaöflun og niðurstöðum. Þess var gætt að sjónarmið fulltrúa skilgreindra hagsmunaaðila í úttektinni kæmu fram. Einnig var áhersla lögð á nákvæma afritun gagna og framsetningu niðurstaðna í texta. Niðurstöður voru bornar undir viðmælendur í úttektinni.

Að lokum fjalla starfsreglurnar um virðingu fyrir fólki; að úttektaraðilar virði öryggi, reisu og sjálfsvirðingu svarenda og að þeir geri sér grein fyrir ábyrgð sinni á almennri velferð þeirra sem að úttektinni koma. Í þessari úttekt var leitað eftir fjölbreyttum sjónarmiðum fulltrúa ólíkra hagsmuna. Því lagði úttektaraðili áherslu á það við viðmælendur sína að mikilvægt væri að þeir gerðu grein fyrir sjónarmiðum sínum, þó svo að þau væru andstæð sjónarmiðum annarra þátttakenda. Einnig var þeim þökkuð þátttakan og sá tími sem þeir lögðu í úttektina.

Matsfræðingar hafa rætt hlutleysi úttektaraðila, en rangt er að halda að úttektaraðili geti verið hlutlaus að öllu leyti eða úttekt fullkomlega hlutlaus. Heiðarlegra er að horfast í augu við það sem getur valdið hlutdrægni úttektaraðila með því að vera meðvitaður um þau atriði sem geta leitt til hlutdrægni hans (Fitzpatrick, Sanders og Worthen, 2004). Ekki er alhæft um sameiningar leikskóla almennt, heldur varpað ljósi á hvernig þær fóru fram í þeim leikskólum sem úttektin náði til.

Takmarkanir úttektarinnar

Markmið úttektarinnar var að varpa ljósi á þær sameiningar sem fram fóru á leikskólum Reykjavíkurborgar á árunum 2009 til 2018. Viðfangsefnið var flókið en áhersla lögð á að varpa ljósi á hvort sameiningar leikskólanna hefðu náð þeim markmiðum sem sett voru í upphafi, þ.e. aukið hagræði í rekstri, skilvirkari yfirstjórn, samræmd stefnumótun og meiri fjölbreytni í stærri starfsmannahópi. Hversu flókið viðfangsefnið var takmarkaði hversu djúpt var hægt að skyggjast inn í hvern þátt fyrir sig.

Uppbygging skýrslunnar

Í samræmi við framangreind efnistöð, skiptist skýrslan í sjö meginhluta. Fyrsti hlutinn fjallar um forsendur úttektarinnar, efnisafmörkun og efnistöð. Í öðrum hluta er gerð grein fyrir bakgrunni sameininganna, hvað leiddi til þeirra og hver undirbúningurinn var. Fjallað er um undirbúning ákvarðanna og samráðið sem haft var við hagsmunaaðila áður en ákvarðanir voru teknar. Einnig er fjallað um á hverju ákvarðanirnar byggðu og hvernig þeim var fylgt eftir. Einkum er litið til leiðbeininga um breytingastjórnun og meðal annars vísað til leiðbeininga Ríkisendurskoðunar frá 19. mars 2010 sem fela í sér eins konar gátlista fyrir sameiningu opinberra stofnana. Að auki er gerð grein fyrir innleiðingu sameininganna veturinn 2011 – 2012 og hvaða stuðning og handleiðslu leikskólastjórar sameinaðra leikskóla fengu.

Í þriðja hluta er fjallað um stefnu þeirra leikskóla sem sameinaðir voru og skólanámskrár. Hugað er að hlutverki skólanámskrár leikskóla og mikilvægi hennar. Hér er einnig fjallað um hvaða leiðir sameinaðir skólar fóru í að sameina skólanámskrá sína, en rík krafa var gerð um slíkt. Sú umfjöllun er sett í samhengi við hvernig best er talið að standa að slíkri vinnu og hvaða bjargir leikskólarnir þurfa til að sinna stefnumótun vel. Fjallað er um þróunarverkefni og nýbreytni sem unnið var að í flestum sameinuðum skólum árin eftir sameininguna. Einn rökstuðningur fyrir sameiningu lítilla skóla var að skólanámskrá þurfi að vinna fyrir hvern og einn leikskóla og að árlega þurfi að framkvæma innra mat á leikskólastarfinu og gera starfsáætlun. Í sameinuðum leikskólum þurfi aðeins að gera eina skólanámskrá en ekki tvær (eða fleiri) og skila inn einni starfsáætlun árlega. Færri vinnustundum yrði varið í áætlanagerð, gerð skólanámskrár og funda vegna innra mats. Eftir sameiningu yrði þessi vinna unnin með stærri starfshópi þar sem fleiri sjónarmið geta komið fram.

Í fjórða hluta er leitast við að skýra stjórnun og starfsmannahald í leikskólunum fyrir og eftir sameiningu. Hugað er að hlutverki leikskólastjóra, aðstoðarleikskólastjóra og deildarstjóra. Einnig er rætt um þá stjórnunarmenningu sem ríkir í leikskólum og þátt hennar í starfsánægju. Ein aðalforsenda sameininganna var að til yrðu færri og stærri rekstrareiningar og að tækifæri gæfist til að einfalda stjórnsýslu og auka hagkvæmni.

Í fimmta hluta úttektarinnar eru viðhorf foreldra skoðuð til sameininganna og hvaða áhrif þær hafa haft á starfsemi leikskólanna. Farið var yfir þær umsagnir sem foreldraráð leikskólanna sendu skólafyrirvöldum í aðdraganda sameiningana, en lögbundið er að bera allar meiriháttar breytingar á leikskólastarfi undir foreldraráð leikskóla. Einnig er farið yfir niðurstöður foreldrakannana sem lagðar eru fyrir annað hvert ár í öllum leikskólum Reykjavíkurbogar. Auk þess eru viðhorf fulltrúa foreldra sem fram komu í viðtölum kynnt.

Í sjötta hluta eru fjárhagsleg áhrif sameininga skoðuð. Fjallað er sérstaklega um fjölda stöðugilda í skólunum fyrir og eftir sameiningu og rekstur mótuneyta skoðaður. Þessi umfjöllun er sett í samhengi við rekstur leikskóla Reykjavíkurbogar. Rök fyrir sameiningu voru að með færri rekstrareiningum fækkar einnig innkaupaferðum og önnur umsýsla minnkar. Gera má ráð fyrir að með sameiningu rekstrareininga sé hægt að ná fram sparnaði í innkaupum og hagræðingu í miðlægri stjórnsýslu. Fyrir sameiningu voru að meðaltali 76 börn í hverri rekstrareiningu en eftir sameiningarnar var gert ráð fyrir að meðaltali 98 börnum í hverri rekstrareiningu.

Að lokum er lagt heildarmat á sameiningarnar og helstu niðurstöður úttektarinnar settar fram. Hver hluti þessarar skýrslu skiptist í nokkra undirkafla og í lok hvers kafa eru helstu ályktanir af umfjölluninni dregnar saman. Jafnframt veltir höfundur fyrir sér hvaða lærdóma megi einkum draga af sameiningunum.



2.

Bakgrunnur og forsendur sameininga leikskóla

Í þessum kafla verður sjónum einkum beint að bakgrunni og forsendum fyrir sameiningu leikskóla Reykjavíkurborgar. Farið verður yfir aðdraganda þessa að tillögur voru gerðar um sameiningu leikskóla og það samráð sem haft var áður en tillögurnar voru settar fram og samþykktar. Fjallað er um þau markmið sem áttu að nást með sameiningunum og þær breytingar sem gerðar voru á yfirstjórn skólamála í Reykjavík á sama tíma og breytingar voru gerðar á stjórnun leikskóla, grunnskóla og frístundaheimila. Innleiðingarferlið er kortlagt og sagt frá því vinnulagi sem viðhaft var, sérstaklega fyrsta veturinn eftir sameiningu leikskólanna.

Fyrstu sameiningar leikskóla áttu sér stað árið 2009. Því er ekki úr vegi að skoða stöðu mála árið 2008 áður en sameiningar leikskóla hefjast. Samkvæmt yfirliti yfir leikskóla Reykjavíkurborgar frá árinu 2008 – 2009 voru 78 leikskólar starfandi á vegum borgarinnar, sjá töflu 2.1.

Tafla 2.1. Yfirlit yfir leikskóla Reykjavíkurborgar

LEIKSKÓLAR REYKJAVÍKURBORGAR Í DESEMBER 2008			
Arnarborg	69	Hulduheimar	89
Austurborg	91	Jöklaborg	108
Álftaborg	87	Jörfi	101
Árborg	64	Klambrar	84
Ásborg	115	Klettaborg	85
Bakkaborg	111	Kvarnaborg	46
Bakki	73	Kvistaborg	66
Barónsborg	35	Laufskálar	89
Berg	48	Laugaborg	94
Blásalir	86	Lindarborg	61
Brákarborg	52	Lyngheimar	103
Brekuborg	83	Lækjaborg	61
Drafnarborg	35	Mariuborg	101
Dvergasteinn	61	Múlaborg	81
Engjaborg	82	Njál sborg	54
Fálkaborg	59	Nóaborg	69
Fellaborg	49	Rauðaborg	62
Fífuborg	85	Rauðhóll	88
Foldaborg	65	Reynisholt	84
Foldakot	44	Rofaborg	109
Funaborg	51	Seljaborg	63
Furuborg	55	Seljakot	58
Garðaborg	54	Sjónarhóll	59
Geislabaugur	118	Skógarborg	53
Grandaborg	66	Sólbakki	51
Grænborg	83	Sólborg	73
Gullborg	80	Sólhlíð	88
Hagaborg	99	Stakkaborg	75
Hamraborg	83	Steinahlíð	31
Hamrar	121	Suðurborg	119
Hálsaborg	61	Sunnuborg	92
Hálsakot	75	Sæborg	84
Heiðarborg	80	Tjarnarborg	44
Hlíðaborg	51	Vesturborg	70
Hlíðarendi	24	Vinagerði	55
Hof	104	Völvuborg	54
Holtaborg	61	Ægisborg	86
Hólaborg	67	Öldukot	44
Hraunborg	69	Ösp	57

Sótt af vef Hagstofu Íslands 21. janúar 2018.

Leikskólarnir höfðu nokkra sérstöðu hvað varðar barnafjölda í hverjum leikskóla ef borið er saman við fjölda barna í leikskólum í nágrennasveitarfélögum. Í leikskólum Reykjavíkurborgar voru að meðaltali um 76 börn en í stærstu sveitarfélögum á landinu var meðalbarnafjöldinn á bilinu 90 upp í tæplega 200 börn. Á helmingi leikskóla Reykjavíkurborgar dvöldu færri en 70 börn. Staðan var nokkuð önnur í stærstu sveitarfélögum landsins, eins og sést á töflu 2.2.

Tafla 2.2. Barnafjöldi í leikskólum í nágrennasveitarfélögum Reykjavíkurborgar

Árið 2008	Alls leikskólar	Barna-fjöldi <70	Barna-fjöldi >70
Akureyri	14	6	8
Garðabær	10	7	3
Hafnarfjörður	19	5	14
Mosfellsbær	5	1	4
Kópavogur	19	3	16
Reykjanesbær	10	1	9
Reykjavíkurborg	78	39	39

Sótt af vef Hagstofu Íslands 21. janúar 2018.

Hvatt til aukinnar samvinnu eða samreksturs leikskóla

Í Stefnu og starfsáætlun Leikskólasviðs Reykjavíkurborgar 2009 (Reykjavíkurborg, 2009) var hvatt til aukinnar samvinnu eða samreksturs leikskóla. Í samræmi við það markmið sviðsins var samþykkt samhljóða á fundi leikskólaráðs 25. mars 2009 að fara af stað með þróunarverkefni til eins árs um samrekstur leikskólanna Tjarnarborgar og Öldukots undir stjórn eins leikskólastjóra.

Markmið með samrekstri leikskóla var í fyrsta lagi að auka gæði leikskólastarfsins og bæta nýtingu fjármagns. Með samrekstri lítilla leikskóla var talið að skapast myndu fjölmörg tækifæri til að nýta mannauðinn betur og efla faglegt starf með samvinnuverkefnum og öðru samstarfi. Í öðru lagi var talið að fjármagn sem ætlað var til starfsmannamála, s.s. námskeiða og fyrirlestra á starfsdögum gæti nýst betur þar sem leikskólarnir gætu skipt kostnaðinum á milli sín. Að lokum var talið að samrekstur byði upp á tækifæri til að efla starf foreldrafélaga með sameiginlegum uppákomum og ferðum.

Ástæður þess að þessir tveir leikskólar, Tjarnarborg og Öldukot, urðu fyrir valinu voru meðal annars þær að þeir eru álíka stórir, hugmyndafræði skólanna er áþekkt, það er fremur stutt á milli þeirra, starfsmannahópurinn á báðum stöðum er sterkur og lítil starfsmannavelta. Að auki sagði leikskólastjóri Öldukots starfi sínu lausu í byrjun árs 2009 og þá gafst tækifæri til að fara af stað með þróunarverkefni um samrekstur Öldukots með öðrum leikskóla, frekar en að auglýsa eftir nýjum leikskólastjóra.

Verkefnið var metið að ári liðnu og gefin út skýrsla (Leikskólasvið Reykjavíkurborgar, 2010). Varðandi fyrsta markmiðið sem sett var í verkefninu, þá kemur fram í skýrslunni að samstarf milli leikskólanna og samnýting mannauðs hafði ekki verið mikil ef frá eru taldir sameiginlegir starfsdagar sem höfðu gengið ágætlega. Samskipti starfsfólks á félagslegum grunni höfðu heldur ekki verið mikil. Stærsta breytingin var fyrir leikskólastjórnann, sem með samrekstrinum þurfti að stýra stærri starfsmannahópi og sinna fleiri foreldrum á tveimur starfsstöðvum. Að mati leikskólastjóra gekk verkefnið fremur illa í fyrstu, meðal annars vegna þess að hugmyndin kom ekki frá leikskólastjóra og undirbúningur var ekki nægilega mikill. Hlutverk leikskólastjóra breyttist mikið, honum fannst erfitt að deila sér milli tveggja starfsstöðva og sagði að stjórnun tveggja starfsstöðva kallaði á aukna vinnu stjórnanda og aukið skipulag. Annað sem leikskólastjórinn nefndi sem ástæðu fyrir erfiðleikum var neikvætt viðhorf hluta starfsmanna til verkefnisins og ólíkt vinnuskipulag leikskólanna tveggja. Ekki hafði tekist að byggja upp stjórnunarteymi leikskólastjóra og aðstoðarleikskólastjórnanna tveggja eins og ætlunin var og sama er að segja um samstarf milli starfsfólks leikskólanna tveggja þegar matið fór fram, en nú starfar þar samhent teymi.

Leikskólastjóra hafði tekist að halda góðum samskiptum við starfsfólk á báðum stöðum, helst að starfsmenn í Tjarnarborg söknuðu viðveru hans.

Aðstoðarleikskólastjórnarnir upplifðu verkefnið að mörgu leyti á sama hátt, lítið hafði breyst annað en að leikskólarnir deildu einum leikskólastjóra. Stjórnunarhlutverk þeirra hafði ekki mikið breyst, aðstoðarleikskólastjóri í Öldukoti tók heldur meiri ábyrgð á daglegum rekstri og starfsmannahaldi í sínum leikskóla, en aðstoðarleikskólastjóri í Tjarnarborg sagði samráð við leikskólastjóra of lítið.

Starfsmenn Tjarnarborgar og Öldukots fundu ekki fyrir miklum breytingum eftir að leikskólarnir sameinuðust. Stefnur leikskólanna höfðu haldist nánast óbreyttar fyrst eftir sameininguna og starfsmannabreytingar voru svipaðar. Langflestir starfsmennirnir töldu líka að breytingar á rekstri leikskólanna hefðu ekki haft nein áhrif á starf þeirra. Hins vegar taldi enginn starfsmaður að breytingarnar hefðu haft áhrif á starf þeirra til hins betra, en um 20% að þær hefðu haft áhrif til hins verra. Helmingur starfsmannanna fannst breytingarnar hafa hvorki gengið vel né illa fyrir sig en um 30% fannst þær hafa gengið vel (Leikskólasvið Reykjavíkurborgar, 2010).

Annað markmið verkefnisins, að fjármagn sem ætlað var til starfsmannamála, svo sem námskeiða og fyrirlestra á starfsdögum, gæti nýst betur þar sem leikskólarnir gátu skipt kostnaðinum á milli sín, gekk betur. Stjórnendur voru sammála um að verkefnið hefði að mörgu leyti verið skemmtilegt og samskipti í stærri starfsmannahópi auki víðsýni og breidd í umræðum. Þeir voru sammála um að margt í þessu ferli hefði verið jákvætt, þó samvinnan hefði ekki verið mikil. Þeir nefndu að skemmtilegt hefði verið að vera í stærri starfshópi á sameiginlegum starfsdögum. Samskipti á milli leikskólanna voru þó lítil að mati starfsmanna, en það væri helst vegna tímaskorts. Þá hefði sameining leikskólanna ekki aukið á faglega umræðu að mati flestra starfsmanna leikskólanna. Stjórnendur nefndu að samráð hefði þurft að vera meira, takmarkaður tími og fjármagni hefði staðið í vegi fyrir því og hugsanlega verið ástæðan fyrir að hugmyndin um stjórnunarteymi varð ekki að veruleika (Leikskólasvið Reykjavíkurborgar, 2010).

Varðandi þriðja markmiðið, að samrekstur byði upp á tækifæri til að efla starf foreldrafélaga með sameiginlegum uppákomum og ferðum, kemur fram í skýrslunni að samkvæmt könnunum meðal foreldra og starfsmanna virðist ekki mikil breyting hafa orðið á uppeldisstarfi leikskólanna og foreldrar almennt ekki orðið mikið varir við breytingar. Samstarf foreldra í leikskólunum var óbreytt, tvö foreldrafélög og tvö foreldraráð. Almennt talað fundu foreldrar ekki fyrir miklum breytingum við það að Tjarnarborg og Öldukot sameinuðust. Upplýsingaflæði, foreldrafélag, starfsmannabreytingar og stefna leikskólans héldust nánast óbreytt. Þá höfðu breytingarnar á rekstri leikskólanna ekki haft áhrif á börnin í leikskólunum að mati foreldranna. Breytingarnar höfðu almennt gengið nokkuð vel fyrir sig að mati foreldranna og ekkert foreldri taldi breytingarnar hafa gengið illa. Það sem lá mest á foreldrum varðandi breytingarnar var að þeim var umhugað að leikskólastjóri væri ekki undir of miklu álagi eða að starf hans væri orðið tvöfalt á við það sem það ætti að vera (Leikskólasvið Reykjavíkurborgar, 2010).

Benda stjórnendur á að stuðningur og ráðgjöf frá skrifstofu leikskólasviðs hefði þurft að vera meiri og skipulag betra í upphafi. Gott hefði verið að fá handleiðslu og ráðgjöf fyrir starfsmannahópana. Að mati stjórnenda má draga þann lærdóm af þessari tilraun að góður undirbúningur sé nauðsynlegur, mikilvægt sé að starfsfólk fái að koma að því að móta ferlið og ef til vill sé betra að fá áhugasaman utanaðkomandi einstakling í svona verkefni. Að lokum benda stjórnendur á mikilvægi þess að vanda undirbúning fyrir verkefni á borð við þetta í framtíðinni, móta skýra áætlun og veita leikskólastjóra og starfsfólki stuðning og ráðgjöf. Líklegra til árangurs sé að stjórnandinn komi utanfrá og starfsfólk sé haft með í undirbúningi sameiningar eða samvinnu leikskóla (Leikskólasvið Reykjavíkurborgar, 2010).

Mat á sameiningu Tjarnarborgar og Öldukots var haft til hliðsjónar í vinnu starfshóps sem stofnaður var til að greina tækifæri til sameiningar leikskóla.

Þegar eins árs þróunarverkefninu um samrekstur Tjarnarborgar og Öldukots lauk árið 2010 var ákvörðun tekin í framkvæmdastjórn Leikskólasviðs í júní 2010 að sameina sex leikskóla í þrjá, en auk Tjarnarborgar og Öldukots sem sameinuðust undir nafni leikskólans Tjarnar voru leikskólarnir Fellaborg og Völvuborg sameinaðir í leikskólann Holt og leikskólarnir Bakki og Berg í leikskólann Bakkaberg (Skóla- og frístundasvið, 2012). Sameiningin var metin árið 2012 og niðurstöður settar fram í skýrslunni Mat á sameiningu leikskólanna Bakka og Bergs, Fellaborgar og Völvuborgar og Tjarnarborgar og Öldukots 2010 – 2011.

Leikskólastjórnarnir þrír voru sammála um að það væri stórt verkefni að sameina tvo leikskóla í einn. Nauðsynlegt væri að breyta um stjórnunarstíl, frá því að vera alltaf aðgengilegur fyrir starfsmenn til þess að verða fjarlægari og skipulagðari stjórnandi. Í sameinuðum skóla þarf að leggja meiri áherslu á ábyrgð annarra stjórnenda leikskólans; aðstoðarleikskólastjóra, deildarstjóra og yfirmanns í eldhúsi. Allir leikskólastjórnarnir sögðu þetta hafa verið erfitt verkefni en skemmtilegt og að þeir hefðu lært mikið af því að takast á við það.

Miklum meirihluta starfsfólks leikskólanna þriggja fannst sameiningin ekki hafa haft nein áhrif á stefnu leikskólans eða töldu að stefnan hefði breyst til hins betra við sameininguna. Starfsfólkið taldi dagskipulagið vera að mestu óbreytt og merktu litlar breytingar á starfsmannaveltu og upplýsingaflæði. Samskipti starfsfólks við leikskólastjóra hefðu lítið breyst eða gengu betur í öllum skólunum.

Fram kemur í skýrslunni að foreldrum í leikskólunum þremur fannst flestum lítil eða engin breyting hafa orðið á daglegu starfi leikskólanna, stefnu þeirra og stjórnun við sameininguna. Tæplega helmingur foreldra í Holti taldi breytingarnar hafa haft einhver áhrif á líðan barnanna (Skóla- og frístundasvið, 2012).

Starfshópar myndaðir

Ný lög um leikskóla voru gefin út 1. júlí 2008 (nr. 90/2008). Reglugerð var samin á grundvelli 12. greinar þeirra laga en sú grein fjallar m.a. um húsnæði og fjölda barna í leikskólum (Reglugerð um starfsumhverfi leikskóla nr. 655/2009). Af því tilefni setti Leikskólasvið Reykjavíkurborgar af stað starfshóp til að vinna tillögur að viðmiðum fyrir leikskóla borgarinnar. Starfshópurinn starfaði frá nóvember 2009 til maí 2010 (Skóla- og frístundasvið Reykjavíkurborgar, 2010).

Hlutverk starfshópsins var að móta reglur Leikskólasviðs Reykjavíkurborgar um gerð húsnæðis leikskóla og fjölda barna miðað við stærð húsnæðis, þarfir barna og starfsfólks. Helstu verkefni samkvæmt erindisbréfi voru að setja fram tillögur að viðmiðum um hámarksfjölda barna miðað við a) húsnæði b) útileiksvæði leikskóla c) starfsfólk. Einnig viðmið um stjórnunarhlutfall í leikskóla miðað við starfsumhverfi og kanna möguleika á samrekstri leikskóla. Að lokum að kynna sér lög um starfsumhverfi leikskóla valdra landa erlendis með tilliti til þess að nýta sér niðurstöðuna við gerð viðmiða fyrir umgjörð leikskóla í Reykjavíkurborg (Skóla- og frístundasvið Reykjavíkurborgar, 2010)

Ein af tillögum starfshópsins var að gerð yrði úttekt á starfsumhverfi leikskóla Reykjavíkurborgar í samráði við leikskólastjóra með það að markmiði að skilgreina hvaða fjölda barna hver leikskóli ber. Við skoðun á starfsumhverfi leikskólanna verði 5. grein reglugerðar um lágmarksaðstæður í leikskólum höfð sem viðmið. Í kjölfar úttektar verði gefin út viðmið/rekstrarleyfi með skilgreindum fjölda barna í hverjum leikskóla Reykjavíkurborgar. Ákvörðun um fjölda barna skal taka mið af 6. grein reglugerðar um starfsumhverfi leikskóla en þar kemur fram að ákvörðun um fjölda barna í leikskóla skuli tekin af leikskólastjóra í samráði við sveitarstjórn/rekstraraðila. Lítið var á útileiksvæði leikskóla sem hluta af starfsumhverfi þeirra og þau skoðuð í samhengi við úttekt á húsnæði og aðstæðum hvers leikskóla (Skóla- og frístundasvið Reykjavíkurborgar, 2010).

Önnur tillaga starfshópsins fól í sér að vísa til framkvæmdastjórnar Leikskólasviðs að ákvarða fjölda stöðugilda í hverjum leikskóla og að miðað yrði við 7. grein reglugerðar en þar kemur fram að sveitarstjórn/rekstraraðili tekur ákvörðun um fjölda og samsetningu starfsmannahóps í samráði við leikskólastjóra. Mælti starfshópurinn með því að framkvæmdarstjórn léti gera samantekt um lög og starfsemi leikskóla erlendis til að unnt væri að bera saman upplýsingar um fjölda barna á hvert stöðugildi í leikskólum í hinum ýmsu löndum. Framkvæmdarstjórn skyldi nýta þessa samantekt til að ákvarða um fjölda stöðugilda í hverjum leikskóla. Hlutfall stjórnunar innan hvers leikskóla yrði ákveðið eftir umfangi hans. Úthlutað yrði fjármagni til hvers leikskóla sem leikskólastjóri ákveður hvernig deilist innan hans. Með því er átt við stjórnunarhlutfall aðstoðarleikskólastjóra og stjórnunarhlutfall á deildum í hverjum leikskóla (Skóla- og frístundasvið Reykjavíkurborgar, 2010).

Að sögn Hildar Skarphéðinsdóttir var ljóst á þessum tíma að þó nokkrir leikskólar væru of fámennir og að ójafnvægi ríkti, til dæmis varðandi störf leikskólastjóra annars vegar í fámennum leikskólum og hins vegar í fjölmennum leikskólum:

Leikskólastjórnir voru sjálfir farnir að tala um réttlæti hvað varðar mismuninn á stærð leikskóla og umsvifum stjórnenda. (Viðtal, 1. mars 2018)

Starfshópurinn gerði einnig tillögu um að eftirfarandi yrði haft að leiðarljósi ef ákveðið yrði í Leikskólaráði að sameina leikskóla í Reykjavík:

Markmið með sameiningu verði að styrkja faglegt starf og þróun leikskólastarfsins og bæta nýtingu fjármagns. Gert skal ráð fyrir í fjárhagsáætlun Leikskólasviðs að hluti þeirrar hagræðingar sem hlýst af sameiningu leikskóla verði nýttur til að styrkja innviði hans og mannauð með fyrirvara um samþykki borgarráðs.

Við sameiningu leikskóla verði tveir eða fleiri leikskólar reknir sem ein rekstrareining með sameiginlegri skólanámskrá og starfs- og fjárhagsáætlun undir stjórn eins leikskólastjóra.

Við ákvörðun um sameiningu leikskóla verði tekið tillit til stærðar leikskóla, landfræðilegrar legu, innra starfs, hefða og gilda viðkomandi leikskóla og framtíðarsýnar.

Verði ákvörðun tekin um að sameina leikskóla skulu stöður leikskólustjóra og aðstoðarleikskólustjóra lagðar niður í núverandi mynd og nýjar stöður stjórnenda auglýstar opinberlega skv. samþykkt borgarráðs um réttindi og skyldur starfsmanna Reykjavíkurborgar.

Starfshópurinn minnti á þann mikla mannauð sem Reykjavíkurborg á í leikskólustjórum sem margir hverjir hafa starfað áratugum saman hjá borginni (Skóla- og frístundasvið Reykjavíkurborgar, 2010).

Að sögn Ingibjargar Kristleifsdóttur sem var varaformaður Félags leikskólakennara á þessum tíma hófst umræðan á faglegum forsendum:

Ég tók þátt í starfshópnum sem var stofnaður [um starfsumhverfi leikskóla] og þar var verið að ræða um fyrirmyndarleikskóla, fyrirmyndarstærð og hugsanlegt stjórnunarform á honum. Það var jákvætt og uppbyggilegt markmið með þessum hópi sem skilaði skýrslu og benti á einhverjar sameiningar sem gátu verið sniðugar, til dæmis Ásborgin og Dyngjuborgin, Hálsaborg og Hálsakot sem er stutt á milli. Einnig að þar sem leikskólustjórnendur myndu fara á eftirlaun þá væri tækifærið nýtt til að búa til eitthvað nýtt og skemmtilegt stjórnunarform og stjórnendur og hugsanlegir kandidatar fengnir til þess að vinna saman að sameiningu. (Viðtal, 22. mars 2018)

Síðar voru tillögur starfshópsins hafðar til hliðsjónar í greiningu á tækifærum til sameiningar leikskóla og hugað að því að „búa ekki til of stórar einingar og að sameiningarnar myndu skila hagstæðum einingum, bæði rekstrarlega og faglega“ að sögn Óskars J. Sandholt verkefnastjóra sameininga skóla (Viðtal, 22. febrúar 2018). Hugað var að sérstöðu og menningu hvers skóla, landfræðilegri legu og innra starfi. Var tekið tillit til leiðarljósa starfshópsins hvað varðar stjórnendur og meðal annars allar stöður leikskólustjóra lagðar niður og auglýstar.

Þann 3. nóvember 2010 stofnaði borgarstjórnin í Reykjavík, Jón Gnarr, starfshóp um greiningu tækifæra til samrekstrar og/eða sameiningar leikskóla, grunnskóla og frístundaheimila. Hópurinn tók til starfa samkvæmt erindisbréfi þann 8. nóvember 2010 og skilaði lokaskýrslu þann 28. febrúar 2011. Starfshópurinn fundaði alls 19 sinnum á tímabilinu 22. nóvember 2010 til 28. febrúar 2011 auk þess sem undirhópur um mannauðsmál fundaði þrisvar sinnum (Reykjavíkurborg, 2011).

Hlutverk starfshópsins var að greina tækifæri í hverfum borgarinnar til endurskipulagningar á rekstri leikskóla, grunnskóla og frístundaheimila með faglegan og fjárhagslegan ávinning í huga. Starfs-hópurinn setti sér strax þau markmið að standa vörð um metnaðarfullt skóla- og frístundastarf og leita allra leiða til að hagræða með skipulagsbreytingum. Starfshópurinn setti sér einnig eftirfarandi leiðarljós:

Hlutverk hópsins er að greina tækifæri í hverfum borgarinnar til að endurskipuleggja rekstur grunnskóla, leikskóla og frístundaheimila með faglegan og fjárhagslegan ávinning í huga. Í starfi sínu mun hópurinn hafa það að leiðarljósi að standa vörð um faglegt starf og að halda í styrkleika hvers leikskóla, grunnskóla og frístundaheimilis.

Hópurinn lagði áherslu á að hafa samráð við hagsmunaaðila; foreldra, forsjáaraðila og stjórnendur og starfsfólk leikskóla, grunnskóla og frístundaheimila þegar unnið var að því að greina tækifæri í hverfum borgarinnar til endurskipulagningar á rekstri grunnskóla, leikskóla og frístundaheimila (Reykjavíkurborg, 2011).

Samráð við íbúa Reykjavíkurborgar

Aukið lýðræði, samráð og upplýsingamiðlun um athafnir stjórnvalda er ein meginkrafna okkar samtíma. Sveitarfélög gegna þar mikilvægu hlutverki og geta stuðlað að þessu með margvíslegum hætti. Íbúasamráð er mikilvægur þáttur í gæðastjórnun hjá sveitarfélögum. Við skipulagningu íbúasamráðs þarf ávallt að hafa í huga hver ávinningurinn eigi að vera af samráðinu. Allt samráð á líka að snúast um að skapa trúnað og traust á milli íbúa og stjórnenda og stuðla þannig að góðu orðspori sveitarfélags.

Beita má íbúasamráði um afmörkuð framkvæmdaatriði eins og stefnumótun fram í tímann vegna til dæmis skólamála. Viðamesta notendafulltrúafyrirkomulagið fyrirfinnst líklega í skólasamfélaginu en samkvæmt lögum nr. 90/2008 um leikskóla skulu starfa foreldraráð við alla leikskóla og hefur foreldraráð umsagnarrétt um allar meiriháttar breytingar á leikskólastarfi (Lög um leikskóla nr. 90/2008).

Þegar farið er í samráð við íbúa þarf að vera ljóst að það sé svigrúm til að hafa áhrif á niðurstöðu málsins, einnig hvort kjörnir fulltrúar og ákvörðunartökuaðilar þurfi að vita meira um skoðanir og þarfir íbúa áður en ákvörðun er tekin. Hugsa þarf að því hvort samráð geti leitt til þess að íbúar geri sér betur grein fyrir forsendum sveitarstjórnar fyrir ákvörðunartöku, skyldum sveitarfélagsins og þörf á forgangsröðun og hvort álitaeftnið snertir íbúa á þann hátt að gera megi ráð fyrir að þeir hafi áhuga á að taka þátt í samráði.

Gunnar Helgi Kristinsson (2012) segir að sérhvert lýðræðiskerfi, sem vill rísa undir nafni, þurfi þannig að taka á að minnsta kosti fjórum grundvallarspurningum:

- Í fyrsta lagi þarf að taka afstöðu til þess hverjir skuli hafa rétt til áhrifa – hvernig „lýðurinn“ í lýðræðinu sé skilgreindur og afmarkaður.
- Í öðru lagi þarf að svara því hvers konar undirbúningur verði að fara fram til að fyrir liggja eins góðar upplýsingar um líklegar afleiðingar ákvarðana eins og hægt er.
- Í þriðja lagi þarf að taka afstöðu til þess hvernig fulltrúahlutverkinu sé markaður bús og hvernig aðhaldi borgaranna með fulltrúum þeirra sé háttað.
- Í fjórða lagi þarf síðan að taka afstöðu til þess hversu óskorað vald meirihlutans eigi að vera og hver sé réttur minnihlutans.

Óskar Dýrmundur Ólafsson segir frá því í grein sinni Lýðræði í hverfaskiptri borg (2012) að frá árinu 1997 hefur Reykjavíkurborg þróað umbætur sem falla að skilgreiningum á grenndarlýðræði. Með tilkomu hverfisráða og þjónustumiðstöðva hafi þáttöku- og umræðulýðræði náð að skjóta rótum og skapað grundvöll og umhverfi fyrir jákvæð áhrif lýðræðis. Hann nefnir að áhrif notenda á þjónustu borgarinnar hafa verið aukin. Þetta er m.a. gert með því að stjórnun þjónustu hefur verið færð nær íbúum í smærri hverfiseiningar og lögð hefur verið áhersla á samráð við íbúa. Hverfisráð hafa verið stofnuð, sem hafa unnið að auknu hverfalyðræði og hefur lýðræðisverkefnum og verkefnum, sem stuðla að aukinni samheldni og samvirkni í hverfunum, fjölgað. Helstu verkefni hverfisráða eru opnir fundir og samráðsvettvangur íbúa, stefnumörkun í hverfum og miðlun upplýsinga.

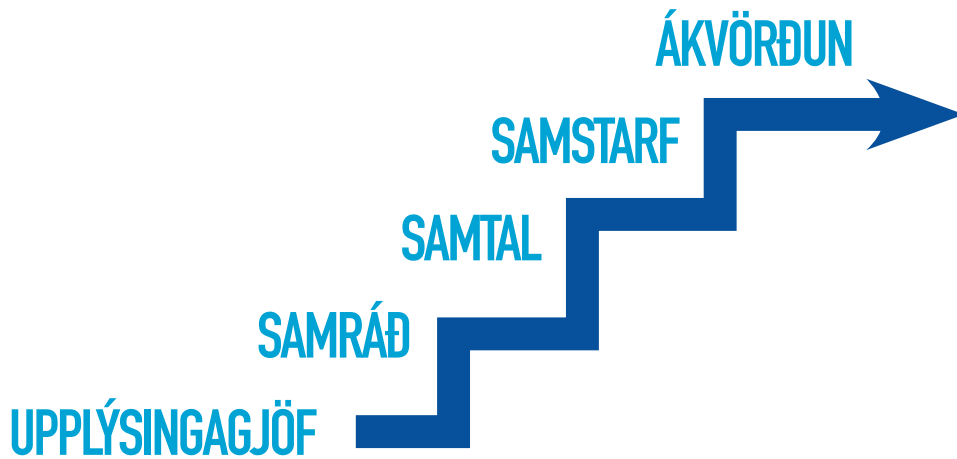
Ákveði sveitarstjórn að hafa samráð við hagsmunaaðila um tiltekið mál er mikilvægt að taka fyrirfram ákvarðanir um vissa grundvallarþætti er að samráðinu lúta.

- Í fyrsta lagi þurfa stjórnvöld að vita hverju þau vilja ná fram með samráðinu. Markmið og tilgangur samráðsins þarf því að vera skýr.
- Í öðru lagi þurfa stjórnvöld að ákveða hvert hlutverk þátttakenda í samráðinu er. Hvort samráðið krefst framlags af hálfu þátttakenda og veitir þeim áhrif við ákvörðunartöku eða hvort þátttakan einskorðist við skoðanaskipti og fyrirsögnir til kjörinna fulltrúa, sem og hvort samráðið sé aðeins hugsað sem kynning. Þegar tekin er ákvörðun um fyrirkomulag samráðs, er rétt að taka mið af markmiðum og tilgangi þess.
- Í þriðja lagi er mikilvægt að stjórnvöld hafi tekið ákvörðun um hvað gera skuli við niðurstöður samráðs. Greinargóðar upplýsingar þurfa að liggja fyrir um hvernig niðurstöðurnar skuli nýttar og hvernig eftirfylgni muni háttað. Þátttakendum þarf að vera ljóst hver takmörk og tækifæri samráðsins eru.

Þegar tekin hefur verið ákvörðun um ofangreinda þætti geta stjórnvöld valið hvaða form og fyrirkomulag íbúasamráðs hentar best, auk þess að ákvarða fyrirkomulag þess.

Víða hefur verið stuðst við svokallaða „þáttökustiga“ þegar meta skal hversu mikið vægi íbúasamráð eigi að hafa (sjá mynd 2.1.).

Þáttökustiginn er útskýrður svona:



Mynd 2.1. Þáttökustigi

- Upplýsingagjöf er fyrsta forsenda þess að íbúar geti haft áhrif. Hún þarf að fela í sér að íbúarnir fái aðgengilegar og hlutlægar upplýsingar til að skilja úrlausnarefni og hvaða valkostir standa til boða.
- Samráð felur í sér að fá viðbrögð frá íbúum við greiningu, tillögum og valkostum. Samráð getur líka falið í sér að taka við og fjalla um sjónarmið íbúa, fyrirspurnir og kvartanir.
- Rökræða felur í sér að gefa íbúum færi á að hitta aðra til að ræða málefni sveitarfélagsins. Byggja þarf á því að allir hafi möguleika til að koma sínum skoðunum á framfæri og rökstyðja þær. Markmiðið er að skapa skilning og samstöðu og tryggja að hagsmunir íbúanna, þekking og óskir mæti skilningi og tekið sé tillit þeirra í áframhaldandi meðferð málsins í sveitarstjórn.
- Áhrif – hlutdeild – felur í sér að íbúarnir fái tækifæri til að taka þátt í vinnslu máls í gegnum allan feril þess, frá greiningu á þörf á breytingum, þróun lausna og vali á tillögu að lausn, til þess hvernig eigi að hrinda þeirri lausn í framkvæmd, sem verður grunnur að ákvörðun sveitarstjórnar.
- Þátttaka í ákvörðunum felur í sér að sveitarstjórn framselur ákvörðunarvald, t.d. til hóps sem ekki er valinn útfra flokkspólitískum sjónarmiðum heldur einstaklingsbundnum. Hins vegar þarf að hafa í huga að það eru lagalegar takmarkanir á rétti sveitarstjórna til að framselja vald sitt. Ef sveitarstjórn er í lögum falið ákvörðunarvald um ákveðið málefni getur hún ekki framselt það til annarra, nema á grundvelli sérstakrar lagaheimildar.

Alþingi samþykkti ný sveitarstjórnarlög þann 17. september 2011 og tóku þau gildi 1. janúar 2012, það er eftir að búið var að taka ákvörðun um sameiningar leikskóla Reykjavíkurborgar. Helstu áherslu-breytingar á lögnum voru m.a. um íbúasamráð og ber einn kafli sveitarstjórnarlaganna heitið Samráð við íbúa. Í kaflanum eru settar fram leiðbeinandi reglur um samráð sem sveitarstjórnir geta nýtt sér og nauðsyn sveitarstjórna að leita eftir víðtæku samráði við íbúa undirstrikuð. Kemur fram að sveitarstjórn ber skylda að upplýsa íbúa sína um áætlanir sveitarfélagsins, til dæmis um það sem varðar íbúa með almennum hætti en líka um einstök mál sem hafa mikla þýðingu fyrir sveitarfélagið. Sveitarstjórn á að leitast við að koma upplýsingum til íbúa um slík mál og um þjónustu sveitarfélagsins til lengri og skemmri tíma og því mikilvægt fyrir íbúa sveitarfélaga að geta tekið afstöðu til málefna sveitarfélagsins, en til þess þurfa íbúar að hafa aðgang að upplýsingum sem skipta máli (Sveitarstjórnarlög nr. 138/2011).

Samráðsferlið

Hér skal undirstrikað að samráðsferlið snerist um að greina tækifæri til sameiningar leikskóla í ljósi fjárhagsstöðu Reykjavíkurborgar. Verkefnisstjóri stýrihóps um greiningu tækifæra til samrekstrar og/eða sameiningar leikskóla, grunnskóla og frístundaheimila hóf samráðsferlið í nóvember 2010 á því að ræða einslega við 124 stjórnendur, það er skólustjóra grunnskóla, leikskólustjóra, deildarstjóra barnastarfs ÍTR og forstöðumenn frístundamiðstöðva. Rætt var um viðkomandi skólafstofnun hjá hverjum og einum, styrkleika, veikleika, tækifæri til samvinnu og sameininga, kjörstærðir stjórnunareininga, hvað skiptir máli þegar sameinað er, hvernig starfsemi frístundaheimila er best háttað, húsnæðismál, áhrif hugsanlegra breytinga á nemendum og foreldra ásamt sýn viðkomandi á möguleikum á hagræðingu annars staðar í kerfinu. Upplýsingar úr viðtölunum voru flokkaðar og taldar eftir meginlegri aðferðafræði þar sem dregnar voru fram skoðanir stjórnenda á styrkleikum og veikleikum hvers stofnunar, tækifæri til sameiningar, afstaða til sameiningar samskonar og ólíkra stofnana og afstaða til þess hvar yfirstjórn frístundaheimila væri best fyrir komið. Viðtalsgögnin voru einnig unnin með eigindlegri aðferðafræði þar sem svörin voru flokkuð í ákveðin þemu. Eigindlegar og meginlegar niðurstöður voru síðan lesnar saman til að fá niðurstöður. Aðrar upplýsingar sem fram komu í viðtölum voru einnig notaðar við hugmyndavinnu, rýningu og mat á tillögum. Að sögn verkefnastjóra ríkti trúnaður um niðurstöður viðtala, en í þeim komu fram ýmis tækifæri til samrekstrar, bæði í eigin leikskólum og öðrum, „en þó oftast hjá öðrum“ að sögn verkefnastjóra.

Þann 3. desember 2010 opnaði starfshópurinn ábendingagátt á heimasíðu Reykjavíkurborgar og var öllum foreldrum leik- og grunnskólabarna í borginni, sem og starfsmönnum leik- og grunnskóla og frístundaheimila, sendur kynningarpóstur ásamt tengli á gáttina með hvatningu um að senda inn ábendingar undir nafni. Ábendingarnar voru meðhöndlaðar sem trúnaðarmál, lesnar af verkefnisstjóra og efni þeirra kynnt starfshópnum án þess að nafn sendanda kæmi fram. Um 800 ábendingar höfðu borist í gegnum gáttina þegar henni var lokað 11. febrúar 2011. Hugmyndir og athugasemdir úr ábendingagátt voru flokkaðar gróflega eftir því hvort þær snerust um leikskóla, grunnskóla eða frístundaheimili. Í ljós kom að um 65% þess efnis sem barst í ábendingagáttina voru almennar athugasemdir um sameiningu, vinnu starfshópsins og skólustarf í borginni. Beinir hugmyndir um sameiningu, samstarf eða sparnað voru 35% og snerust 58% þeirra um leikskóla, 40% um grunnskóla og 2% um frístundaheimili (Ábendingagátt Reykjavíkurborgar).

Meirihluti almennra athugasemda innihélt varnaðarorð eða mótmæli gegn niðurskurði í menntakerfi borgarinnar. Ljóst er að margir höfðu áhyggjur af fyrirhuguðum áformum um sameiningu stofnana í lærdómsumhverfi barna og var umhugað um starfsemi einstakra skóla, leikskóla eða frístundaheimila. Hugmyndir og ábendingar sem bárust í gegnum gáttina voru notaðar við gerð, rýningu og val lokatillagna starfshópsins.

Haldnir voru fundir í öllum sex þjónustuhverfum borgarinnar á tímabilinu 13. til 24. janúar 2011. Þangað var boðið tveimur fulltrúum úr skólaráðum grunnskóla, þ.e. fulltrúa foreldra og fulltrúa starfsmanna, tveimur fulltrúum fyrir hönd leikskóla, þ.e. einum fulltrúa foreldra úr foreldraráði og einum fulltrúa starfsmanna. Lögð var áhersla á að skólaráðin, foreldrafélögin og starfsmenn tilnefndu fulltrúa á þessa fundi. Þá voru verkefnastjórar frístundaheimila boðaðir á fundinn sem og formenn og varaformenn hverfisráða borgarinnar. Á hvern fund mættu á milli 50 og 80 manns eftir fjölda stofnana í hverfi. Alls komu um 270 manns á fundina. Þá var einnig haldinn sambærilegur fundur með starfsmönnum fagsviðanna þriggja; Menntasviðs, Leikskólasviðs og ÍTR, en rúmlega 100 manns sóttu þann fund.

Skiluðu hverfaráðin inn umsögnum til skólayfirvalda sem flestar fólu í sér bókanir sem tengdust afstöðu stjórnmalaflokka í hverfunum til málsins. Komust hverfaráðin því ekki að sameiginlegri niðurstöðu, heldur tóku afstöðu til málsins eftir þeim stjórnmalaflokki sem þeir tilheyrðu (Umsögn hverfisráðs Miðborgar dags. 17. mars 2011; Umsögn hverfisráðs Árbæjar dags. 16. mars 2011; Umsögn hverfisráðs Breiðholts dags. 23. mars 2011; Umsögn hverfisráðs Grafarholts og Úlfarsárds dags. 18. mars 2011; Umsögn hverfisráðs Grafarvogs dags. 14. mars 2011; Umsögn hverfisráðs Hlíða dags. 14. mars 2011; Umsögn hverfisráðs Laugardals dags. 15. mars 2011).

Hverfisráð Háaleitis og Bústaða komst að sameiginlegri niðurstöðu og gerði ekki efnislegar athugasemdir við tillögur starfshópsins en deildi áhyggjum með foreldrum og starfsfólki þess efnis að til þess að svona breytingar takist vel þurfi að komast á öflugra samstarf milli borgaryfirvalda, foreldra og starfsmanna. Hverfisráðið taldi að borgarráð ætti að íhuga alvarlega að fresta áformum tímabundið um sameiningar og samrekstur í hverfinu og leita leiða með aðkomu foreldra, hverfisráðs og nærsamfélagsins að hagkvæmari rekstri í menntastofnunum hverfisins. Hverfisráð taldi að farsælast væri að eiga samstarf við foreldra og forráðamenn barna í hverfinu til að tryggja sem besta niðurstöðu fyrir börnin í hverfinu og borgina í heild (Umsögn hverfisráðs Háaleitis og Bústaða dags. 14. mars 2011).

Hverfisráð Vesturbæjar komst einnig að sameiginlegri umsögn og taldi ljóst að ýmsar aðrar leiðir kynnu að vera færar til að vinna að hagræðingu í skólum en sú sem lögð var til í skýrslu starfshópsins þótt, sú lausn myndi ekki útilokuð. Hverfisráð Vesturbæjar lagði til að skipaður yrði vinnuhópur skólastjórna leik- og grunnskóla, foreldra, frístundaheimila og hagsmunaaðila í Vesturbænum, þar sem verkefni sem fjölgun barna í hverfinu kallaði á, yrðu leyst í samráði og sátt. Hverfisráðið kvaðst treysta öflugum starfs- og samráðshópi til þess að leysa viðfangsefni í hverfinu á besta mögulega máta, með hagsmuni barnanna að leiðarljósi. Skólastjórndur treystu sér til að ljúka málinu á þessu ári, svo nauðsynlegar breytingar gætu orðið á skipulagi Skóla- og frístundastarfs fyrir veturinn 2012-2013 eins og að var stefnt í skýrslunni (Umsögn hverfisráðs Vesturbæjar dags. 18. mars 2011).

Starfshópurinn fól tölfraði- og rannsóknþjónustu Menntasviðs að skipuleggja rýnihópafundi til að heyra sjónarmið fulltrúa starfsfólks og foreldra í hverju borgarhverfi varðandi þær hugmyndir sem enn voru til skoðunar eftir vinnu starfshópsins, viðtöl við stjórnendur, niðurstöður hverfafunda og ábendingar úr ábendingagátt. Ákveðið var að nota rýnihópa á þessum tímamarki þó að ljóst væri að ekki gætu komið fulltrúar frá öllum stofnunum vegna fjöldatakmarkana sem þessi aðferðafræði hefur. Hópnum þótti mikilvægt að fá þær upplýsingar sem rýnihópaumræður geta gefið en rýnihópar veita oft annars konar innsýn í skoðanir fólks en fást með einstaklingsviðtölum eða spurninga-könnunum. Markmið og tilgangur rýnihópa er þó aldrei að alhæfa niðurstöður yfir á stærri hóp heldur fyrst og fremst að fá innsýn og hugmyndir í tengslum við ákveðið viðfangsefni. Haldnir voru tveir fundir með rýnihópum í hverju þjónustuhverfi borgarinnar, einn með starfsfólki og einn með foreldrum, alls 12 fundir.

Þann 10. febrúar 2011 var haldinn fundur með stjórnendum leikskóla og grunnskóla og forstöðumönnum og deildarstjórum barnastarfs frístundmiðstöðva í borginni. Þar var farið yfir þær 54 hugmyndir sem þá voru til umfjöllunar í starfshópnum og var fyrst og fremst leitað eftir sérþekkingu og áliti stjórnendahópsins varðandi sameiningarhugmyndirnar.

Rafrænar upplýsingapóstar til rúmlega 500 manna hóps voru sendir út sex sinnum á tímabilinu 20. nóvember 2010 til 28. febrúar 2011 þar sem upplýst var um störf hópsins og framvindu verkefnisins. Þessir póstar voru sendir til skólaráða grunnskóla, grunnskólastjóra, foreldraráða í leikskólum, leikskólastjóra, forstöðumanna frístundamiðstöðva, deildarstjóra barnastarfs í frístundamiðstöðvum, verkefnastjóra frístundaheimila, borgarfulltrúa, varaborgarfulltrúa, fulltrúa í menntaráði og íþrótta- og tómsundaráði og áheyrnarfulltrúa, sviðsstjóra, framkvæmdastjóra þjónustumiðstöðva og formanna hverfisráða til kynningar í hverfisráði ásamt starfsfólki á Menntasviði, Leikskólasviði og ÍTR.

Þann 7. febrúar 2011 var fulltrúum allra stéttarféлага starfsmanna í leik- og grunnskólum og frístundaheimilum boðið til upplýsingafundar um hlutverk starfshópsins og undirbúning vinnunnar. Þar kom einnig fram að starfsmannastjórar borgarinnar upplýstu stéttarfélagin um framgang mála samkvæmt því sem venjan er varðandi breytingar á störfum. Fundinn sátu mannauðsstjóri Reykjavíkurborgar, Hallur Páll Jónsson, starfsmannastjórar þeirra fagsviða sem störf hópsins ná til og formaður starfshópsins. Fulltrúar voru frá öllum stéttarfélagum starfsmanna nema Eflingar, þar sem fulltrúi félagsins átti ekki heimangengt á þessum tíma, en formaður starfshópsins hitti hann viku síðar. Fulltrúar eftirfarandi stéttarféлага voru upplýstir um störf hópsins:

- Starfsmannafélags Reykjavíkurborgar
- Félags leikskólakennara
- Félags grunnskólakennara
- Skólastjórafélags Íslands
- Félags stjórnenda í leikskólum
- Félags bókasafns-og upplýsingafræðinga
- Proskabjálfafélags Íslands
- Eflingar

Í lögum um leikskóla (2008) kemur fram að kjósa skuli foreldraráð við hvern leikskóla. Hlutverk foreldraráðs er að gefa umsagnir til leikskóla og nefndar, samanber 2. málsgrein 4. greinar um skólanámskrá og aðrar áætlanir sem varða starfsemi leikskólans. Þá skal ráðið fylgjast með framkvæmd skólanámskrár og annarra áætlana innan leikskólans og kynningu þeirra fyrir foreldrum. Foreldraráð hefur umsagnarrétt um allar meiriháttar breytingar á leikskólastarfi. Því bar Reykjavíkurborg að leggja tillögur að sameiningum fyrir foreldraráð þeirra leikskóla sem tillaga var um að sameina. Það var gert og skiluðu stjórnir foreldraráða umsögnum í mars 2011. Flestar umsagnirnar voru neikvæðar nema tvær sameiningar sem samþykktar voru en þó með varnaðarorðum. Telur verkefnastjóri starfshópsins að það stafi af því að foreldrar hafi almennt verið ánægðir með starf leikskólanna og viljað standa vörð um það góða starf sem þar fór fram (Viðtal, 22. febrúar 2018). Nánar er fjallað um umsagnir foreldraráða í kafla 5.

Borgarstjóri Reykjavíkurborgar óskaði eftir álit mennta- og menningarmálaráðuneytis á lögmati þeirra breytinga sem fólust í tillögum starfshóps í bréfi til ráðuneytisins, dags. 4. mars 2011, mánuði eftir að tillögur starfshópsins litu dagsins ljós. Óskað var eftir álit ráðuneytisins annars vegar hvað varðar lögin sjálf og hins vegar hvort tillögurnar samræmdust anda laganna. Þá var einnig vísað til stefnumótunar menntaráðs frá því í september 2010 og fundar sem borgarstjóri og fulltrúar Reykjavíkurborgar áttu með mennta- og menningarmálaráðherra og fulltrúum ráðuneytisins mánudaginn 21. mars 2011.

Samandregnar niðurstöður álits ráðuneytisins um samrekstur og sameiningar grunnskóla, leikskóla og frístundaheimila voru þessar:

- Tillögur Reykjavíkurborgar stangast ekki á við lög eða anda þeirra þó að heimild til samrekstrar leik- og grunnskóla hafi upphaflega verið hugsuð fyrst og fremst fyrir fámenn sveitarfélög.
- Tillögur Reykjavíkurborgar fela í sér umfangsmiklar breytingar sem kunna að leiða til umróts í skólasamfélaginu. Æskilegt væri að innleiða slíkar breytingar í ákveðnum skrefum á lengri tíma.
- Vísað er til faglegra leiðbeininga Ríkisendur-skoðunar um sameiningu stofnana frá 19. mars 2010.
- Ákveði Reykjavíkurborg þrátt fyrir varnaðar-orð ráðuneytisins að hrinda tillögunum í framkvæmd ber að hafa tiltekin atriði varðandi vellíðan og öryggi barna og ungmenna að leiðarljósi.

Þá er einnig í skýringargögnum leikskólaganna fjallað um að við ákvörðun um samrekstur, hvort sem er tveggja eða fleiri leikskóla eða leikskóla, grunnskóla og tónlistarskóla, sé mikilvægt að ráði staðbundnar aðstæður og fagleg sem rekstrarleg sjónarmið enda sé þessi breyting einkum hugsuð fyrir þau sveitarfélög sem m.a. vegna fámennis gætu betur hagað sínu skólahaldi, rekstrarlega og faglega, með samrekstrarformi. Með ákvæðinu sé einnig verið að opna fyrir fjölbreytni, sveigjanleika og þróun í skólastarfi í þágu barna en ekki til samreksturs stórra fjölmennra skóla né heldur sameiningar marga skóla undir einum skólastjóra. Einnig er tekið fram að gert er ráð fyrir að leik- og/eða grunn- og/eða tónlistarskóladeild samrekens skóla starfi að öllu öðru leyti eftir lögum um viðkomandi skólastig (Umsögn Mennta- og menningarmálaráðuneytis, dags. 28. mars 2011).

Undirstrikað var í bréfi ráðuneytisins að í lögnum sé gert ráð fyrir að samráð og samvinna sé höfð við hagsmunaaðila um allar meiriháttar breytingar á skólastarfi. Þannig eiga foreldraráð í leikskólum skýran umsagnarrétt um allar meiriháttar breytingar á skólastarfi og aðrar áætlanir um skólahald áður en endanleg ákvörðun er tekin. Einnig er gert ráð fyrir aðkomu skólanefndar viðkomandi sveitarfélags að öllum slíkum breytingum. Jafnframt áréttar ráðuneytið þá skoðun sína að í ljósi umfangs fyrirliggjandi tillagna hefði verið

æskilegra, vegna þess umróts sem af þeim kann að leiða fyrir skólasamfélagið að horfa til þess að innleiða breytingarnar í ákveðnum skrefum á lengri tíma, gæta að áfanga- og hverfaskiptingu við innleiðingu þeirra og meta ávinning áður en lengra væri haldið. Ráðuneytið vísar til leiðbeininga Ríkisendurskoðunar frá 19. mars 2010 sem fela í sér eins konar gátlista fyrir sameiningu stofnana ríkisins. Í gátlistanum er meðal annars spurt um eftirfarandi atriði:

A

MARKMIÐ MEÐ SAMEINGU

- Hver eru rökin fyrir sameiningu?
- Hver er framtíðarsýn og markmið fyrir sameinaða stofnun/verkefni?
- Hvaða meginbreytingar verða á þjónustu og forgangsröðun verkefna frá því sem áður var?
- Hvaða mælikvarðar verða notaðir til að leggja mat á árangur sameiningar?

B

FJÁRHAGSLEGT MAT

- Hefur farið fram fjárhagslegt mat á sameiningu stofnana/verkefni?
- Hver eru fjárhagslegu markmiðin og hvernig á að ná þeim?
 - Fækka starfsfólki?
 - Samnýta húsnæði, tæki og annað?
 - Annað – hvað?
- Hefur verið gerð rekstraráætlun fyrir sameinaða stofnun/verkefni:
 - Fyrir fyrsta rekstrarárið?
 - Langtímaáætlun (3-5 ára)?
- Hver er áætlaður heildarkostnaður við sameininguna?

C

STJÓRNUN SAMEINGAR

- Er búið að skípa í stýrihóp og ráða verkefnisstjóra?
- Hafa umboð og ábyrgð lykilaðila í sameiningarferlinu verið skilgreind formlega? Hvernig?
- Liggur fyrir hvernig staðið verður að miðlun upplýsinga meðal lykilaðila sameiningar?
 - Samrunaáætlun
- Hefur ráðuneytið samþykkt samrunaáætlun (verk-, tíma-, kostnaðaráætlun)?
 - Hvenær er ráðgert að ljúka vinnu við langtímastefnumótun fyrir sameinaða stofnun?
 - Hvenær er ráðgert að ljúka vinnu við nýtt skipurit?
 - Hvenær er ráðgert að ljúka verklagsreglum fyrir meginþætti starfseminnar (t.d. innkaup)?
- Er ráðgert að endurskoða samrunaáætlunina reglulega? Hversu oft?
- Hverjar eru helstu áhættur í sameiningarferlinu?
 - Til hvaða ráðstafana verður gripið til að fyrirbyggja að sameiningin mistakist?
 - Hvaða aðgerðir verður ráðist í til að tryggja öfluga vinnustaðamenningu í sameinaðri stofnun?
- Hefur verið gerð kynningaráætlun? Hvernig hefur sameiningin verið kynnt hingað til?

Ráðuneytið lagði í bréfi sínu ríka áherslu á að eitt af grundvallarmarkmiðum skólastarfs sé að tryggja börnum og ungmennum vellíðan og öryggi svo þau geti notið skólagöngu sinnar. Slík viðmið eiga að vera sveitarfélögum leiðarljós í allri ákvarðanatöku um rekstur og framkvæmd skólastarfs. Svipað sjónarmið má einnig finna í leiðbeiningum sem Samband íslenskra sveitarfélaga hefur mótað um samrekstur skólastiga, og áður hefur verið vísað til, þar sem sérstaklega er dregið fram að áður en hafist er handa við undirbúning samreksturs skóla sé nauðsynlegt að skilgreina hvaða ávinningi stefnt er að. Þegar ákvörðun er tekin um samrekstur sé mikilvægt að hafa gott samráð við foreldra og starfsmenn skólanna, meðal annars í gegnum skólaráð grunnskóla og foreldraráð leikskóla og að sveitarstjórn skuli tryggja að við ákvarðanatöku um samrekstur skóla liggji fyrir áætlun um skipulag samrekstursins og markmið og að tryggja skuli að hagsmunir nemenda séu hafðir að

leiðarljósi við skipulagninguna. Í því ljósi er mikilvægt að við ákvarðanatöku borgaryfirvalda um breytingarnar sé tekið mið af niðurstöðum úr því samráði sem nú þegar hefur átt sér stað, þar með talið niðurstöðum úr ytra mati sveitarfélagsins og viðtölum við stjórnendur og lögbundnu samráði á síðari stigum (Umsögn Mennta- og menningarmálaráðuneytis, dags. 28. mars 2011).

Með bréfi, dags. 4. mars 2011, bað Menntasvið Reykjavíkur Menntavísindasvið Háskóla Íslands um umsögn með þeim tillögum sem unnar voru af starfshópnum um greiningu tækifæra til sameiningar. Skilaði Menntavísindasvið umsögn 24. mars 2011 með skýrar ábendingar um mikilvægi sterkrar og samheldinnar faglegrar forystu í leikskólanum, meðal annars vegna þess að hlutfallslega lítill hluti starfsfólks leikskóla býr að fagmenntun. Að því marki sem tillögurnar felast í breytingu á faglegri forystu er bent á mikilvægi þess að breytingarnar eigi sér aðdraganda. Bent er á að tillögurnar í skýrslunni fela í sér viðamiklar breytingar á viðkvæmri starfsemi og að erfitt getur reynst að snúa við í miðri á. Af þeim sökum er því beint til viðkomandi aðila að fara með fyllstu gát og taka styttri skref en lengri í einu á þessari vegferð. Stöðugt þróunar- og nýbreytnistarf skilar fremur árangri en snöggar viðamiklar umbreytingar sem framkvæmdar eru með asa (Umsögn Menntavísindasviðs Háskóla Íslands, dags. 24. mars 2011).

Arna H. Jónsdóttir, lektor við Menntavísindasvið Háskóla Íslands samdi umsögn sviðsins. Að hennar mati var ekki tekið tillit til hennar:

Við gátum ekki sagt nei, við erum á móti öllum sameiningum. Af því að það er ekki hægt að reka 20-30 barna leikskóla eða það er mín skoðun, það er flókið að gera það. Það er ekki nógu mikil ögrun fyrir starfsfólkið og eins þurfa börnin fjölþættara umhverfi heldur en getur falist í svona litlum einingum. Við vorum mjög varfærin fannst mér í þessari umsögn. Við töldum að það væri hægt – sem lið í þróun – að sameina leikskóla sem eru á sömu lóðinni. (Viðtal, 22. mars 2018).

Taldi Arna að það ætti ekki að fara í sameiningar í hagræðingarskyni:

Það á að gera það á faglegum forsendum og það er alltaf hægt. Að vera að upplifa kreppu og vera að sameina leikskóla er ekki gott – mér finnst ekki hægt að segja að það eigi aldrei að sameina. Og það er ekki hægt að spara með sameiningum, það hefur komið í ljós að það er verið að ráða fleira fólk í stjórnunina til dæmis. (Viðtal, 22. mars 2018).

Einnig var óskað eftir umsögn Kennarasambands Íslands, sem taldi að ágreiningur ríkti um túlkun 28. gr. laga um leikskóla nr. 90/2008 og 45. gr. laga nr. 91/2008 um grunnskóla. Taldi Kennarasambandið að áður en ráðist er í miklar kerfisbreytingar sé mikilvægt að hafa heildarsýn og skýra stefnumótun sem unnin er í samráði við fagfólk og þá sem málið varða. Taldi Kennarasambandið stefnu ekki liggja fyrir og að meginmarkmið menntaráðs virðist fyrst og fremst vera að fækka stjórnendum. Tillögurnar geri ráð fyrir að 60 leikskólastjórnendur fái uppsagnarbréf sem gengur þvert á mannréttindastefnu borgarinnar og svokallaða kynjaða fjárhagsáætlunargerð, sem á að greina áhrif ákvarðana á stöðu beggja kynja og koma í veg fyrir mismunun kynjanna við úthlutun verkefna, tilfærslu í störfum og hugsanlegar uppsagnir. Bent er á að þetta sé í andstöðu við lög um jafna stöðu og jafnan rétt kvenna og karla nr. 96/2000. Bendir Kennarasambandið á að fjárhagslegur og rekstrarlegur ávinningur sé lítill miðað við heildarrekstrartekjur Reykjavíkurborgar. Einnig að rökstuðningur fyrir faglegum ávinningi virðist vera lítið ígrundaður. Aðildafélög Kennarasambandsins átöldu vinnubrögðin sem viðhöfð voru í þessu sameiningaferli menntaráðs og Reykjavíkurborgar. Félagin hvöttu borgaryfirvöld til að móta skýra sýn og heildarstefnu áður en ráðist yrði í umfangsmiklar breytingar og að leita raunverulegs samráðs við þá sem hafa bestar forsendur til að fjalla um og greina möguleg tækifæri til skólaþróunar (Umsögn Kennarasambands Íslands, dags. 24. mars 2011).

Ingibjörg Kristleifsdóttir var formaður Félags stjórnenda leikskóla frá árinu 2010. Að hennar sögn voru sameiningartillögurnar gagnrýndar og færð fyrir því rök að leikskólinn væri besti staðurinn til að taka utan um fjölskyldur í kreppu. En þá var stjórnendum fækkað og fótunum kippt undan leiðtogum:

Það var ráð númer eitt í kreppunni að fækka stjórnendum. Og það leit svakalega vel út á blaði. Margir fengu uppsagnarbréf og það var bara taugaáfall í stéttinni, það var ekkert flóknara en það. Barna voru margir stjórnendur sem höfðu unnið áratugum saman í leikskólum sem gengu vel og þeim var sagt upp. Allir hefðu verið tilbúnir í samstarf og samvinnu innanfrá. (Viðtal, 22. mars 2018).

Frá því að starfshópur til að greina tækifæri til samrekstrar leikskóla var myndaður, liðu fjórir mánuðir þar til búið var að ákveða hvaða skóla ætti að sameina. Mánuði síðar má segja að lokaákvörðun hafi verið tekin, en þá var ekki lengur tekið við umsögnum frá þeim aðilum sem borgarráð óskaði eftir að fá. Í samráðsferlinu var

fjallað um 99 tillögur og af þeim voru 15 tillögur að sameiningu 30 leikskóla samþykktar í borgarstjórn. Þrátt fyrir margar óánægjuraddir, svo sem frá starfsfólki, stofnunum, foreldrum og stéttarfélögum, var haldið áfram með tillögur starfshópsins. Skýrist það að stórum hluta af veikri fjárhagsstöðu Reykjavíkurborgar og kröfu um hagræðingaraðgerðir sem myndu skila árangri strax.

Markmið með sameiningu leikskóla

Starfshópnum var falið að útfæra og tímasetja tillögur til næstu fjögurra ára um mögulega sameiningarkosti í lærdómsumhverfi barna. Greina átti faglegan og fjárhagslegan ávinning við hvern sameiningakost sem og að kanna möguleika á breytingum á mörkum skólahverfa með það í huga að jafna betur nemendafjölda tiltekinna grunnskóla. Síðast en ekki síst átti hópurinn að móta vinnureglur og verkferla sem taka til endurskipulagningar á rekstri leikskóla, grunnskóla og frístundaheimila, ekki síst með tilliti til starfsmannamála. Hildur Skarphéðinsdóttir sagði frá því að:

... sýnin var þessi: höldum vörð um innra starfið það er það sem maður er ánægður með þegar upp er staðið. Það var sami starfsmannafjöldi á bak við hvert barn og var áður. (Viðtal, 1. mars 2018).

Starfhópurinn komst að þeirri niðurstöðu að ávinningur af sameiningu leikskóla geti meðal annars verið hagræðing í rekstri, aukin skilvirkni í stjórnun og samræmd stefnumótun. Með því að sameina yfirstjórnir skóla verða til færri og stærri rekstrareiningar og tækifæri gefst til að einfalda stjórnslu og auka hagkvæmni. Leikskólar borgarinnar eru mjög misjafnir að stærð og gerð. Sá minnsti er með 24 börn og sá stærsti með 135 börn, en 34 leikskólar eru með færri en 66 börn í vistun.

Lögð var áhersla á að skólanámskrá þurfi að vinna fyrir hvern og einn leikskóla og árlega þarf að framkvæma innra mat á leikskólastarfinu og gera starfsáætlun. Í sameinuðum leikskólum þarf aðeins að gera eina skólanámskrá en ekki tvær (eða fleiri) og skila inn einni starfsáætlun árlega. Færri vinnustundum mun því verða varið í áætlanagerð, gerð skólanámskrár og funda vegna innra mats. Eftir sameiningu er þessi vinna unnin með stærri starfshópi þar sem fleiri sjónarmið geta komið fram.

Sameina átti eldhúsin og elda á færri stöðum. Þá myndi innkaupaferðum fækka og og önnur umsýsla minnka. Gert var ráð fyrir því að með sameiningu rekstrareininga væri hægt að ná fram sparnaði í innkaupum og hagræðingu í miðlægri stjórnslu. Árið 2010 voru að meðaltali 76 börn í hverri rekstrareiningu en samkvæmt sameiningatillögum yrðu að meðaltali 98 börn í hverri rekstrareiningu, sem þó eru færri börn á stjórnanda en í mörgum nágrannasveitarfélögum.

Rökstuðningur starfshópsins fyrir sameiningu leikskóla var eftirfarandi:

- Með því að sameina yfirstjórnir leikskóla verða til færri og stærri rekstrareiningar og tækifæri gefst til að einfalda stjórnslu og auka hagkvæmni.
- Hægt verður að samnýta starfsfólk milli starfsstöðva, t.d. vegna forfalla og sérverkefna.
- Aukið svigrúm myndast til þess að ráða inn sérhæft starfsfólk; í sérkennslu, listgreina-kennslu, heimspeki og margt fleira.
- Sameining starfsmannahópa sem starfa á ólíkan hátt getur leitt til þróunar og nýbreytni í leikskólastarfi.
- Í stærri starfsmannahópum verður oft til fjöl-breyttari þekking og reynsla.
- Við sameiningu má ná fram betri nýtingu fjármagns varðandi sérkennslu og börn af erlendum uppruna.
- Samræmd stefnumótun, ein skólanámskrá og starfsáætlun; færri vinnustundir fara í áætlanagerð.
- Sameining leikskóla og sameining leik- og grunnskóla ásamt aukinni samvinnu milli þessara
- skólastiga leiðir m.a. til þess að auðveldara verður að samræma skipulagsdaga.
- Stækkun eldhúsa – matur eldaður á færri stöðum.

Starfshópurinn lagði áherslu á að hafa þyrfti eftirfarandi atriði í huga:

- Sameining leikskóla kallar á óróleika og óöryggi meðal starfsfólks og stjórnenda.
- Viðbúid er að nokkur hreyfing verði á starfsfólki og hætt við því að einhverjir starfmenn
- ákveði að hætta störfum hjá Reykjavíkurborg í kjölfar breytinganna.
- Á meðan breytingar ganga yfir getur hægst á nýbreytni og þróun í starfi.
- Stjórnendur sem fara í önnur störf í leikskólum munu óhjákvæmilega lækka í launum.
- Huga þarf sérstaklega að þeim stjórnendum sem eru að nálgast rétt til töku eftirlauna og
- þiggja ekki áframhaldandi starf sem stjórnendur.

Við sameiningu leikskóla skapast tækifæri til að efla stöðu aðstoðarleikskólastjóra. Stjórnunarhlutfall aðstoðarleikskólastjóra eykst til muna, er í dag frá einni klukkustund á viku til 16 klukkustunda á viku. Í 80 barna leikskóla er stjórnunarhlutfallið 8 stundir á viku. Með stækkun eininga skapast aukið svigrúm fyrir aðstoðarleikskólastjóra að koma að daglegri stjórnun. Mikilvægt er að nýir stjórnendur fái skýrt umboð til að endurskipuleggja verkefni og verkaskiptingu starfsmanna í sameinuðum leikskólum (Reykjavíkurborg, 2011).

Þann 18. apríl 2011 samþykkti borgarráð tillögu borgarstjóra um 15 sameiningar 30 leikskóla. Staðfesti borgarstjórn ákvörðunina á fundi sínum 19. apríl 2011. Lagt var til að eftirfarandi leikskólar yrðu sameinaðir:

- Drafnarborg og Dvergasteinn
- Barónsborg, Lindaborg og Njálshborg
- Hamraborg og Sólbakki
- Hlíðarborg og Sóhlíð
- Holtaborg og Sunnuborg
- Hlíðarendi og Ásborg
- Laugaborg og Lækjaborg
- Furuborg og Skógarborg
- Arnarborg og Fálkaborg
- Hálsaborg og Hálsakot
- Foldaborg, Foldakot og Funaborg
- Ösp og Hraunborg
- Suðurborg og Hólaborg
- Kvarnarborg, Ártúnsskóli og Skólasel
- Kvistaborg, Fossvogsskóli og Neðstaland

Gengið var út frá hagræðingu í rekstri, aukinni skilvirkni í stjórnun og samræmdri stefnumótun í formi sameiginlegrar skólanámskrá og sameiginlegra áætlana. Að sögn Hildar Skarphéðinsdóttir var fólk ósátt við að yfirvöld skyldu ekki móta sér stefnu um stærð leikskóla til framtíðar og að allir leikskólastjórar og starfsfólk væri upplýstir um hana.

... eftir stóð spurningarkerki; hver er stefnan í þessu, jú að gera þessa tilraun, draga saman seglin í erfiðu árferði. (Viðtal, 1. mars 2018).

Hildur sagðist skilja að leikskólastjórar hafi hugsað með sér hver framtíðarsýnin væri. Hún segir:

Leikskólastjórnir fengu þau skilaboð að þegar leikskólastjórastaða losnar þá yrði sameining skoðuð. Svo gerist það að þrír leikskólar, með innan við 60 börnum, auglýsa eftir leikskólastjórum án þess að athuga með sameiningu. (Viðtal, 1. mars 2018).

Fram kom í viðtali við leikskólastjóra Langholts að hann taldi stærð skóla skipta máli. Hann sagði:

Ég hef þá trú að leikskólar eigi að vera stærri en þriggja eða fjögurra deilda. Það er auðveldara fjárhagslega að reka svona stóra einingu. Ég finn mikinn mun á því. Fagmennskan snýst um fjölda leikskólakennara ekki stærð skóla. Það er ekkert mál að reka faglegan leikskóla ef þú ert með fullt af leikskólakennurum. Þetta snýst um starfsfólkið og menntun þeirra. Og á starfsdegi með svona stóra einingu, við getum skipt okkur upp í fjóra fimm hópa með mörgum í hóp í umræðum og það verður miklu betri umræða í staðinn fyrir að skipta í tvo hópa með manneskjunni sem þú ert með allan daginn. Þarna gátum við róterað öllum hópnum og átt þetta samtal, hvernig viljum við hafa Langholt. Hér er stór leikskóli og það er ekkert sameiginlegt rými. Það er ekki salur og það er ekki listaskáli. Og þess vegna verða deildirnar ennþá einangraðri. (Viðtal, 29. maí 2018).

Stærð sameinaðra leikskóla og staðsetning skipti því máli. Það kom fram í máli leikskólastjóra Hálsaskógar þegar viðtal var tekið við hann. Hann sagði:

Ég held að varðandi sameiningar skiptir staðsetning á skóla miklu máli. Ég hefði aldrei haft áhuga á að stjórna sameinuðum skóla sem væri lagt á milli eða með þrjár starfsstöðvar. Það er nógu flókið að vera með tvö hús, þó að það sé svona stutt á milli þeirra. Það er ekki hægt að horfa bara alltaf í peningana. Fjarlægðin verður meiri milli stjórnenda og annarra þegar þeir eru farnir að hlaupa svona á milli, við starfsfólk, foreldra og börn. (Viðtal, 5. apríl 2018).

Leikskólastjóri Laugasólar ræddi mikilvægi staðsetningar skóla í viðtali og sagði:

Nálægðin í sameiningu skiptir alveg gríðarlega miklu máli. Það að vera sýnilegur á vinnustaðnum, ég hef svo mikla trú á því. Alveg ofboðslega mikla trú á því. Hérna er það svo vel hægt af því að nálægðin er þetta mikil. Það er miklu erfiðara þegar það er langt á milli. Það þarf að vanda mjög vel hvar er ákveðið að fara í svona. Mjög gaman að vera í stóru umhverfi, faglega skemmtilegt, en svo getur þetta líka verið flókið. (Viðtal, 25. maí 2018).

Deildarstjóri í Laugasól tók undir það sjónarmið að einungis væri hægt að sameina skóla sem lægju nálægt hvor öðrum. Hann sagði:

Það á að sameina skóla sem er hægt að labba á milli, þá er kominn grundvöllur fyrir samstarf. Fólk er ekki að hittast ef það þarf að fara á bíl á milli og það þekkist ekkert. Þá eru þetta bara tveir leikskólar sem eru að deila leikskólastjóra. Það þarf að skoða alla kanta og gera þetta í samráði við fólk. (Viðtal, 25. maí 2018).

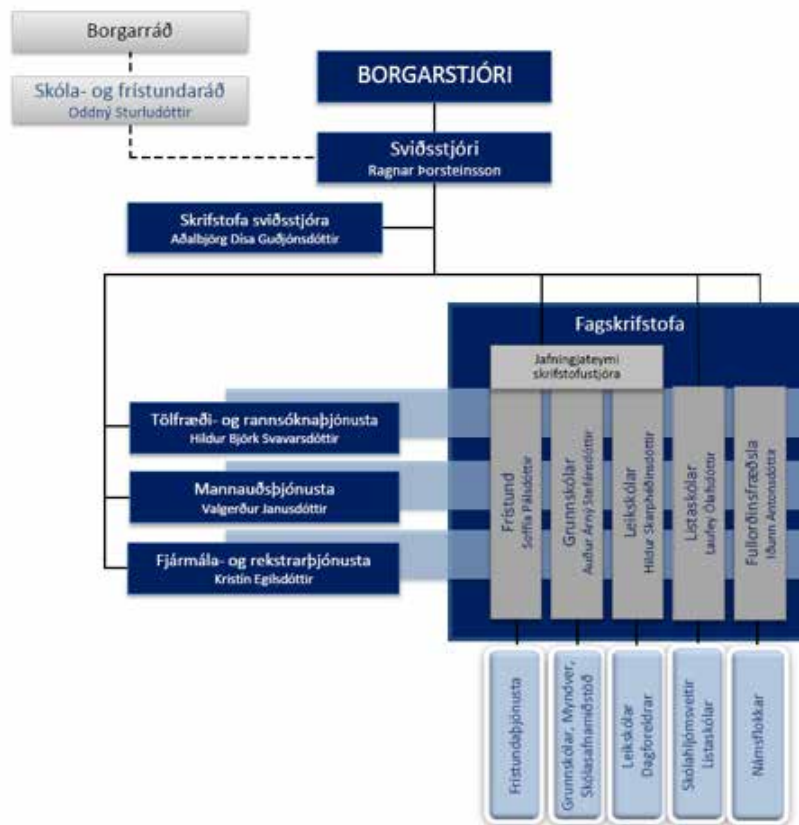
Það voru þó fleiri leikskólar sameinaðir en þeir sem lágu landfræðilega nálægt hvor öðrum.

Breytingar á yfirstjórn skólamála hjá Reykjavíkurborg

Hafa verður í huga að á sama tíma og farið er í sameiningar leikskóla og grunnskóla er verið að stofna nýtt Skóla- og frístundasvið Reykjavíkurborgar. Málafni leik- og grunnskóla voru sameinuð undir eitt menntaráð í stjórnkerfisbreytingum í byrjun ársins 2005. Menntasvið Reykjavíkur varð svo til við sameiningu Leikskóla Reykjavíkur og Fræðslumiðstöðvar Reykjavíkur 1. júní sama ár. Markmiðið var að stuðla að heildstæðri faglegri yfirsýn yfir menntamál í borginni og auka samfellu milli skólastiga. Jafnframt var litið til hagræðingarsjónarmiða, svo sem þess að nýta sérþekkingu beggja skólastiga. Sameinað menntasvið starfaði ekki nema í eitt og hálf t ár eða til ársloka 2006.

Sumarið 2006 var sameinuðu menntaráði skipt upp í tvö ráð en sviðin urðu formlega tvö um áramótin 2006 – 2007. Með breytingunni átti að styrkja leikskólann sem fyrsta skólastig barna í borginni. Frá júní 2010 fór eitt menntaráð með málafni grunnskóla og leikskóla.

Markmiðið með sameiningu sviða árið 2011 var að tryggja heildstæða þjónustu við börn, ungmenni og fjölskyldur þeirra. Einnig að stuðla að sameiginlegri stefnumótun leikskóla, grunnskóla og frístundamiðstöðva í hverfum borgarinnar og auka þverfaglegt samstarf. Að auki að efla yfirsýn yfir málaflokkinn og auka hagkvæmni í rekstri starfseininga (Reykjavíkurborg, 2011). Mynd 2.2.



Skipurit sameinaðs Skóla- og frístundasviðs, 2011

Stofnun nýs Skóla- og frístundasviðs og sameiningarferli leikskóla og grunnskóla var viðamikil verkefni sem hafði ekki fyrirfram augljósan og óumdeilanlegan ávinning, sjá mynd 2.2. Þetta kemur fram í óháðri úttekt sem Intellecta gerði fyrir innri endurskoðun Reykjavíkurborgar (Intellecta, 2014).

Einnig kemur fram í úttektinni að margir hlutar verkefnisins voru vel unnir og þá sérstaklega skipulagning, eftirfylgni með framgangi verkefnisins og upplýsingamiðlun. Helstu veikleikarnir við framkvæmd verkefnisins voru í aðdraganda að stofnun Skóla- og frístundasviðs og í sameiningu skóla þar sem lengri undirbúningstími hefði verið æskilegri. Tiltölulega gott skipulag við framkvæmd sameininganna í kjölfarið gerði hins vegar að verkum að það tókst að klára verkefnið þrátt fyrir veikleikana.

Í skýrslunni er jafnframt bent á að marga af veikleikum í aðdraganda sameininganna megi rekja til eðlis pólitísku umhverfis þar sem erfitt sé að sameina pólitískt bakland um stór breytingarverkefni. Þá segir að fjárhagsleg markmið hafi skýrst áður en kom að ákvörðunartöku um sameiningar í borgarráði og borgarstjórn, en fagleg markmið hafi allan tímann verið óskýr. Hefðbundin hagsmunaaðilagreining og áhættugreining í upphafi verkefnis hefði verið æskilegt.

Settar eru fram nokkrar ábendingar í skýrslunni, meðal annars sú að æskilegra hefði verið að sameina Skóla- og frístundasvið áður en ráðist var í sameiningar hjá skólum, leikskólum og frístundaheimilum. Þar með hefði verið kominn sá stefnuvettvangur sem nauðsynlegur var til að fjalla um framtíðarsýn innan sviðsins og til að leiða verkefnið. Einnig að liggja hefði mátt skýrar fyrir hvernig meta ætti árangur af sameiningu sviðsins.

Að sögn Hildar Skarphéðinsdóttir var sameining sviðsins stór aðgerð:

Við vorum á fullu að sameina og framkvæmdastjórnin var ný og við vorum bara tvær úr leikskólageiranum, sátum á meðal ókunnra á nýju sviði. Helsti kostur nýs sviðs var öflug starfsmannaþjónusta með rosalega góðu fólki. Það var öflug leikskólaskrifstofa, öflug starfsmannaþjónusta, fjármálaþjónustan góð – allir jákvæðir og að leggja sig fram. Það var alveg sama hvert þú leitaðir það voru allir af vilja gerðir til að aðstoða. (Viðtal, 1. mars 2018).

Sameiningarferlið

*Það er algjörlega í höndum stjórnendanna hvort þetta heppnast eða ekki og þeim stuðningi sem þeir fá.
Óskar J. Sandholt verkefnastjóri.*

Þegar tillögur um sameiningar leikskóla lágu fyrir var gerð sameiningaráætlun sem fól í sér helstu verkefni sem blöstu við, sjá töflu 2.3.

Tafla 2.3. Innleiðingaráætlun

VERKEFNI	jún	júl	ágú	sep	okt	nóv	jan	feb
Ráðning leikskólastjóra	■							
Ráðning aðstoðarleikskólastjóra	■							
Vinnubúðir með stjórnendum	■							
Fræðsla – áætlunargerð	■							
Nýir stjórnendur byrja í sameinuðum leikskólum		■						
Innleiðing hefst – Innkoma stjórnenda í leikskólana		■						
Mannaráðningar			■	■				
Foreldrafundur			■	■				
Viðtöl stjórnenda við deildarstjóra			■					
Viðtöl stjórnenda við starfsfólk				■				
Fræðsla fyrir nýja aðstoðarleikskólastjóra				■				
Fundir leikskólastjóra í sameinuðum leikskólum			■		■		■	
Stýrihópar í leikskólum		■	■	■	■	■	■	■
Stöðumat							■	
Ráðgjafahlutverk endurskoðað							■	

Eftir að borgarráð hafði ákveðið að sameina leikskóla afhenti sviðsstjóri og starfsmannastjóri Leikskólasviðs viðkomandi leikskólastjórum uppsagnarbréf þar sem sú ástæða var tilgreind að leikskólinn verði sameinaður öðrum leikskóla. Miðað var við að leikskólastjórar stýrðu þeim leikskólum sem sameina átti fram að þeim degi að sameinaður leikskóli tæki til starfa. Staða leikskólastjóra í sameinuðum leikskóla var síðan auglýst laus til umsóknar í samræmi við lög og ákvæði um réttindi og skyldur starfsmanna Reykjavíkurborgar.

Fram að þeim tíma að ráðning leikskólastjóra tók gildi, stýrði sviðsstjóri Leikskólasviðs sameiningunni ásamt starfandi leikskólastjórum. Þegar leikskólastjóri hins sameinaða leikskóla hafði hafið störf var honum falið að stýra sameiningu leikskólanna en Leikskólasvið veitti stuðning og ráðgjöf.

Sviðsstjóri Leikskólasviðs skipaði stýrihóp við hvern leikskóla sem starfaði samkvæmt erindisbréfi undir stjórn leikskólastjóra í samvinnu við foreldraráð, eftir því sem við átti. Hlutverk stýrihópsins var að vinna að sameiningu leikskólanna og stefnumörkun í samstarfi við foreldra og starfsfólk hins sameinaða skóla. Stýrihópurinn útbjó verkáætlun til eins árs og starfaði samkvæmt henni.

Skóla- og frístundasvið og stýrihópar um sameininguna sáu um að gera reglulega stöðumat á framkvæmd sameiningar og endurskoðaði verkáætlun í samræmi við niðurstöður. Á þriðja skólaári var áætlað að Skóla- og frístundasvið stæði að ytra mat á skólastarfi hins sameinaða skóla.

Ráðning stjórnenda

Ráðningarferli leikskólastjóra fór þannig fram að 24 leikskólastjórum og 24 aðstoðarleikskólastjórum var sagt upp störfum í lok mars og um mánaðarmót apríl/mái var auglýst eftir 11 leikskólastjórum fyrir sameinaða leikskóla. Umsóknarfrestur var til 15. maí 2011. Gerður G. Óskarsdóttir fyrrum fræðslustjóri í Reykjavík var stjórnendum á Leikskólasviði til ráðgjafar við ráðningarnar en þeim var lokið í byrjun júní. Ráðningarferli fyrir nýja stjórnendur fylgdi faglegum kröfum. Auglýst var eftir 13 aðstoðarleikskólastjórum í maí 2011. Auglýst var tímabundið eftir tveimur aðstoðarleikskólastjórum í þriggja eininga sameiningarnar og lauk ráðningu þeirra í júní.

Að sögn Hildar Skarphéðinsdóttur sem kom að ráðningu leikskólastjóra voru umsækjendur allir jákvæðir gagnvart sameiningunum í ráðningarviðtölunum (Viðtal, 1. mars 2018).

Í úttekt Intellecta (2014) kemur fram að stjórnendabreytingar fóru þannig fram að þeim stjórnendum sem voru í starfseiningum sem sameinaðar voru, var sagt upp og viðkomandi hvattir til að sækja um stöður í sameinuðum starfseiningum. Samskipti í kringum slíkar uppsagnir geta verið mjög viðkvæm, þar sem oft var verið að segja upp stjórnendum sem höfðu helgað stóran hluta af sinni starfsævi fyrir vinnuveitanda sinn og höfðu lagt mikinn metnað í sitt starf. Þegar hinum formlega ráðningarsamningi var sagt upp var í raun líka verið að brjóta hinn „sálfræðilega samning“ sem stjórnandinn hafði gert við vinnuveitanda sinn. Sá samningur snýr að samhenginu á milli þess sem stjórnandinn leggur sig fram í starfinu og þeirri umbun sem hann fær frá vinnuveitandanum fyrir sitt framlag. Til þess að skapa ekki of mikið umrót í tengslum við brot á „sálfræðilega samningnum“ reyna vinnuveitendur oft að finna útleið fyrir þá stjórnendur sem ekki eru ráðnir áfram; tækifæri nýtt þegar menn standa á tímamótum vegna aldurs eða vilja breyta til og spreyta sig á öðrum vinnustað í tengslum við breytingarnar. Í þessum stjórnendauppsögnum voru í flestum tilfellum ekki í boði aðrar stöður innan borgarinnar á þessum tímamóti og því erfitt að finna útleið með þeim hætti. Sumir leikskólastjórar áttu þó kost á aðstoðarleikskólastjórstöðum. Upplifun sumra stjórnenda var að þeir hefðu verið skildir eftir „úti á köldum klaka“ eftir að hafa lagt sig alla fram fyrir sinn vinnuveitanda.

Í viðtölum við stjórnendur í maí árið 2018 áttu þeir erfitt með að rifja upp þetta tímabil. Deildarstjóra í Björtuhlíð fannst enn ekki búið að vinna úr þessu og fannst verst að sjá á eftir leikskólastjóranum sem átti eitt ár eftir í eftirlaun. Honum fannst þetta svívirða að segja leikskólastjóra upp sem átt svo stutt eftir í eftirlaunatöku.

Starfsfólk spurði sig af hverju var ekki beðið með sameiningar í þeim leikskólum sem var stjórnað af leikskólastjóra sem átti stutt í eftirlaun. Starfsfólk flestra leikskóla tók mjög nærri sér þegar stjórnendum sem þeir höfðu unnið með lengi var sagt upp. Foreldrar urðu varir við þetta. Foreldri í Borg sagði:

Það er ekki vinnandi vegur að vinna með starfsfólki í sorg eða áfalli eftir sameiningar og uppsagnir stjórnenda og allir á móti sameiningu. Þú skemmir allt faglegt starf, alla starfsánægju, þú býrð til ástand þar sem verður mikil starfsmannavelta og fólk sem fer í vinnuna og líður illa þar segir upp. Það er erfitt að finna nýtt fólk.

Hjá mörgum viðmælendum kom fram að það hefði ekki átt að hvetja stjórnendur sem voru í leikskólunum sem sameinaðar voru og sagt var upp til að sækja um stöður í sameinuðum leikskólum.

Deildarstjóri í Drafnarsteini sagði:

Mér finnst að við svona sameiningu að það eigi að koma alveg nýir stjórnendur. Annars er það alltaf annar skólinn sem tapar og það myndast ofboðsleg sorg og við förum í gegnum sorgarferil.

Leikskólastjóri Miðborgar tók undir þetta viðhorf í viðtali og sagði:

Fyrstu mistökin í allri sameiningunni var að ráða sitjandi leikskólastjóra í öllum þessum sameiningum. Það átti að fara í hrókering. Þau mistök voru vel sýnileg þegar ég kem hingað.

Deildarstjóri í Miðborg var sammála þessu og sagði:

Það á alls ekki að ráða sitjandi leikskólastjóra í sameiningu. Það kallar á kergju í starfsmannahópnum og tortryggni. Og það þarf að undirbúa sameiningu betur. Það hefði þurft að vinna með starfsmannahópinn áður en þetta var gert. Þetta var hræðilegur tími. Og það var svo sorglegt að vera að kveðja þessa leikskólastjóra sem fóru. Margar fóru eins og þeim hefði verið hent. Aðdragandinn var rangur og það var ekki vel að þessu staðið.

Leikskólastjóri í Furuskógi hafði verið starfandi í öðrum leikskólanum sem sameinaðist undir nafni Furuskógar. Hann sagði:

Öllum stjórnendum í báðum skólunum var sagt upp þegar til sameiningar kom. Ég sótti um leikskólastjórastarfið, en hin um aðstoðarleikskólastjórastarfið. Það komu margar umsóknir í báðar stöðurnar. Það var ekki spennandi að hefjast handa, flestir voru á móti sameiningunni sem kom ofanfrá og fólk upplifði að það var leitað til þeirra til umsagnar en ekkert hlustað á þær.

Deildarstjórar í Furuskógi tóku undir það sjónarmið að nýr aðili hefði átt að koma að stjórnun sameinaðs leikskóla. Deildarstjóri sagði:

Bæði leikskólastjóri og aðstoðarleikskólastjóri úr öðru húsinu hættu. Ég hefði sagt upp aðstoðarleikskólastjórastöðunum og haft bara leikskólastjóra í sitt hvoru húsinu. Eða ráðið inn utanaðkomandi manneskju í nýja leikskólastjórastöðu, ekki annan leikskólastjóran sem sagt var upp. Við missum allt okkar hér.

Sama staða var á leikskólanum Holti. Leikskólastjórinn sagði:

Þetta var erfið sameining og það var ekki mikil ánægja í starfsmannahópnum, sérstaklega í öðru húsinu. Þar sem báðir stjórnendur komu úr öðru húsinu upplifði starfsfólkið í hinu húsinu yfirtöku.

Þetta hafði starfsfólk í Langholti einnig upplifað. Deildarstjóri sagði:

Það hættu margir úr leikskólanum sem leikskólastjórinn hætti, færri úr leikskólanum sem hélt leikskólastjóranum sínum. Leikskólastjórinn og aðstoðarleikskólastjórinn voru báðir úr öðru húsinu og það varð svolítill upplausn. Þetta var flókin staða. Það var ekki gott að leikskólastjórinn úr öðru húsinu varð leikskólastjóri. Ef það kemur nýr inn þá sér hann þetta sem eina heild.

Leikskólastjórinn á Sunnuási kom annars staðar frá og fannst ekki vel tekið á móti sér. Hann sagði:

Ég og aðstoðarleikskólastjórinn komum samtímis inn, báðar annars staðar frá. Maður upplifði að það væri búið að setja þröskulda fyrir mann, þessi sorg og eðlileg mannleg viðbrögð við breytingum sem þú hefur ekkert með að gera. Bæði leikskólastjórinn og aðstoðarleikskólastjórinn voru búnir að vera í veikindum og sérkennslustjórinn lengi. Svo að leikskólarnir voru lemstraðir.

Leikskólastjórinn á Tjörn slapp við uppsögn:

Ég held að það sé mjög mikilvægt í þessari sameiningu að leikskólastjórinn á Öldukoti ákvað að segja upp þannig að það var aldrei neinum sagt upp í þessari sameiningu. Það er okkar munaður, það varð ekki þessi sorg sem varð víða og krísa þegar einn fer og ekki er vitað hver kemur í staðinn. Við vorum þó hrædd um að fólk upplifði yfirtöku en það varð ekki. Maður fann það fljótt að það mundi ekki verða þannig, það var passað upp á það.

Fram kom í viðtölum við stjórnendur, starfsfólk og foreldra í öllum sameinuðum leikskólum að það hafði tekið uppsagnir stjórnenda mjög nærri sér. Skýringin á því var í flestum tilfellum að starf á leikskólum byggir að mestu leyti á samskiptum þessara aðila sem tengir fólk tilfinningaböndum í starfinu. Deildarstjóri á Sunnufold sagði:

Við grétum okkar yfirmann og fannst þetta hrikalegt. Það er varanleg breyting á fólki og ekki til hins góða. Þetta er búið og gert og það þarf að vinna þetta betur, en þessar sameiningar voru fráleit hugmynd.

Stýrihópur við hvern leikskóla

Eins og fyrr segir var stýrihópur myndaður við hvern sameinaðan leikskóla í kjölfar ákvörðunar um sameiningar leikskóla. Var starfstími hans frá 1. september 2011 til 1. júlí 2012. Hlutverk hans var að vinna að sameiningu leikskólanna og stefnumörkun í samstarfi við foreldra og starfsfólk hins sameinaða skóla. Einnig að útbúa verkáætlun til eins árs og starfa samkvæmt henni. Að auki átti hann að tryggja þátttöku starfsmanna, foreldra og barna við undirbúning og framkvæmd sameiningar.

Helstu verkefni stýrihópsins voru að móta sameiginlega uppeldissýn og menntastefnu sem birtist í nýrri skólanámskrá sameinaðra skóla. Einnig að meta sameiningarferlið reglulega og greina þörf fyrir fræðslu og ráðgjöf. Að auki að miðla upplýsingum til foreldra, yfirstjórnar Skóla- og frístundasviðs, Þjónustumiðstöðva og annarra sem málið varða. Í stýrihópnum sat leikskólastjóri, aðstoðarleikskólastjóri, tveir til þrjár deildarstjórar, einn fulltrúi annarra starfsmanna og tengiliður frá leikskólasviði.

Að sögn Hildar Skarphéðinsdóttur skiluðu stýrihóparnir góðu starfi.

Að vera með stýrihópinn fannst mér mjög góð hugmynd og eina ráðið sem við höfðum þar sem þessi vinna við mótun tillagna um sameiningar hafði dregist. Grunnskólasameiningar fengu undirbúning í heilt ár, en leikskólarnir höfðu skemmri tíma. Stýrihóparnir tengdust allir leikskólaráðgjöfum sem höfðu ein tengsl inn á sviðið. Við lögðum upp með það við leikskólastjóra að þeir gætu leitað allrar þeirrar aðstoðar sem hugsast gæti. (Viðtal, 1. mars 2018).

Vinnustofur

Hrönn Pétursdóttir rekstrarhagfræðingur var ráðin til að skipuleggja vinnustofu fyrir leikskólastjóra sameinaðra leikskóla í samvinnu við Ingveldi H. Björnsdóttur leikskólaráðgjafa. Hópur ráðgjafa var kallaður til að aðstoða við framkvæmd vinnustofunnar sem stóð yfir fyrri hluta dags í tvær vikur í júní 2011. Á dagskrá vinnustofunnar voru fræðilegir fyrirlestrar auk kynninga frá leikskólastjórum úr Reykjavík, Seltjarnarnesi og Kópavogi, sem hafa sameinað leikskóla. Í vinnustofunni unnu leikskólastjórar einnig að gerð áætlana um sameiningu leikskólanna. Vinnustofunni lauk með því að allir leikskólastjórar kynntu áætlanir sínar fyrir hópnum, sjá fylgiskjal 3.

Að sögn Hildar Skarphéðinsdóttur var mjög öflugt að hafa þessar vinnubúðir og reyndist vel:

Það eru svo sem kostir og gallar við allt, en það má segja að helsti gallinn hafi verið þessi stutti tími sem við höfðum til að undirbúa sameiningarnar. Við erum með leikskólastjórana í júní á vinnustofum og síðan taka við sumarleyfi. Það var ákveðið að segja líka upp aðstoðarleikskólastjórunum. Það var náttúrulega til þess að þær voru líka að ráða stjórnendur, það voru allir að fara í sumarfrí þannig að þær rétt náðu að segja góðan daginn við starfsfólkið sem það ætlaði að fara að vinna með í ágúst. Maður heyrði bara ánægju með vinnustofurnar. Það er þó spurning hverju þetta skilar þegar maður er á fullu í öðrum verkefnum. En kosturinn var að þessi hópur var þá saman, hittust á hverjum degi í hálfan mánuð. Við vorum að byggja upp samkennd milli þeirra og samvinnu. (Viðtal, 1. mars 2018).

Leikskólastjóri Sunnuáss sagði þetta um vinnustofurnar:

Það var ágætt þetta námskeið áður en við byrjuðum. En svo þegar maður var komin inn í starfið þá var náttúrulega mjög mikið að gera. Það voru allir komnir með miklu stærri leikskóla. Það var knappur tími frá því að stöðurnar eru auglýstar, ráðið í þær og þar til við þurfum að taka við skólunum. Þá erum við á námskeiði fyrir hádegi og að ganga frá gamla starfinu og undirbúa nýja starfið eftir hádegi. Það var töff tími. Maður vann alveg fram á kvöld. (Viðtal, 11. júní 2018)

Við lok vinnustofunnar var öllum sameinuðum leikskólum úthlutaður tengiliður frá leikskólaskrifstofu sem átti að vera leikskólastjórum til ráðgjafar og stuðnings. Hlutverk ráðgjafa við sameinaða leikskóla var m.a. að sitja í stýrihóp leikskólanna og taka þátt í skipulagsdögum og starfsmannafundum. Þeir áttu að veita upplýsingar og greina erindi innan aðalskrifstofu, sitja fundi með stjórnendum og einstaka starfsmönnum ef leikskólastjóri óskaði og heimsækja leikskóla eftir óskum leikskólastjóra. Þeir áttu að hafa milligöngu varðandi samskipti við þjónustumiðstöðvar og veita ráðgjöf og stuðning í síma og með tölvupósti. Skipulagðir voru mánaðarlegir fundir með öllum leikskólastjórunum og tengiliðum fram í janúar 2012. Á fundunum var farið yfir stöðu mála í leikskólunum og er sú umræða hluti af mati á verkefninu.

Nafnabreytingar

Í júní 2011 var lögð fram tillaga í Menntaráði um að þegar tveir eða fleiri skólar sameinist verði fundið nýtt nafn á hinn nýja skóla. Rök fyrir nafnabreytingu voru eftirfarandi:

Þegar leikskólar og eða grunnskólar eru sameinaðir er verið að leggja þá niður í núverandi mynd og stofna nýjan leikskóla og eða grunnskóla sem eðlilegt er að fái nýtt nafn. Með nýju nafni hefst nýtt upphaf og starfsmenn skólanna standa jafnfætis í því að skapa þetta nýja upphaf.

Gerð var tillaga um verklag við nafngiftina sem fólst í því að myndaður var hópur undir stjórn nýs skólastjóra með þátttöku foreldra, starfsfólks, nemenda og fulltrúa Leikskólasviðs, Menntasviðs, eða ÍTR, eftir því sem við átti til að velja nafn á nýja skólann, sjá mynd 2.3. Efnt var til hugmynda-samkeppni um nýtt nafn á skólann á vef viðkomandi skóla og sviðs. Áður en samkeppnin var auglýst átti að kanna hvort til voru örnefni og/eða saga tengd skólanum eða svæðinu sem mátti benda þátttakendum á að hægt væri að taka mið af. Hópurinn sendi síðan rökstudda tillögu til Skóla- og frístundaráðs sem tók afstöðu til hennar.

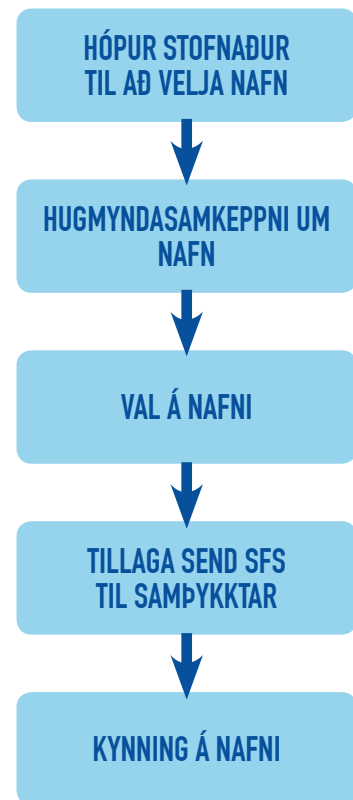
Að sögn leikskólastjóra var gífurleg pressa á að leikskólarnir myndu gera ákveðna hluti sem sameinaður skóli:

Það var t.d. pressa á að við myndum skila inn lógói af því að það ætti að merkja skólana. Það var lögð áhersla á eitt sameiginlegt nafn, það var nafnasamkeppni og síðan var áhersla á lógó. Það var farið í að gera það og það átti að koma skilti en það hefur ekki komið enn, né lógó á húsin. (Viðtal, 19. mars 2018).

Margir foreldrar og starfsmenn mótmæltu því að sögn deildarstjóra:

Það kom pressa frá skrifstofunni að breyta nafninu. Það voru sendar lærðar greinar af finum foreldrum með rökstuðningi um hvort nöfnin mættu ekki standa óbreytt. Það mátti ekki velja annað nafnið og úr varð nýtt nafn en gömlu nöfnin eru notuð daglega. (Viðtal, 10. apríl 2018).

Nú, sjö árum síðar, eru leikskólarnir enn merktir með gömlu nöfnunum. Leikskólastjóri sagðist hafa sent fimm beiðnir frá sér á síðastliðnum árum og enn vantar merkingar á skólann. Einnig hefur verið erfitt fyrir utanaðkomandi að finna símanúmer sameinaðs leikskóla. Þegar farið var á ja.is eða á heimasíðu skólans mátti finna gömul nöfn skólanna og gömul símanúmer.



Mynd 2.3.
Nafnabreyting á sameinuðum leikskólum

Fyrirlestrar og fræðsla

Haustið 2011 var starfsfólki í hverjum hinna sameinuðu leikskóla boðið upp á fyrirlestur og fræðslu um breytingarstjórnun og í kjölfar þess hafin vinna að sameiginlegri sýn hins nýja leikskóla. Frá hausti 2011 til loka árs 2012 bauð Skóla- og frístundasvið leikskólastjórum í sameinuðum skólum til mánaðarlegra samráðs- og fræðslufunda, þar sem mál voru tekin upp og leyst eða vísað til nánari úrvinnslu.

Fyrsti samráðsfundurinn var haldinn 25. ágúst 2011. Var farið yfir erindisbréf stýrihópanna sem myndaðir voru við hvern leikskóla. Einnig var rætt um hlutverk ráðgjafa frá Leikskólasviði en hann tók m.a. þátt í skipulagsdögum og sat fundi með stjórnendum. Að auki var farið yfir verkferil vegna nafnabreytinga sameinaðs skóla. Einnig var rætt um hvernig sameiningaferlið gengi.

Leikskólastjórnarnir voru sammála um að sameiningin væri skemmtilegt, krefjandi og tímafrekt verkefni. Töluðu leikskólastjórnarnir um nauðsyn þess að aðstoðarleikskólastjórar þyrftu að vera í 100% stjórnunarhlutfalli. Ræddu allir leikskólastjórnarnir áhyggjur sínar varðandi eldhúsmál og að sumir leikskólar væru illa búnir og viðhaldi þeirra ábótavant (Fundargerð dags 25. ágúst 2011).

Næst hittust leikskólastjórnarnir í byrjun október 2011. Þá var aftur farið yfir nafnabreytingar og skipun stýrihópa sameinaða leikskóla. Aftur varð umræða um eldhúsin, ráðningar, innkaup og matseld og hvernig mat skuli komið á milli húsa. Fengu leikskólastjórar skilaboð um að halda áfram að elda í öllum eldhúsum á meðan beðið sé eftir skýrslu um mötuneyti leik- og grunnskóla. Ekki var lagt til að matráðum yrði sagt upp en haldið áfram að gera tímabundna samninga við starfsmenn eldhúsa. Á fundinum ræddu leikskólastjórar um fyrirkomulag við stjórnun fleiri en einnar starfsstöðvar og höfðu flestir aðstöðu á annarri starfsstöðinni. Flestir skiptu leikskólastjórnarnir dögnum á milli sín en mismunandi hvort það var gert til dæmis annan hvern dag eða tvo til þrjá daga í viku. Hafið var samtal um stefnu leikskólans, um samstarf milli húsa, hvernig yngstu og elstu deildir gætu unnið saman og um hvernig félagslífinu yrði háttað svo dæmi séu tekin. Nokkrir stjórnendur voru búnir að halda foreldrafund, aðrir voru að skipuleggja þá. Allir létu vel af sér en sögðu að það væri mikið að gera og tekið var fram að það væri aukavinna að taka á móti nýjum húsum til viðbótar við það að sameina leikskólana. Í einstaka leikskóla var undiraldna eða óánægja einhverra starfsmanna og var verið að vinna í þeim málum. Kvörtuðu leikskólastjórnarnir yfir tæknimálum, til dæmis átti eftir að tengja síma milli starfsstöðva og sameina heimasíður (Fundargerð dags 5. október 2011).

Aftur hittust leikskólastjórnarnir í byrjun desember 2011 og fóru yfir stöðu mála. Þá var þeim tilkynnt að búið væri að ráða Hrönn Pétursdóttur til að styrkja breytingastjórnun í leikskólunum. Einnig var tilkynnt um samstarf við Menntavísindasvið Háskóla Íslands um handleiðslu sem leikskólastjórar fögnuðu. Að auki kynnti nýráðinn starfsmannastjóri Skóla- og frístundasviðs sig. Leikskólastjórar greindu frá því að sameiningarferlið hefði verið krefjandi og að framundan væri að huga að samræmdum starfsaðferðum í leikskólunum og að samræma stefnu sameinaða leikskóla (Fundargerð dags. 6. desember 2011).

Í janúar 2012 hittust leikskólastjórnarnir og kom þá fram að allir leikskólastjórnarnir væru komnir með ákveðna skiptingu varðandi einstök verkefni og flestir hefðu ákveðið hvernig þeir skipta með sér viðveru á starfsstöðvum. Fæstir höfðu gert þessa skiptingu sýnilega með því að setja hana niður skriflega en sögðu starfsfólk almennt upplýst um hvernig stjórnendur skiptu með sér verkum. Rætt var um heimasíður og upplýsingagjöf til foreldra. Einnig að skerpa þyrfti á stjórnunarabyrgð deildarstjóra. Fyrirhugað var að meta störf stýrihópa í hverjum leikskóla en fram kom ósk frá leikskólastjórum um að seinka matinu þar sem of lítil reynsla væri komin og þörf væri á að lengja setu stýrihóps til næstu áramóta. Minnt var á tilboð um samstarf við Menntavísindasvið sem leikskólastjórum stóð til boða og þeir beðnir að setja fram óskir sínar þar sem fram kemur rökstuðningur, ósk um persónu og hvenær óskað sé eftir þessum stuðningi.

Að lokum var rætt um eldhúsmál, hvort samræma ætti matseðla og uppskriftir. Kom fram að í tveimur leikskólum var matur eldaður á annari starfsstöðinni. Á öðrum staðnum vantaði matráð tímabundið og því keyptur matur, í hinum var stórt vandamál að koma matnum milli húsa vegna snjóá og hálfu. Ekki var hægt að fá þjónustu hverfamiðstöðvar til að moka, leikskólastjóri hefði séð um það og starfsmenn eldhúss urðu að bera matinn á bökkum milli húsa. Ræddu leikskólastjórar óhagræði þess að vera með leikskóla á mörgum starfsstöðvum og að fjárhagsáætlun væri ekki í samræmi við veruleikann. Bent var á að það er mjög kostnaðarsamt að vera á mörgum starfsstöðvum, til dæmis kostar öryggisgæsla það sama fyrir leikskóla með 37 börnum og leikskóla með 100 börnum. Leikskólastjórar lögðu til að gerð yrði kostnaðargreining á rekstri leikskóla sem staðsettir eru á mörgum starfsstöðvum. Leikskólastjórar ræddu mikið álag sem þeir hefðu upplifað þennan tíma sem liðinn var frá sameiningu, til dæmis tjáði einn leikskólastjóri sig um að hann hefði staðið sig af því að gera mistök í verkefnum sem hann var vanur að vinna hnökralaust. Umræður voru um lítinn undirbúning að sameiningum.

Betri undirbúningur varðandi tæknimál og stoðþjónustu og undirbúningur fyrir starfsfólk og foreldra hefði auðveldað þessa vinnu mjög mikið (Fundargerð dags. 12. janúar 2012).

Í febrúar 2012 var fundað með leikskólastjórum og aðstoðarleikskólastjórum Fram kom að stjórnendur voru mislangt komnir í því að skipuleggja samstarfið. Hjá nokkrum kom fram að skipulagið og verkefnaskipting væri skýr, aðrir voru styttra á veg komnir. Einnig var mismunandi hvernig stjórnendur nálguðust skipulagið, sumir skiptu viðveru daglega, eftir hálfum vikum eða heilum. Einnig var mismunandi hvort skiptingin var í föstum skorðum eða fljótandi. Fjarlægð milli starfsstöðva virtist í sumum tilfellum hafa áhrif á hvernig stjórnendur höguðu þessum þætti. Stjórnunarhlutfall aðstoðarleikskólastjóranna var mismunandi, eða frá 50% upp í 100%. Margir aðstoðarleikskólastjórar tóku að sér afleysingar á deildum eða í eldhúsum (Fundargerð dags. 15. febrúar 2012).

Þeir sem höfðu áður verið aðstoðarleikskólastjórar sögðu aðspurðir um breytingar á hlutverki sínu að stjórnunarhlutverk þeirra sé meira í dag. Einn aðstoðarleikskólastjóri orðaði hlutverk sitt þannig að það væri eins og að vera leikskólastjóri á lægri launum, verkefni væru í raun þau sömu og leikskólastjórans. Þessi fullyrðing á þó ekki við um alla aðstoðarleikskólastjórana. Fyrir þá einstaklinga sem ekki höfðu verið aðstoðarleikskólastjórar áður var þetta ný lífsreynsla.

Aðstoðarleikskólastjórar voru beðnir um að segja frá sinni framtíðarsýn. Fram kom að þeir vildu að staða þeirra yrði 100% stjórnunarstaða, þeir fái fastlaunasamning eins og leikskólastjórar, síma, bílastyrk og að verkaskipting þeirra myndi ljós.

Undir önnur mál var tekin fyrir umræða um hvernig hægt væri að skipuleggja og kynna mikilvægi samstarfsstjórnenda fyrir starfsfólki þannig að samráðstími þeirra sé virtur og einnig var rætt um mikilvægi þess að halda deildarfundi reglulega. Rætt var um viðvarandi starfsmannavanda, skort á auknu fjármagni fyrir yfirvinnu til að geta fjölgað starfsmannafundum sem og um þörf fyrir viðbótarstarfsdag fyrir sameiningarleikskólana (Fundargerð dags. 15. febrúar 2012).

Þann 21. mars 2012 var fundað með aðstoðarleikskólastjórum og fluttur fyrirlestur um breytingastjórnun og viðbrögð starfsmanna í breytingaferli (Fundargerð dags. 21. mars 2012).

Umræða varð um eftirtalin atriði:

- Hlutverk aðstoðarleikskólastjóra og skýra verkaskiptingu. Dæmi eru um að búið sé að ganga frá slíku skriflega og hengja upp í leikskólanum og er starfsfólk ánægt með það. Annarsstaðar er verkaskiptingin nokkuð skýr en ekki skrifleg.
- Færnanleiki fólks á milli húsa og mikilvægi þess að kynnast báðum/öllum starfsstöðvum.
- Umræða um hefðir og venjur. Sumt þarf að samræma, m.a. til að gæta jafnræðis gagnvart foreldrum en annað má vera mismunandi á milli starfsstöðva.

Þann 13. júní 2012 var haldinn fræðslufundur með leikskólastjórum. Þar hélt Ingibjörg Gísladóttir fyrirlestur og kynningu á tækjum til að meta eigin frammistöðu og frammistöðu starfsmanna. Eftir fyrirlesturinn urðu umræður. Fram kom að leikskólastjórunum fannst erfiðast að glíma við tímaskort og að tæknimál væru í ólestri. Einnig ræddu þeir skort á fjármagni vegna breytinga á húsnæði, fyrir yfirvinnu starfsfólks og fyrir ritara í hálfu starfi. Á fundinum kom fram ósk um að halda tengiliðum frá skrifstofu í eitt ár og að halda áfram sameiginlegum mánaðarlegum fundum hópsins (Fundargerð dags. 13. júní 2012).

Þann 25. júní 2012 var haldinn fundur leikskólastjóra og skrifstofustjóra fagskrifstofu leikskóla. Rætt var um hvert væri framhaldið varðandi ráðgjafa við sameinaða leikskóla, sameiginlega fundi leikskólastjóranna, stýrihópa í leikskólum og hugmyndir um mat á verkefninu. Einnig hvort gera þyrfti sérstaka foreldrakönnun um sameiningarnar og viðhorfskönnun meðal starfsmanna. Leikskólastjórar óskuðu eftir að halda áfram að hittast á mánaðarlegum fundum og að hafa aðgang að ráðgjafa. Ákveðið var að ráðgjafar þjónusti leikskólana út næsta skólaár og að leikskólastjóri og tengill geri með sér samning um hversu oft þeir hittast. Leikskólastjórum var boðin handleiðsla með haustinu (Fundargerð dags. 25. júní 2012).

Áætlað fé til starfsmannafunda í leikskólunum, utan dagvinnutíma, var aukið úr fjórum stundum í átta á árinu 2012. Þessi aukning hélt sér í öllum sameinuðum leikskólum bæði tveggja skóla sameiningum og þriggja skóla til ársins 2016. Á árinu 2017 átti að taka þetta út en það kom aldrei til framkvæmda þar sem þetta var sett inn sem mannekluaðgerð á því ári og þá fyrir alla leikskóla borgarinnar, bæði sameinaða og hina. Leikskólastjóri sagði:

Við fengum inn heilmikla fræðslu strax eftir sameiningu. Ég þurfti svolítið að taka á fólki og biðja það að hætta að horfa í baksýnisspegilinn því hvorugur skólinn yrði til eins og hann var en svo er þetta náttúrulega, við höldum stundum að við séum búnar að lægja en þá sprettur ein fjöður upp ... (Viðtal, 10. apríl 2018).

Handleiðsla í samstarfi við Menntavísindasvið Háskóla Íslands

Handleiðsla getur verið bæði bein og óbein, persónuleg eða fagleg, og hún getur snúið að einstaklingnum eða að hóp. Markmiðið er að sjá og þróa fleiri sjónarhorn á viðfangsefnin til að sá sem handleiðslu nýtur verði sjálfur hæfari til að taka ábyrgð á aðgerðum við lausn málsins (Hansen, 1996). Einnig að hæfileikar þess sem handleiðdur er fái að njóta sín til fulls. Hlutverk handleiðarans er að styðja og hvetja þann sem nýtur handleiðslu ásamt því að benda á veikleika og finna styrkleika til að bæta það sem þarf. Handleiðsla er þrískipt og felur í sér stjórnunarlega handleiðslu, stuðningshlutverk og þekkingar- og lærdómshlutverk. Þessir þættir geta skarast og mismunandi er á hvað er lögð áhersla eftir því hvern er verið að handleiða og hvers eðlis handleiðslan er (Steinunn Hrafnadóttir og Anna Rós Jóhannesdóttir, 2006).

Rannsóknir sýna að handleiðsla geti haft jákvæð áhrif á störf leikskólustjóra og þá sjálfa. Leikskólustjórar upplifa gagnsemi af bæði jafningja- og einstaklingshandleiðslu og finna þann stuðning sem þeir leita að í gegnum handleiðslu, ná betur fram markmiðum sínum í vinnu sinni og verða skilvirkari í störfum sínum. Þessir þættir leiða til þess að þeir eru sáttari við sjálfa sig og störf sín og telja að þeir styrkjast sem fagmenn. Handleiðsla getur því verið gagnleg fyrir leikskólustjórnendur (Guðrún Jóna Thorarensen, 2012).

Leikskólustjórum stóð til boða handleiðsla frá Menntavísindasviði frá hausti 2012. Þeir gátu óskað eftir ákveðnum aðila til að handleiða sig. Leikskólustjóri Drafnarsteins sagði:

Ég var svo heppin að ég hafði leikskólaráðgjafa í byrjun og hafði manneskju sem ég gat leitað til og ég sótti handleiðslu hjá Örnun. Aðkoma sviðsins var fjarlæg, bæði hvernig þeir leggja þetta upp gagnvart okkur, það var löngu búíð að ákveða þetta. Stuðningurinn þennan vetur sem að verið var að sameina hann var mjög lítill og ef ég hefði ekki haft leikskólaráðgjafann væri ég örugglega hætt. Ég hefði ekki viljað fara inn í þetta án góðrar reynslu og enda kom það í ljós að það gekk ekki hjá þeim sem voru reynslulitlar. Það vantar svo mikið upp á stuðning frá sviðinu. Sviðið þarf að taka sig á almennt, við eigum ekkert bakland lengur leikskólustjóra. (Viðtal 10. apríl 2018).

Arna H. Jónsdóttir, lektor við Menntavísindasvið Háskóla Íslands, tók að sér að veita nokkrum stjórnendum handleiðslu:

Ég held að þetta hafi verið um tíu tímar í handleiðslu. Ég man að ég var með fund í júní 2011 með öllum nýráðnu leikskólustjórunum um breytingar. Þær voru bjartsýnar þá og fannst þetta ögrandi viðfangsefni. Það voru tveir leikskólar vestur í bæ sem fengu mig til að koma til að halda fyrirlestur fyrir starfsfólkið. Ég hitti stjórnendur og fór með þeim yfir þælingar um hvort þær væru á réttri leið. (Viðtal, 22. mars 2018).

Leikskólustjóri leikskólans Tjarnar fannst hann fá góðan stuðning í upphafi sameiningar:

En hann hefði kannski þurft að vera í lengri tíma. Við áttum að fá ýmislegt með sameiningunni en svo var bara kreppa. Við fengum æðislegan námskeiðsdag, hópavinna, svo var okkur bara skellt út í djúpu laugina. Auðvitað hefði verið gott að hafa stuðning. Það kostar líka að sameina og breyta – líka til að umbuna fólki. Það var ekkert hugsað út í það. Þó að þetta eigi að vera einhver sparnaður til lengri tíma lítið, sem ég efast þó um, og þetta tekur tíma. Auðvitað skiptir staðsetningin máli, það er langt á milli. Og það þarf að hlúa vel að fólki. Að passa upp á upplýsingaflæðið – ég er mjög sátt í þessu hlutverki í dag hér er svo gott fólk. Mannauðurinn er númer eitt tvö og þrjú í þessu og allar breytingar eru viðkvæmar. Fólk er annt um vinnustaðinn sinn og samstarfsmenn, börn og foreldra.

Leikskólustjóri Tjarnar sagði að mikil vinna hefði verið lögð í sameininguna:

Og þetta gerist ekkert sjálfkrafa og það var oft erfitt þegar stjórnandi var á hlaupum milli húsa, spenna í fólki. Þá hefði verið gaman að sjá þennan fjárhagslega ávinning af þessu. Því var oft troðið ofaní kokið á manni. Að þetta væri svo mikill fjárhagslegur ávinningur. En ég hef efasemdir um að það sé. Og sem starfsmannahópur hefur maður rétt á því að fá upplýsingar um það og hvort þeim árangri sem lagt var upp með hafi verið náð.

Deildarstjórnarnir tóku á sig mikla vinnu við að halda sjó og passa uppá sitt fólk og að andrúmsloftið í leikskólanum héldist gott. Mikilvægt var að deildarstjórnarnir væru hafðir með í ráðum að mati leikskólastjóra Tjarnar. Flestir tóku þá afstöðu að hjálpast að og taldi leikskólastjórinn slíkt sé mjög erfitt í skólum þar sem ekki sé stöðugleiki til staðar í starfsmannahópnum. Leikskólastjórinn undirstrikaði að sameiningu þyrfti að undirbúa vel ef maður vill fá starfsmannahópinn með sér.

Leikskólastjóra leikskólans Holt, sem var sameinaður árið 2010, fannst vera lítill stuðningur við leikskólastjóra í sameiningunni:

Við gátum hringt og leitað eftir aðstoð og fengum einhver viðtöl en það var ekki upp á marga fiska. Það hefði mátt vera meira og við gagnrýndum það og því var gert betur árið 2011. Þetta var ótrúlega erfitt og þungt fyrst eftir sameiningu. Fyrstu tvö árin voru mjög þung. Það voru margir ósáttir og þeir sem voru ósáttir voru svo ósáttir, en vildu ekki fara strax þó svo að margir fóru strax en aðrir héngu eftir og fannst allt svo ómögulegt en samt vildu þeir ekki fara. En svo kom þetta hægt og rólega.

Leikskólastjórinn sagðist hafa viljað fá meiri stuðning fyrir stjórnendahópinn sem slíkan, stjórnendur og deildarstjóra:

Þegar þú ert komin með tvö hús þá er maður ekkert inni á öllum deildum þannig að ég verð að treysta mínum deildarstjórum um að þeir séu að sinna sínu þó maður reyni að fara inn og fylgjast með og athuga hvort maður geti aðstoðað. En það hefði þurft að þjappa svolítið vel saman deildarstjórunum og styrkja þá í sinni stöðu sem stjórnandi og stjórnandi yfir fólk. Við fórum í þessa vinnu sjálfar hér. Við fengum líka viðtöl sem við báðum um frá mannauðsdeildinni. Það var á tímabili mjög þungt hljóð í hópnum og þá leituðum við eftir því sjálfar. Þá fór ég niður á svið og sagði „heyrðu ég þarf bara aðstoð. Það er allt komið í vitleysu hérna og ég er ekkert hrædd við að viðurkenna það.“ Og það var bara gott. Þetta hefur verið ótrúlegur lærdómur og í dag hefði ég ekki viljað missa af þessari reynslu. Þetta var ótrúlegur skóli. Þetta er búið að vera skemmtileg reynsla en ótrúlega erfið og lærdómsrík.

Leikskólastjórar voru þó margir ánægðir með þann stuðning sem þeir fengu í sameiningunni. Leikskólastjóri Bjartahlíðar sagði:

Það var mikil velvild. Það var settur á laggirnar stýrihópur fyrsta árið sem margir tóku þátt í, allt eftir því hvaða málefni var verið að fjalla um. Það komu svo margir að og það var gott upplýsingastreymi – við tókum þetta allt í gegn.

Leikskólastjóri sem hafði nýverið tekið við leikskólanum Borg sagðist fá „mentor“ sem er reyndur leikskólastjóri í sameinuðum leikskóla og sagðist einnig vera með tengilið á sviðinu. Hann sagðist einnig leita til annarra leikskólastjóra í sameinuðum leikskólum.

Leikskólastjóri Furuskógar sagði að það lægi mikil vinna að baki sameiningu leikskólanna:

Gífurlega mikil vinna og við fengum frábæra hjálp frá sviðinu, leikskólaráðgjafa sem var alveg einstök. Við fengum góðan stuðning frá henni. Ég vil meina að þessi sameiningin hafi gengið vel og að skólinn sé algjörlega sameinaður í dag. Ég hef fengið þann stuðning sem ég hef þurft, ég hef sótt niður á svið og fengið fólk til að halda fyrirlestra og ég hef ætíð fengið hjálp þegar ég hef sótt eftir því. Ég er ekki daglegur gestur niðri á sviði, hef mikið að gera hér heima og oft finnst mér mikill tími fara í fundi. Ég vil vera hér og láta starfið ganga. En hef gott samband við sviðið, hvort mig vanti þekkingu eða stuðning fyrir einstaka barn.

Aðrir leikskólastjórar voru ekki eins ánægðir með stuðninginn. Leikskólastjóri Hálsaskógar sagði:

Maður þarf svolítið að leita eftir öllum stuðningi frá sviðinu, það er ekkert verið að hafa samband við okkur af fyrri bragði. Þau eru svolítið fjarlæg.

Leikskólastjóri Hlíðar sagðist ekki hafa fengið stuðning frá sviðinu og fannst ekki vera búið að móta neina stefnu um hvernig þeir ætluðu að styðja skólana í þessari sameiningu. Henni fannst aðaláherslan fyrst eftir sameiningu hafa verið að skipta um nafn á leikskólunum:

Við gerðum það en enn er Reykjavíkurborg með leikskólana skipta í kerfinu hjá sér. En þetta var ógeðslega erfitt. Það var alltaf verið að passa upp á að halda jafnvægi og vera ekki að ganga á hlut starfsfólks í fámennara húsinu sem fannst stærrí skólinn vera að gleypa sig.

Framvinda sameininga

Í minnisblaði til Skóla- og frístundasviðs dags. 15. febrúar 2012 telur Hrönn Pétursdóttir að eitt helsta vandkvæðið í vinnu við sameiningu sé lítil geta starfsmanna til að hverfa frá daglegum verkum í vinnutíma og þar með aðgengi að þeim til þeirra verka sem þarf að vinna í tengslum við sameiningar. Aðgengi að almennu starfsfólki, í verk önnur en þau sem snúa að þeirri vinnu með börnunum, er bundið við fimm starfsdaga á ári og tvo tveggja klukkustunda starfsmannafundi á önn. Að virkja starfsfólkið í undirbúnings- og skipulagsvinnu vegna sameiningar, sem og möguleikar á að halda starfsmannafundi í tengslum við reglubundna starfsemi er einungis á þessum tímum. Deildarstjórar eiga síðan að hafa fimm klukkustundir í viku til að sinna undirbúningi dagslegs starfs og er það eini tíminn sem þeim er ekki ætlað að sinna vinnu með börnunum. Viðbótarvinnu vegna sameiningar þarf að koma fyrir á þessum tíma, með þeim afleiðingum að undirbúningur daglegs starfs situr á hakanum á móti. Hins vegar er ekki gefið að deildarstjórnir nái þessum fimm klukkustundum, þar sem forföll starfsmanna hafi verið töluverð og hafi deildarstjórar þá forgangsraðað að sinna afleysingum til að ekki þurfi að senda börn heim (Minnisblað dags. 15. febrúar 2012).

Hrönn segir að aðstoðarskólastjórar séu flestir í hlutastarfi við stjórnunarstörf en sinni á móti afleysingum á deildum. Þar sem skólastjóri og aðstoðarskólastjóri deila yfirleitt með sér ábyrgð á húsum hefur sá tími aðstoðarskólastjóra sem eftir er farið í að leysa dagleg mál sem koma upp í „hennar/hans“ húsi. Lítil tími hefur því gefist til fundna með skólastjóra eða í verk sem tengjast sameiningunni (Minnisblað dags. 15. febrúar 2012).

Hlutverk skólastjórans er að leggja faglegar línur og bera faglega ábyrgð telur Hrönn ásamt því að bera ábyrgð á og sinna rekstri, fjármálum og mannauðsmálum. Skólastjórnir, og eftir atvikum aðstoðarskólastjórnir, ganga jafnframt í öll önnur verk sem þarf að sinna – eins og að svara í síma, moka stíga og tröppur, leysa af í eldhúsi og á deildum. Slík verk eru yfirleitt mörg og tímafrek (Minnisblað dags. 15. febrúar 2012).

Vegna alls ofangreinds er sveigjanleiki innan starfstímans til annars en daglegra verka lítill. Sá tími sem gefst til samstarfs og vinnu við sameiningu er takmarkaður og situr oft á hakanum fyrir úrlausn daglegra mál. Slíkt takmarkar aðkomu – samráð og samvinnu – starfsfólks að sameiningarvinnu töluvert, sem og möguleika á að dreifa verkefnum. Slíkt takmarkar líka getu stjórnenda til að eiga frumkvæði að og vinna í sameiningarverkefnum (Minnisblað dags. 15. febrúar 2012).

Að auki er hlutfall fagmenntaðs fólks sem starfar hjá leikskólunum ekki alltaf hátt. Afleiðingar þessa eru m.a.:

- Í sumum tilfellum er töluverð starfsmannavelta sem þýðir að ráðningar, móttaka og þjálfun eru tímafrek verkefni;
- Sjálfstæði starfsmanna til vinnu er ekki með sama hætti og ef um hátt hlutfall fagmenntaðra starfsmanna væri að ræða;
- Aðgengi að fagþekkingu í nauðsynlega sameiningarvinnu – t.d. vegna útfærslu nýrrar námskrár er takmarkað.

Til viðbótar við stöðu starfsmannamála, sem verður að teljast lykilatriði, má benda á að praktískir hlutir sem myndu auðvelda samstarf milli húsa hafa þróast hægt. Á það við um tæknilega hluti eins og samtengingu símkera milli húsa, hönnun sameiginlegrar heimasíðu og uppsetningu sameiginlegra netfanga, samræmt aðgengi að Völu, aðgengi að skjalavistunarsvæði o.s.frv.

Enn fremur hafa skólastjórnendur tilhneigingu til að hafa formlega vinnuástöðu í einu húsi þar sem sá tæknibúnaður sem er undirstaða raunverulegrar færanlegrar skrifstofu er takmarkaður – svo sem fartölvur, snjallsímar og aðgengi að skjalavistunarsvæðum. Skólastjórnendur vita að þeir geta ákveðið kaup á fartölvum og snjallsímum, en telja fjárhagsstöðu skólanna ekki leyfa slíkt (Minnisblað dags. 15. febrúar 2012).

Telur Hrönn að ef horft er til þess hvað mætti gera til að auðvelda leikskólum sameiningarferlið, þá má meðal annars nefna:

- Endurskilgreina hlutverk og verkaskiptingu skólastjóra, aðstoðarskólastjóra og deildarstjóra. Skólastjóri þyrfti að vera laus frá daglegum verkum eins og hægt er, sem þýðir að hlutverk aðstoðarskólastjóra og deildarstjóra breytast líka. Slíkt myndi mögulega kalla á breytingar á hæfniskröfum skólastjóra frá því sem nú er.
- Losa stjórnendur undan verkum eins og símsvörun og mokstri. Sem dæmi þá væri hægt að færa símsvörun til þjónustufyrirtækis og ráða einhvern sem kæmi þegar á þarf að halda í mokstur – en bæði kallar á aukaveitingu fjármagns.
- Losa stjórnendur undan því að sinna afleysingum í þeim mæli sem nú er, til dæmis með því að tryggja meiri forfallamönnun.
- Bæta við tímabundnum undirbúnings- og skipulagstíma hjá öllum starfsmönnum – í formi aukinnar mönnunnar eða yfirvinnu eftir aðstæðum.
- Styðja við nauðsynlegar breytingar á húsnæði eða lóð þar sem hús eru samliggjandi, til að auðvelda samnýtingu aðstöðu og starfsmanna.
- Tryggja að tölvu- og tækniþjónusta við skólana sé skilvirk og skjót.

Skrifstofustjóri fagskrifstofu leikskóla hjá Skóla- og frístundasviði sagði að framkvæmdarstjórn Skóla- og frístundasviðs væri farin að hafa áhyggjur í byrjun árs 2012 um stöðu innleiðingar sameininga þó að stýrihóparnir væru við störf:

Þá var gott að fá Hrönn til að tala við hvern og einn sem hún gerði og skilaði skýrslu/greinargerð. Tillögurnar voru teknar upp á framkvæmdarstjórnarfundi og farið yfir hvað hægt væri að gera varðandi hverja og eina tillögu. (Viðtal, 1. mars 2018).

Á fundum leikskólastjóra og ráðgjafa frá leikskólasviði var jafnt og þétt verið að meta framvindu sameininganna. Í október 2012 var staða sameininganna metin í hverjum leikskóla fyrir sig með því að leggja fyrir starfsfólk könnun byggða á ADKAR módelinu. ADKAR módelið (Hiatt, 2006) undirstrikar mikilvægi þess að breytingar séu vel kynntar og að hagsmunaaðilar séu meðvitaðir um þörfina á breytingunni. Hiatt skilgreinir fimm þætti sem hafa áhrif á hvernig einstaklingur muni bregðast við breytingum. Þessir þættir eru einkenni núverandi ástands, hvernig þörf fyrir breytingar er skilgreind, traust og trúverðugleiki, sögusagnir og óvissa. Til að bregðast við þessum þáttum leggur Hiatt áherslu á skilvirk samskipti, styrka stjórnun, leiðsögn og handleiðslu og góðan aðgang að upplýsingum.

Löngun hagsmunaaðila til að styðja við og taka þátt í fyrirhuguðum breytingum er einnig mikilvægur liður í líkaninu. Hiatt skilgreinir fjóra þætti sem hafa áhrif á löngun einstaklingsins til að taka þátt í breytingum. Þeir eru eðli breytinganna og áhrif, menning stofnunarinnar, persónulegar aðstæður og innri hvatning. Mikilvægt er að þeir sem koma að stofnuninni séu vel meðvitaðir um þörfina fyrir fyrirhugaða breytingu. Niðurstöður matsins voru ekki birtar opinberlega heldur nýttust þær hverjum leikskóla fyrir sig. Markmiðið með ADKAR könnuninni var að gefa stjórnendum gögn til að vinna með, skapa umræðu um stöðuna og koma á umbótum innan leikskólanna. Einnig að vinna að sameiningunni og koma á breyttum boðleiðum og stuðningi.

Leikskólarnir hafa ekki notast við sameiginlegt geymslusvæði gagna í tölvunum í sameinuðum skólum, heldur hefur þurft að fara með gögn á milli á kubbum. Tölvumálin áttu að vera í lagi þegar sameiningin varð, en það er fyrst í upphafi árs 2018 sem það komst í lag. Leikskólastjóri sem tók við sameinuðum leikskóla árið 2016 sagði:

Ég þekkti öll kerfin þar sem ég hef unnið hjá borginni í mörg ár. Þegar ég tek við hérna þá mæti ég og það er engin sem opnar fyrir mig nein kerfi, vinnustund og fleira. Af hverju er ekki til listi sem er hakað í þegar nýr leikskólastjóri byrjar og kerfi þannig að þessi mannauðsráðgjafi tekur á móti þessum leikskólastjóra og svo er bara hakað í? Þetta á bara að vera mjög rútinerað hjá svona stóru sveitarfélagi þegar kemur nýr leikskólastjóri til starfa. (Viðtal, 29. maí 2018).

Leikskólastjóri annars leikskóla tók undir þetta og sagði:

Ég hef verið svolítið í þessari handleiðslu fyrir nýja leikskólastjóra. Það er alltof algengt að þeir upplifi að umhverfið er að bregðast alltof seint við – það er verið að gera svo erfitt fyrir með því að tölvurnar eru ekki komnar, það er ekki búið að koma fólki inn í kerfin þegar það er löngu löngu búið að ákveða að það eigi að vera breytingar. Það er mjög snúið og erfitt hvað þetta er allt svo seint í vinnslu. Og það er bara mjög erfitt fyrir fólk að vinna þannig. Það var eins og þegar ég byrjaði hérna, það er svo erfitt að vera í þessu þegar þú þarft að einbeita þér að öðru. Ég myndi vilja almennt sjá það lagast hjá sviðinu. Og ekki það að maður eigi sjálfur að þurfa að eyða fleiri dögum í að biðja um aðgang að þessu og hinu. Þetta á bara að vera komið og eitthvað kerfi sem sér um svona. Það eru að byrja leikskólastjórar núna og þetta er enn að gerast. (Viðtal, 25. maí 2018).

Að mati skólastjóra sameinaðra leikskóla, grunnskóla og frístundaheimilis var kerfið erfiðasta hindrunin í þessu öllu saman. Það liggja þrjú mismunandi úthlutunarlíkön á bak við sameinaðar einingar, eitt fyrir leikskólann, annað fyrir grunnskólann og það þriðja fyrir frístundaheimilið. Skólastjóri skildi ekki af hverju hann þurfti að hafa margfalt bókhald:

Af hverju er mér ekki treyst til að vera ekki að halla á leikskólann eða grunnskólann? Það eru bókhaldshindranir. Mér finnst oft eins og ekkert hafi sameinast nema ég. Ég þarf enn að hafa samband við sitthvorn launafulltrúann. (Viðtal, 8. maí 2018).

Fram kemur í viðtölum við leikskólastjóra sameinaðra leikskóla að sumum þeirra þóttu skólarnir fyrst vera farnir að sameinast á bilinu 2013 til 2014; töldu þeir sameininguna hafa tekið þennan tíma. Aðrir leikskólastjórar eru enn árið 2018 að glíma við að sameiningar skiluðu einungis samrekstri.

Leikskólastjóri leikskólans Tjarnar sagði starfsfólkinu finnast skólinn vera kominn á lygnan sjó fyrir svolitlu síðan:

Við erum búin að vera svo lengi í þessu, 2009 er sameiningin og 2012 förum við að finna að við erum að sameinast. Ég segi bara góðir hlutir gerast hægt.

Leikskólastjóri Drafnarsteins taldi það hafa tekið um fjögur til fimm ár að sameinast:

Ég lagði upp með þrjú til fimm ár, ég held að breytingin hafi tekið þrjú til fjögur og svo þurfti rykið að falla. En það fýkur samt alltaf aðeins upp.

Leikskólastjórnarnir töldu að því lengra sem liði frá sameiningarferlinu, því betra. Einn leikskólastjóri sagðist hafa fyllilega sæst við ferlið og sagði að annað hvort þurfi maður að láta sér þetta líka eða þá að fara annað. Leikskólastjórnarnir sögðu alla ganga að sameiningunum sem vísu í dag, það sé það langt um liðið og fólk lítið að spyrja sig út í fortíðina í dag.

Þann 16. desember 2013 eða einu og hálfu ári eftir sameiningar margra leikskóla sendir sviðsstjóri Skóla- og frístundasviðs Reykjavíkurborgar Innri endurskoðun borgarinnar staðfestingu um stöðu innleiðingar sameininga á sviðinu:

Það staðfestist hér með að innleiðingum á sameiningum sem samþykktar voru í borgarstjórn 19. apríl 2011, um sameiningu Menntasviðs, Leikskólasviðs og verkefna af skrifstofu tómstundamála á Íþrótt- og tómstundasviði með stofnun Skóla- og frístundasviðs Reykjavíkurborgar er lokið. Fallið var frá beinni sameiningu leikskóla-, grunnskóla- og frístundastarfs, í Fossvogshverfi, og ákveðið að vinna að samþættingu og/eða samstarfi þessara starfsstaða. Sú vinna er í gangi. Starfshópur skoðaði að auki fyrirkomulag skólalags í Vesturbæ, með það að markmiði að ekki þyrfti að koma til byggingaframkvæmda á skólaláshúsnæði í hverfinu. Hópurinn skilaði tillögum í nóvember 2011.

- Verkefnastjóri/breytingastjóri í sameiningar-ferli þegar Skóla- og frístundasvið var stofnað, Hrönn Pétursdóttir.
- Ábyrgðaraðili og breytingastjóri við sameiningar grunnskóla var Auður Árný Stefánsdóttir, skrifstofustjóri grunnskólahluta fagskrifstofu SFS.
- Ábyrgðaraðili og breytingastjóri við sameiningar leikskóla var Hildur Skarphéðinsdóttir, skrifstofustjóri leikskólahluta fagskrifstofu SFS.

Með þessari staðfestingu fylgja gögn með upplýsingum um undirbúningsvinnu og aðdraganda að sameiningu Menntasviðs, Leikskólasviðs og verkefna af skrifstofu tómstundamála á Íþrótt- og tómstundasviði og gögn um sameiningu starfsstaða, leikskóla, grunnskóla og frístundastarfs. Ítarefnið mun berast á USB lykli í innanhússpósti til Innri endurskoðunar.

Ragnar Þorsteinsson

Staðfestingin markar formleg lok sameiningarferilsins sem hófst með stofnun stýrihóps um greiningu tækifæra til samrekstrar og/eða sameiningar leikskóla, grunnskóla og frístundaheimila þann 3. nóvember 2010. Í þessum aðgerðum voru 22 leikskólar sameinaðir í 11 leikskóla, tveir leikskólar voru sameinaðir grunnskólum og sex leikskólar voru sameinaðir í tvo, svokallaðar þriggja leikskóla sameiningar. Breytingar voru gerðar á sameiningu leikskólanna Bakka og Bergs. Hér verður fjallað sérstaklega um sameiningar sameiningar þriggja leikskóla, sem áttu við vanda að stríða og þær breytingar sem gerðar voru á sameiningu leikskólanna Bakka og Bergs, en milli þeirra var mesta landfræðilega fjarlægðin af þeim leikskólum sem sameinaðir voru.

Í dag eru sameinaðir leikskólar um fjórðungur af leikskólum Reykjavíkurborgar, eða 16 af 62 talsins, á 14 þeirra dvelja fleiri en 70 börn, sjá töflu 2.4.

Tafla 2.4. Sameinaðir leikskólar Reykjavíkurborgar 2018

SAMEINADIR LEIKSKÓLAR	BARNAFJÖLDI
Ártúnsskóli	63
Borg	115
Bjartahlíð	138
Drafnarsteinn	118
Furuskógur	118
Hálsaskógur	129
Hlíð	140
Holt	103
Klébergsskóli	47
Langholt	174
Laugasól	151
Miðborg	145
Nes	152
Sunnuás	142
Sunnufold	153
Tjörn	83

Árið 2011, fyrir sameiningu leikskóla, voru 34 leikskólar með færri en 66 börn í vistun. Árið 2018 dvelja færri en 70 börn á 14 leikskólum, þar af tveir sameinaðir, sjá töflu 2.4 og 2.5.

Tafla 2.5. Leikskólar Reykjavíkurborgar 2018 með færri en 70 börnum

BARNAFJÖLDI <70	
Árborg	61
Brákarborg	46
Garðaborg	50
Hólaborg	50
Hraunborg	68
Kvistaborg	64
Rauðaborg	60
Seljaborg	50
Seljakot	56
Steinahlíð	53
Vinagerði	62
Ösp	58

Fleiri en 70 börn dvelja á 34 leikskólum árið 2018 auk 14 sameinaðra leikskóla, sjá töflu 2.4 og 2.6.

Tafla 2.6. Leikskólar Reykjavíkurborgar með fleiri en 70 börnum

BARNAFJÖLDI >70	
Austurborg	97
Álftaborg	85
Bakkaborg	109
Blásalir	85
Brekkuborg	76
Dalskóli	97
Engjaborg	76
Fífuborg	76
Geislabaugur	115
Grandaborg	81
Grænaborg	80
Gullborg	76
Hagaborg	100
Heiðarborg	76
Hof	118
Hulduheimar	83
Jöklaborg	103
Jörfi	99
Klambrar	81
Klettaborg	76
Laufskálar	85
Lýngheimar	83
Maríuborg	85
Múlaborg	80
Nóaborg	80
Rauðhóll	206
Reynisholt	83
Rofaborg	104
Sólborg	80
Stakkaborg	74
Suðurborg	113
Sæborg	76
Vesturborg	76
Ægisborg	79

Miðast þessar tölur við fjölda barna sem rekstrarleyfi viðkomandi leikskóla kveður á um. Fjöldi barna sem dvelur í leikskólunum getur verið annar. Fyrirhugað er að fækka börnum á næstu árum í leikskólum Reykjavíkurborgar sem lið í að bæta nýliðun í leikskólakennarastéttinni og starfsumhverfi leikskóla (Reykjavíkurborg, 2017).

Sameining þriggja leikskóla

Sérstaklega þurfti að huga að þeim leikskólum sem voru með þrjár starfsstöðvar. Um tvær slíkar sameiningar var að ræða, annars vegar Miðborg sem samanstóð af Barónsborg, Njálshöfðaborg og Lindaborg, og hins vegar Sunnufold, sem varð til við samruna Foldaborgar, Foldakots og Funaborgar. Einnig má segja að Drafnarsteinn, Langholt og Laugasól hafi verið þriggja húsa skólar þar sem húsum var bætt við leikskólana í sameiningarferlinu.

Þann 29. maí 2013, tæpum tveimur árum eftir sameiningarnar, senda leikskólastjórnir Miðborgar og Sunnufoldar bréf til skólayfirvalda Reykjavíkurborgar þar sem farið er fram á aukið stjórnunarhlutfall aðstoðarleikskólastjóra. Því er varpað fram að ef til vill þurfi að taka eitt skref afturábak og viðurkenna að sameina þrjár leikskóla sé of stórt skref og samlegðaráhrif lítil. Benda leikskólastjórnir á að starfið sé viðamikíð, ferðir á milli tímabrekar, og að fjöldi verkefna og mörg uppbrót dragi úr afköstum. Leikskólastjórnir benda jafnframt á að reynsla þeirra frá sameiningu ásamt niðurstöðum úr foreldrakönnun séu helstu ástæður þess að bréfið sé sent. Reynsla þeirra af sameiningunni sé sú að verkefni séu mörg og að starfsskyldur þeirra hafi margfaldast með fjölda starfsstöðva. Nefna leikskólastjórnir að ánægja foreldra í foreldrakönnun sé töluvert minni á árinu 2013 en hún var fyrir sameiningu. Er kallað eftir úrbótum og farið fram á 50% stjórnunarstöðu aðstoðarleikskólastjóra á hverri starfsstöð sem hafi daglega stjórnun á sinni könnu. Óskað er eftir því að leikskólastjóri starfi á einni starfsstöð og fari minna á milli staða. Er einnig beðið um fjölgun starfsdaga sem hver starfsstöð geti haft fyrir sig. Að lokum velta leikskólastjórnir upp þeim möguleika að ein starfsstöð verði gerð að stakstöðum leikskóla.

Þann 7. maí 2014, eða ári síðar, senda leikskólastjórnir aftur bréf til skólayfirvalda og vísa til greinargerðarinnar og ítreka það sem þeir tiltóku þar. Umfang starfsins með starfsmannastjórnun í þremur starfsstöðvum er svo mikið að sögn leikskólastjóranna að erfitt reynist að sinna lögboðnum skyldum leikskólastjóra. Ákall eftir rituðum gögnum og sáttmálum til dæmis varðandi framfylgd jafnréttis laga situr á hakanum. Leikskólastjórnir segjast hafa fengið aukið stjórnunarhlutfall aðstoðarleikskólastjóra en líta þó ekki svo á að það feli í sér viðurkenningu á margföldun umfangs þegar leikskóli starfar í þremur starfsstöðvum þar sem allir leikskólastjórnir í leikskólum með þrjár starfsstöðvar fengu einnig aukið stjórnunarhlutfall aðstoðarleikskólastjóra, burtséð frá því hvort þeir höfðu verið sameinaðir eður ei og margir tveggja starfsstöðva leikskólar fengu einnig aukið hlutfall aðstoðarleikskólastjóra, viðmiðið var fjöldi starfsstöðva.

Leikskólastjórnir segja að viðvarandi mannbreytingar (sem hafa í för með sér að móttaka og þjálfun nýs starfsfólks er stöðugt verkefni), miklar fjarvistir starfsfólks, lægra hlutfall leikskólakennara en lög gera ráð fyrir og dagleg samskipti við margt fólk gera hlutverk leikskólastjóra mjög flókið og síbreytilegt. Rekstur þriggja eldhúsa með þremur matræðum er umfangsmikið verkefni. Þá dregur skortur á fjármagni úr möguleikum til framsals verkefna sem fela í sér fjárútlát, til dæmis ákvarðanir um yfirvinnu. Óska leikskólastjórnir eftir svörum við eftirfarandi spurningum:

- Hverju eiga þriggja leikskóla sameiningar að skila umfram aðrar rekstrareiningar leikskóla?
- Í skýrslu um greiningu tækifæra til samrekstrar og sameiningar leikskóla kemur fram að það verði að meðaltali 98 börn í hverri rekstrareiningu. Nú hefur verið ráðið í stöður leikskólastjóra í minni rekstrareiningum.
 - Hafi verið fallið frá frekari sameiningum spyrjum við hvers vegna það sé?
- Er gert ráð fyrir að sama þjónusta sé veitt börnum, foreldrum og starfsfólki í leikskóla sem starfar í einu húsi, tveimur húsum og þremur húsum?
 - Ef svarið er já þarf þá ekki að ráðast í greiningu á hvernig það má vera?

Lausnir sem leikskólastjórnir óska eftir að ræða við skólayfirvöld eru að viðurkennt verði að þriggja starfsstöðva leikskóli þarf hærra stjórnunarhlutfall vegna þess margfeldis sem skapast af mörgum starfsstöðvum. Fleiri stjórnendur þýðir þó að skrifstofuaðstaða skreppur illa til í húsunum eins og þau eru í dag. Að mati leikskólastjóranna væri réttast að snúa til baka og taka eina starfsstöðina út í hvorri sameiningu; bæta henni við annan leikskóla sem ekki hefur verið sameinaður eða hafa sem sjálfstæða einingu. Fundur var haldinn að beiðni leikskólastjóra Miðborgar og Sunnufoldar þann 16. maí 2014 um málefnið og hann sátu Fanný Heimisdóttir leikskólastjóri, Ragnheiður Halldórsdóttir leikskólastjóri, Hildur Skarphéðinsdóttir skrifstofustjóri, Ragnar Þorsteinsson sviðsstjóri og Ragnar Hansson, borgarfulltrúi.

Leikskólastjóri í þriggja leikskóla sameiningu hafði áhyggjur af því að hann næði ekki að sinna starfi sínu þar sem það væri of viðamikíð. Í máli hans kom fram :

Það sem ég hef sagt og yfirmenn mínir hefðu átt að taka meira mark á, að ég á í vandræðum með að gegna lögförmlegum skyldum mínum í þessum leikskóla. Og ef einhver segir það, þá finnst mér að það eigi að hlusta á það. Mér finnst að stjórnunarspönn þessa verkefnis sé of stór, þrjú hús sem liggja langt frá hvert öðru og síðan er það líka að það er alltof fátt fagfólk. Það verða alltof margar málamiðlanir.

Leikskólastjórinn bætti við:

Ég vil ítreka það að það er of lítil stuðningur stjórnenda við of fátt menntað fólk í sameinuðu skólunum. Við erum með alltof hátt hlutfall af ófaglærðu fólki. Gæðin verða ójöfn og það verða alltof margar málamiðlanir. Deildarstjórar eru víða ekki einu sinni faglærðir hjá leikskólum Reykjavíkurborgar og því þarf Reykjavíkurborg að fara að gera eins og gert er í Noregi, að hafa leikskólastjóra í hverju húsi og ef að þau eru lítil og fámenn, þá sé hann með viðveruskyldu inni á deild. (Viðtal, 19. mars 2018).

Um stuðning í sameiningarferlinu sagði leikskólastjóri Laugasólar:

Það var engin stuðningur frá sviðinu þegar ég kem hingað inn ný. Ég fékk aldrei símtal til að tala um hvernig gengi, ekki eitt símtal. Ég fékk ekki handleiðslu, eins og ég er að gera núna, ég er að handleiða eina sem er í stórum skóla, þá var ekki boðið uppá svoleiðis. Stuðningur frá sviðinu var enginn. En ég leitaði bara eftir því eftir því hvar mig hentaði, ég leitaði eftir því sjálf. En ég var mjög undrandi að ég skildi ekki fá eitt símtal, að fara úr þessum litla skóla og hingað. Svona ekki af fyrra bragði. Ég held að ég sé búin að fara í eitt starfsviðtal á þessum árum. (Viðtal, 25. maí 2018)

Leikskólastjórinn bætti við:

Fólk upplifir sig voðalega aleitt. Ég hef oft hugsað að ef það hefði ekki gengið vel hér og verið tekið óskaplega vel á móti mér, þá hefði enginn vitað að það gengi illa. Mér finnst það vanta og mér finnst það svolítið áhyggjuefni og alvarlegt, ég held að fólk brenni bara út ef það gengur ekki vel, ef þú færð ekki þetta samtal við einhvern.

Þriðji leikskólastjórinn sagði að starfið hefði verið mjög flókið fyrsta árið og að hann hefði upplifað sig einan.

Leikskólastjóri Sunnufoldar hafði áhyggjur af því að það yrðu ójöfn gæði í húsunum þegar hlaupið væri á milli þeirra:

Þau gæði eru háð því fólki sem eru á deildunum en meira háð því heldur en leikskólastjóra þegar leikskólastjóri er nálægari. Ég næ ekki að fara í öll húsín á hverjum degi. Og ég er mjög oft að sinna málum sem er mjög brynt að sinna en tengjast samt ekki því sem mér finnst mikilvægast í leikskólastjórnun sem er samskipti og menning. Heldur er ég að drífa áfram praktísk mál og fæ í fangið á hverjum stað þegar ég mæti í húsín, þá fæ ég í fangið allskonar mál sem voru ekki á minni ætlan að fara að sinna.

Leikskólastjórinn taldi að það ætti aldrei aftur að fara í þriggja húsa sameiningu og vildi í raun að fallið væri frá sameiningu Sunnufoldar:

Ég vil skipta þessu í tvö verkefni og mér finnst bæði farið illa með fólkið sem er að vinna á gólfinu því að það er ekki að fá þjónustu eins og í minni skólum og mér finnst þetta líka, hvort sem það er ég eða einhver annar farið illa með gott fólk að láta það hlaupa svona á milli.

Þar sem aukahúsi hafði verið komið fyrir á sama tíma og tveir leikskólar voru sameinaðir sagði deildarstjóri:

Það var hræðileg tímasetning á því að aukahús var sett hérna niður þegar sameiningin átti sér stað. Húsið var bara komið eftir sumarfrí og ekki einu sinni tilbúið og samt tókum við inn börn, troðfylltum kofann af yngstu börnunum. Þetta var algjört rugl, þetta var bara svo mikið klúður frá upphafi og hvernig var staðið að þessu. Við tínandi upp skráfur eftir iðnaðarmenn og svo áttum við að fara út að sækja matinn. Það var bara illa að þessu staðið, en svona er þegar það er ekki hlustað á starfsfólkið, þá verður þetta klúður. (Viðtal, 29. maí 2018).

Leikskólinn Bakki og Berg

Leikskólaráð Reykjavíkur samþykkti á 70. fundi sínum sem haldinn var 16. desember 2009 að skipa starfshóp um hugsanlegan samrekstur leik- og grunnskóla á Kjalarnesi. Á 113. fundi menntaráðs Reykjavíkur sem haldinn var 13. janúar 2010 samþykkti ráðið að stofna starfshóp í samráði við sviðsstjóra Leikskólasviðs um hugsanlegan samrekstur leik- og grunnskóla á Kjalarnesi. Ákveðið var að starfshópin skipuðu starfsmenn frá Leikskólasviði og Menntasviði ásamt stjórnendum og fulltrúum foreldra á báðum skólastigum. Meginverkefni hópsins væri að móta tillögur um samrekstur, samvinnu og samstarf leikskóla og grunnskóla á Kjalarnesi. Mælt var með því að starfsfólk, foreldrar, börn og ungmenni á báðum skólastigum tækju virkan þátt í verkefninu.

Eftir nokkra fundi starfshópsins breyttust aðstæður varðandi stjórnun leikskólans Bergs og þar með að hluta þær forsendur sem starfshópurinn hafði unnið út frá. Leikskólastjórinn sem ráðinn var tímabundið til að stjórna skólanum til 1. ágúst 2010 ákvað að hverfa aftur til fyrra starfs af persónulegum ástæðum. Leitað var til leikskólastjórans á leikskólanum Bakka í Grafarvogi um að taka að sér að stjórna báðum leikskólunum, stuðla að sameiningu þeirra og byggja þar áfram upp faglegt starf. Með því móti yrði stuðlað að samrekstri tveggja leikskóla sem gefur bæði möguleika á að styrkja faglegt starf á leikskólanum Bergi og auka fjölbreytni og sveigjanleika í mannahaldi.

Á síðasta fundi hópsins sem haldinn var 26. ágúst 2010 voru lagðar fram þrjár tillögur um stjórnun og samrekstur leikskólans Bergs og Klébergsskóla:

- Leikskólinn Berg og Klébergsskóli verði sameinaðir frá og með 1. ágúst 2011. Tíminn þangað til verði nýttur til undirbúnings. Skólastjórum verði falið að halda utan um vinnu við það.
- Leikskólinn Berg verði sameinaður leikskólanum Bakka, en skólastjórnendum falið að vinna að samstarfi/samrekstri alls staðar þar sem því verður við komið.
- Áfram verði sama rekstrarfyrirkomulag og var fyrir 1. ágúst 2010. Hætt verði við allar umræður um samrekstur og báðum skólum gefinn kostur á að þróa skólastarf eftir eigin höfði.

Hópurinn ræddi þessar tillögur en var sammála um að tillaga um sameiningu Bakka og Bergs væri í mestu samræmi við það sem hópurinn hefði rætt fram að þessu og núverandi aðstæður í stjórnun skólanna. Mælt var með því að meta eftir eitt ár hvernig til hefði tekist með samvinnu og samrekstur leikskólans Bakka og Bergs annars vegar og samvinnu og samrekstur leikskólanna og Klébergsskóla, hvað mætti þá betur fara og hver yrðu næstu skref.

Niðurstaða starfshópsins var birt í september 2010 og í kjölfarið ákveðið að leikskólinn Berg á Kjalarnesi og leikskólinn Bakki í Grafarvogi yrðu sameinaðir. Með því móti yrði stuðlað að samrekstri tveggja leikskóla sem gæfi bæði möguleika á að styrkja faglegt starf, sérstaklega á leikskólanum Bergi, og auka fjölbreytni og sveigjanleika í starfsmannahaldi. Skólastjóra sameinaðs leikskóla var falið að nýta styrkleika hvors leikskóla fyrir sig við að byggja upp faglegt starf í nýjum leikskóla. Leikskólinn Bakki var sameinaður leikskólanum Bergi á Kjalarnesi árið 2010. Það er töluvert langt á milli þessara leikskóla og stjórnendaskipti höfðu verið á Bergi, sem gat verið ein ástæða þess að farið var í að sameina leikskólann öðrum leikskóla. Deildarstjóri á Bergi sagði:

Við græddum helling á Bakkaberg-sameiningunni, og það voru alveg kostir og gallar við hana. En það var alltaf óánægja frá Bakka að hafa þetta svona og sameinast okkur – og ég held að það hafi verið það sem felldi þá sameiningu. Við vorum kannski ekki ánægðar með sameininguna en þetta var betra heldur en það hafði verið því að það var enginn stjóri hjá okkur. Það voru búnir að vera fjórir eða fimm hér í nokkur ár. (Viðtal, 8. maí 2018).

Starfsfólk leikskólans Bergs sagðist enn vera að vinna nokkur verkefni sem komu með sameiningunni við Bakka. En haustið 2015 hættir leikskólastjórinn og fallið er frá sameiningu. Að sögn starfsfólks Bergs hafa verið mörg erfið tímabil í stjórnun leikskólans. Veturinn 2015 – 2016 starfar leikskólinn Berg einn en sameinast grunnskólanum á Kjalarnesi vorið 2016. Deildarstjóri á Bergi sagði:

Ég held að til lengri tíma lítið sé þessi sameining leikskóla og grunnskóla á Kjalarnesi betri til lengri tíma lítið. Ég held að leikskólinn hefði upphaflega frekar átt að sameinast grunnskólanum. Við vorum alltaf svo langt í burtu frá hinum leikskólanum. (Viðtal, 8. maí 2018).

Þann 18. janúar 2016 áttu fulltrúar yfirstjórnar skrifstofu Skóla- og frístundasviðs ásamt formanni Skóla- og frístundaráðs fund með annars vegar foreldrum í Bakkabergi og hins vegar starfsfólki Bakkabergs. Fundurinn var haldinn til að ræða stöðu og framtíðarskipan leikskólans. Mikill samhljómur var hjá foreldrum og starfsfólki um að skipta Bakka og Bergi upp aftur. Fram komu efasamdir um faglegt og rekstrarlegt hagræði þess að hafa samrekna stofnun þar sem mikil fjarlægð væri milli starfsstöðva og þjónustuþegahópurinn ólíkur.

Skóla- og frístundaráð ákvað á 100. fundi sínum 8. júní 2016 að sameina Klébergsskóla og starfsstöð leikskólans Bakkabergs á Bergi. Stofnaður yrði samrekin leikskóli og grunnskóli með samþættu frístundastarfi og tónlistarnámi. Skólinn verði fyrir börn á Kjalarnesi frá 1 árs til 16 ára. Auglýsa átti eftir stjórnanda þessarar nýju stofnunar svo fljótt sem auðið er. Sviðsstjóra var falið að skipa starfshóp sem ynni með skólastjóra og hefði það hlutverk að móta framtíðarsýn hinnar nýju stofnunar, gera tillögu að skipuriti sem tæki mið af sérstöðu stofnunarinnar, gerði áætlun um ferli sameiningar og leiði upphaf sameiningar. Starfshópurinn yrði skipaður skólastjóra, fulltrúum starfsmanna og foreldra á leikskólanum á Bergi og Klébergsskóla, fulltrúum starfsfólks frístundar og tónlistarkennara og fulltrúum skrifstofu Skóla- og frístundasviðs (Fundargerð 100 fundar Skóla- og frístundaráðs).

Nú er leikskólinn Berg sameinaður Klébergsskóla og nú veit starfsfólkið á Bergi hvert það stefnir og er það grundvallaratriði að þeirra mati. Deildarstjóri á Bergi sagði:

Nú erum við búin að sameinast grunnskólanum og nú getum við siglt bátnum áfram. Þetta á að geta gengið, ég er alveg sannfærð um það. Mér finnst leikskólinn ekki vera afgangsstærð í þessari sameiningu eins og hann var í sameiningunni við leikskólann í Grafavogi. Þá var hann bara aukadeild, eða mér skilst það.

Að sögn deildarstjóra á leikskólanum Bakka er álagið búið að vera gífurlegt í langan tíma. Hún sagði að það væru búnar að vera miklar hræringar á stjórnendum, nokkuð sem hún héldi að væri mjög erfitt fyrir starfsfólkið. Foreldraráðið tók undir með deildarstjóranum og taldi starfsfólkið á Bakka hafa verið undir miklu álagi og búið að ganga í gegnum ýmislegt.

Starfshópur um framtíðarskipulag skóla- og frístundastarfs í Staðarhverfi í Grafarvogi var skipaður árið 2016 eða á sama tíma og fallið var frá sameiningu Bakka og Bergs. Í vinnu hópsins var ýmsum hugmyndum velt upp. Hugmyndin um sameiningu Bakka og Hamra, eða að Bakki yrði rekinn sem sér leikskóli, taldi hópurinn ekki tryggja framtíðarskipulag skólamála í hverfinu. Niðurstaða starfshópsins var að mæla með þeirri hugmynd að leikskólinn Bakki og grunnskólinn Kelduskóli – Korpa yrði sameinaðir í nýjum skóla fyrir 2ja til 9 ára börn. Niðurstaða umræðunnar var því sú að starfshópurinn teldi að hugmyndin um að stofna samrekin leik- og grunnskóla að fyrirmynd Krikaskóla í Mosfellsbæ tryggði best framtíðarskipulag skólamála í Staðarhverfi. Segir í lokaorðum skýrslu starfshópsins að starfshópurinn gerir sér grein fyrir því að mikil ábyrgð fylgi því að endurskipuleggja skólustarf og að fagmennska, samtal, traust og tími séu þættir sem huga ber að. Sameiginleg ábyrgð allra er koma að breytingunni er að sjá til þess að til verði skóla- og frístundasamfélag sem stendur vörð um menntun og velferð barna og ungmenna í Staðarhverfi í Grafarvogi (Framtíðarskipulag skóla- og frístundastarfs í Staðarhverfi í Grafarvogi, 2016).

Tillögu starfshópsins var hafnað og á 101. fundi Skóla- og frístundaráðs þann 29. júní 2016 leggur sviðsstjóri Skóla- og frístundasviðs til sameiningu leikskólanna Hamra og Bakka, starfsstöðvar leikskólans Bakkabergs í Staðarhverfi, undir eina stjórn. Sameining komi til framkvæmda eigi síðar en 1. janúar 2017. Sviðsstjóra var falið að undirbúa breytinguna í nánu samstarfi við foreldra og starfsfólk (Fundargerð 101. fundar skóla- og frístundaráðs).

Leikskólastjóri leikskólans Ness sem áður var leikskólastjóri Hamra sagði í viðtali 18. maí 2018 að það eina sem kemur upp í kollinn á stjórnendum hjá Reykjavíkurborg sé að sameina:

En það er í raun engin sameining nema bara með leikskólastjóranum. Sem hleypur á milli. Sem er ekki að gera neinum gott. Og hann nær ekki að klára verkefni sín af því að hann er alltaf að hlaupa á milli.

Leikskólastjórinn hafði áhyggjur af starfsmannahópnum í Bakka:

Ég lagði það til og talaði um það á sínum tíma að – og ég er ekki að segja þetta í neikvæðni, ég er að segja þetta út frá því sem ég les í starfsmannahópinn þegar ég kem þarna – ég talaði um það strax af hverju fær þessi leikskóli ekki þrjú til fimm ár til að jafna sig. Þetta er mín skoðun. Það er mín skoðun að þetta er það sem Bakki þarf núna.

Leikskólastjórinn taldi starfsmannahópurinn mikið brenndan á þessum sameiningum öllum og fannst að hópurinn þyrfti leikskólastjóra sem hefði eingöngu viðveru hjá þeim. Leikskólastjórinn hefði viljað að betur hefði verið hlustað á það sem starfsmennirnir höfðu að segja en gagnrýni þeirra ekki verið tekin þannig að þeir væru að taka að sér verkefni sem þeir væru ósáttir við. Starfsfólk Hamra samdi greinargerð sem send var til Skóla- og frístundasviðs 22. ágúst 2016. Í henni kom fram að starfsfólkið dregur í efa ávinning af sameiningu Bakka og Hamra, þar sem um ólíka skóla sé að ræða, og að fjarvera leikskólastjóra frá Hömrum á Bakka valdi þeim áhyggjum þar sem mannlegi þáttur starfsins sé mikilvægur. Fram kemur í greinargerðinni að starfsfólk Hamra telur að upplýsingaflæði frá Reykjavíkurborg hafi verið ábótavant og að stutt kynning rétt fyrir sumarlokun hafi litlu skilað.

Í bréfi sem starfsmannahópurinn skrifar til Skóla- og frístundasviðs 1. desember 2016 kemur fram að greinargerð hópsins hafi ekki verið svarað og að starfsmenn hafi lesið um ákvarðanatöku um sameiningu skólanna í fjölmiðlum. Starfsmannahópurinn ítrekar efasemdir sínar um fyrirhugaða sameiningu.

Leikskólastjóri leikskólans Ness taldi staðsetningu sameinaðra skóla ekki góða og velti fyrir sér nýtingu á leikskólum í hverfinu. Hann sagði:

Ef það á að vera að sameina svona, þarf að huga að staðsetningu, ég get ekki labbað hér á milli. Og ef þeir vilja stækka leikskólana að þá á bara að byggja stærri hús. Ekki að hafa þetta svona. Ég tel að leikskólastjóri þurfi að vera á sínum stað, ekki hlaupandi á milli húsa af því að það tættir mann. Hér eru fjórar deildir og tvö hús, sex deildir. Þegar sameiningarnar urðu fyrst ákváðu yfirvöld að loka sjöttu deildinni hjá mér. En það var alveg nóg af börnum þá. Og ég skildi aldrei, né foreldrarnir sem voru hér þá, af hverju það var, það átti að vera einhver sparnaður. Og síðan var það hús leigt dagmömmum. Síðan vorum við fimm deilda áfram, en þetta er fyrsti veturinn sem við erum fjögurra deilda. Það er ekki verið að tala um að taka inn yngri börn þó hér séu laus pláss. Ég hef lagt til að Bakka verði lokað og börnin flutt hingað yfir og gerður ungubarnaskóli úr Bakka. Svörin sem ég fæ við því eru mjög skritin. Af hverju er ekki hægt að nýta þessa leikskóla líka fyrir litlu börnin? Og svo á að loka tveimur deildum hér í stað þess að nýta þær í hverfi sem er að stækka og fjölga í. Ég skil þetta ekki. (Viðtal, 18. maí 2018).

Mat skólastjórnenda, deildarstjóra og foreldra á sameiningarferlinu

Þegar leikskólastjórar voru beðnir um að gefa stjórnvöldum ráð varðandi frekari sameiningar og hvaða lærdóm má draga af þeim sameiningum sem þegar hefðu átt sér stað var heiðarleiki efst í huga þeirra. Jafnframt að hlusta á starfsfólk og foreldra og fá alla með sér í lið. Auk þess töldu viðmælendur að það ætti að undirbúa sameiningar betur og huga að stærð leikskóla og staðsetningu. Stjórnendum fannst þetta verkefni lærdómsrík reynsla en erfið.

Margir viðmælendur töluðu um að það ætti að tala hreint út við fólk og leggja spilin á borðið:

Tala hreint út og ekki vera að koma með einhverjar pólitískar faglegar ástæður sem voru ekki raunverulega ástæðan, segja bara sannleikann. Við erum að hagræða, við erum að gera þetta þessvegna og þá að sannfæra fólk með þeim rökum frekar enn að vera að búa eitthvað annað til.

Það verður að vera heiðarleiki, sagði leikskólastjóri:

Það er ekkert óeðlilegt við það að skólar sem standa nálægt hvor öðrum séu sameinaðir, en það hefði átt að vera heiðarleiki í kringum það. Þetta var bara sett í hendurnar á okkur og svo bara „þjargið ykkur, þið sjáið bara um þetta.“ Það var voða lítið verið að spá í hvort hægt væri að koma í leikskólana og tala til foreldra. Það var flottur þessi tími sem samráðsfundirnir voru, en þegar þú ert komin út í raunveruleikann, þá er það bara allt annað. Og hér ertu bara að eiga við fólk með tilfinningar og með tuga ára vinnureynslu sem hefur lagt líf og sál í vinnuna sína og skólann sinn og því fannst það bara eiga þetta, það er svo mikill hluti af þessu.

Stjórnendum og starfsfólki var tilkynnt á fundi í október 2010 að það eigi að sameina leikskóla og síðan fannst

þeim fara svona pólitískur skrípaleikur í gang. Leikskólastjóri sagði að það hefði verið búið að ákveða sameiningu löngu áður. Fulltrúi foreldraráðs í Laugasól sagði:

Ég held að fólk hafi upplifað síðast að það fékk sameininguna á sig og verið skellt á það og ekki verið með í ráðum og ekki upplifað góðan rökstuðning fyrir því og ekki upplifað að það væri að hugsa um það sem fagfólk heldur eingöngu verið að hugsa um fjárhagslegu hliðina. En í þessu dæmi hér þar sem skólarnir eru á sama svæðinu þá er sameining borðliggjandi. En ég held að það skipti miklu máli að fagfólk upplifi að það sé haft með í ráðum í skipulagi og útfærslu á starfseminni, það ætti ekki aðvera svo flókið að gera það að byrja vinnuferlið áður en að sjálf sameiningin á sér stað. Ég held að það hefði mátt standa betur að þessum sameiningum. Ég er viss um það.

Fleiri viðmælendur nefndu betri undirbúning. Deildarstjóri á Dvergasteini sagði:

...ef að á að sameina þarf að undirbúa þetta miklu betur. Það er hægt að standa vel að sameiningu, en þá þarf að hlusta á fólkið sem vinnur við þetta og leyfa þeim að taka þátt í undirbúningi. Forsendur fyrir sameiningu þurfa að liggja fyrir og það þarf að ráða inn utanaðkomandi leikskólastjóra svo að fólk upplifi ekki yfirtöku. Breytingar þurfa ekki alltaf að vera slæmar. Þessu var bara dembt yfir okkur, það var aldrei rætt. Gerræðisleg ákvörðun. Þetta var yfirgangur.

Viðmælendum fannst einnig mikilvægt að bera virðingu fyrir starfsfólkinu og fá það í lið með sér. Fulltrúi í foreldraráði Tjarnar sagði að ef sameining kæmi ofanfrá og fólki sagt upp, þá er líklegt að fólk þjappi sér saman og verji sitt. Hann taldi þetta mjög viðkvæmt og lagði áherslu á að reyna að gera þetta í eins mikilli sátt og samlyndi og hægt er við hlutaðeigandi aðila áður en farið er af stað, fá fólkið með sér í lið. Starfsfólkið er margt hvert búið að vinna í mörg ár á viðkomandi leikskóla:

Ef Skóla- og fristundasviði er annst um þessar konur sem eru búnar að vinna áratugum saman í þessum skólum þá hefði ég viljað fá sálfræðing í skólana, ekki fá mannauðsstjóra sem segir ef þú ert ekki hlyntur þessu skaltu bara hætta. Tala við fólkið, alla í einu – öllum myndi líða betur. Það hefði verið mikið betra í upphafi að segja það þannig. Þetta eru konur sem eru búnar að vinna allan sinn starfsaldur í leikskólunum og það var þannig í þessum skólum í þessari sameiningu hér hjá okkur.

Eins og fram hefur komið hefur stærð leikskóla og staðsetning áhrif á hvort hægt sé að sameina þá. Huga þurfi að staðsetningunni og ekki sameina skóla sem eru langt frá hver öðrum. Leikskólastjóri sameinaðra leikskóla sem voru hlið við hlið sagði það vera ein af þessari gáfulegri sameiningu. Að mati leikskólastjóra Sunnuáss ætti að gefa sér góðan tíma í sameiningar og hlusta vel á starfsfólkið:

Það er ekki góður kostur að hafa mikla fjarlægð á milli leikskóla. Og ólíka hugmyndafræði. Þetta fællir fólk í burtu. Ég missti góða leikskólakennara. Það tekur fimm til tíu ár að byggja upp góðan leikskóla.

Það þyrfti að skoða vel allar hliðar áður en ráðist er í sameiningar og athuga vel hver er raunverulegur sparnaður af þeim eða hvort í raun sé einungis um „exelsparnað“ að ræða? Leikskólastjóri Drafnarsteins sagði að það þyrfti að standa betur að sameiningum í framtíðinni, út frá þessum mennta- og menningarlegu forsendum:

Það þarf að leggja pening í þetta og það er ekki sparnarður af sameiningum, en það getur verið viss hagræðing. Til dæmis hér, ég er með prentara á þremur stöðum, uppþvottavélar á tveimur stöðum. Ég er með þrjú öryggiskerfi, ég er með sorphreinsun á tveimur stöðum en það er gefið eins og ég væri með sex deildar leikskóla í einu húsi. Heilbrigðiseftirlitsgjald á tveimur stöðum, það er allt þetta [sem] hefur ekki verið tekið tillit til.

Nokkrir leikskólastjórar voru ánægðir með hvernig sameiningin hafði gengið og fannst sameiningarferlið lærdómsrík reynsla, en erfið:

Í heildina litið finnst mér hafa gengið vel og faglega séð held ég að báðir skólarnir hafi grætt á sameiningunni. Og það er ekki síst af því að skólasamfélagið er stærra. En ég hefði viljað hafa skólann undir einu þaki. Þá væri þetta verulega spennandi.

Viðhorf skólastjórnenda til verkefnisins skiptu því miklu máli varðandi hvernig til tókst. Einum leikskólastjóra fannst almennt skemmtilegt að vinna og að hafa næg verkefni. Honum fannst sameining tveggja leikskóla mikla áskorun og verkefni sem honum fannst hann hafa leyst eins vel af hendi og honum væru unnt. Viðhorf starfsfólks og ekki síst deildarstjóra hafa haft mikil áhrif á það hvernig sameiningarnar hafa gengið:

Þessi sameining hér hefur gengið svo vel og það er okkur starfsfólkinu að þakka. Við erum svo flott. Auðvitað eru stjórnendurnir líka flottir, við fórum í þetta með jákvæðu hugarfari. Við starfsfólkið hugsuðum, erum við starfsfólkið til í þetta, ætlum við að takast á við þetta eða ætlum við að fara. Við þekkjumst.

Aðrir höfðu þurft að takast á við neikvæðni í starfsmannahópnum:

Ég upplifði sameininguna sem bratta þar sem ég var að taka við neikvæðum hóp sem vildi ekki þessa sameiningu. Mér finnst ég hafa misst nándina við börnin og foreldrana, ég er fjær þeim eftir þessa sameiningu og ég sakna þess. Starfið mitt er það viðamikíð og það hefur fyrst og fremst komið niður á því að ég hef minni tíma til þess að koma inn á deild og vera þar.

Helstu niðurstöður

Farið hefur verið yfir aðdraganda þess að tillögur voru gerðar um sameiningu leikskóla og það samráð sem haft var áður en tillögurnar voru settar fram og samþykktar. Fjallað var um þau markmið sem áttu að nást með sameiningunum og þær breytingar sem gerðar voru á yfirstjórn skólamála í Reykjavík á sama tíma og breytingar voru gerðar á stjórnun leikskóla, grunnskóla og frístundaheimila. Innleiðingarferlið var kortlagt og sagt frá því vinnulagi sem viðhaft var, sérstaklega fyrsta veturinn eftir sameiningu leikskólanna.

Leikskólar Reykjavíkurborgar höfðu nokkra sérstöðu hvað varðar barnafjölda í hverjum leikskóla borið saman við fjölda barna í leikskólum í nágrannasveitarfélögum árið 2008. Í leikskólum Reykjavíkurborgar voru að meðaltali um 76 börn en í stærstu sveitarfélögum á landinu var meðalbarnafjöldinn á bilinu 90 upp í tæplega 200 börn. Á helmingi leikskóla Reykjavíkurborgar dvöldu færri en 70 börn. Ljóst var að þó nokkrir leikskólar voru of fámennir og að ójafnvægi ríkti, til dæmis varðandi störf leikskólastjóra annars vegar í fámennum leikskólum og hins vegar í fjölmennum leikskólum. Hvatt var til aukinnar samvinnu eða samrekstur skóla í Reykjavík á árinu 2009 og farið af stað með þróunarverkefni um samrekstur tveggja leikskóla undir stjórn eins leikskólastjóra. Verkefnið var metið að ári liðnu og ákveðið í kjölfarið að sameina sex leikskóla í þrjá. Þær sameiningar voru metnar árið 2012. Niðurstöður mats á þessum fyrstu sameiningum eru í meginatriðum samhljóða helstu niðurstöðum þessarar úttektar.

Fjárhagsstaða Reykjavíkurborgar eftir hrun gerði það að verkum að leita þurfti nýrra leiða til að hagræða í starfsemi og stofnunum borgarinnar. Stofnaður var starfshópur um greiningu tækifæra til samrekstrar eða sameiningar leikskóla, grunnskóla og frístundaheimila í nóvember 2010 sem starfaði í fjóra mánuði. Starfshópurinn komst að þeirri niðurstöðu að ávinningur af sameiningu leikskóla gæti meðal annars verið hagræðing í rekstri, aukin skilvirkni í stjórnun og samræmd stefnumótun. Lagði starfshópurinn áherslu á að hafa samráð við hagsmunaaðila; foreldra, forsjáaraðila og stjórnendur og starfsfólk leikskóla í vinnu sinni við að greina tækifæri í hverfum borgarinnar til endurskipulagningar á rekstri leikskóla.

Mat viðmælenda í úttektinni var að mikilvægt væri að hagsmunaaðilar skólastarfs séu með í ráðum þegar viðamiklar breytingar eru gerðar á starfinu og að heiðarleiki og traust þurfi að ríkja í samskiptum fólks. Stjórnendur, starfsfólk og foreldrar höfðu skilning á fjárhagsstöðunni og þörfinni fyrir hagræðingu og lýstu sig reiðubúin til að leggja hönd á plóg og fara í vinnu við að finna leiðir. Það sama átti við um fulltrúa frá Menntavísindasviði Háskóla Íslands og fulltrúa Félags leikskólakennara og Félags stjórnenda í leikskólum.

Haft var víðtækt samráð við hagsmunaaðila en samkvæmt lögum nr. 90/2008 um leikskóla skulu starfa foreldraráð við alla leikskóla og hefur foreldraráð umsagnarrétt um allar meiriháttar breytingar í skólastarfi. Talið er mikilvægt að þeir sem vinna eigi að breytingum í skólastarfi hafi trú á verkefninu og sjái ávinning af því. Víða komu fram óánægjuraddir, svo sem frá starfsfólki, stofnunum, foreldrum og stéttarfélögum, var haldið áfram með tillögur um sameiningu. Þegar farið er í samráð við íbúa þarf að vera ljóst hvaða svigrúm þeir hafi til að hafa áhrif á niðurstöðu málsins og að hvaða marki sé tekið tillit til sjónarmiða þeirra áður en ákvörðun er

tekin. Markvissara samráð hefði hugsanlega getað leitt til þess að íbúar gerðu sér betur grein fyrir forsendum Reykjavíkurborgar fyrir hagræðingu og því þörf á þessari breytingu í rekstri leikskóla.

Gert var ráð fyrir því að um framtíðarfyrirkomulag væri að ræða í rekstri leikskólanna, en þó var ekki mótuð stefna um stærð leikskóla til framtíðar. Leikskólastjórar fengu þau skilaboð að þegar leikskólastjórastaða losnaði, yrði sameining skoðuð. Þetta hefur ekki gengið eftir þar sem að minnsta kosti þrír leikskólar, með innan við 60 börn, hafa auglýst eftir leikskólastjórum án þess að athugað væri með sameiningu. Enn eru fjórtán fámennir leikskólar í rekstri Reykjavíkurborgar, það er leikskólar með færri en 70 börnum sem taldir eru vera óhagstæðar rekstrareiningar.

Á sama tíma og farið var í sameiningar leikskóla var verið að stofna nýtt Skóla- og frístundasvið Reykjavíkurborgar sem var viðamikil verkefni. Æskilegra hefði jafnvel verið að sameina sviðið áður en ráðist var í sameiningar hjá skólum. Má ætla að það hafi gert það að verkum að auðveldara hafi verið að bregðast við öllum þeim kerfisbreytingum, til dæmis tölvu- og bókhaldsbreytingum sem sameining margra leikskóla kallaði eftir. Í niðurstöðum úttektar Intellecta er bent á að margra af veikleikum í aðdraganda sameininganna megi rekja til eðlis pólitíks umhverfis þar sem erfitt sé að sameina pólitískt bakland um stór breytingarverkefni. Þá segir að fjárhagsleg markmið hafi verið skýr en fagleg markmið óskýr. Sýnir skýrsla Intellecta að hefðbundin hagsmunaaðilgreining og áhættugreining í upphafi verkefnisins hefði verið æskileg eða með öðrum orðum betra og nánara samráð og samvinna við þá sem áttu að vinna verkið. eru þær niðurstöður í samræmi við niðurstöður þessarar úttektar og í raun skýring á því að sameiningarnar hefðu getað verið betur undirbúnar og unnar í meiri sátt.

Þegar tillögur um sameiningar leikskóla lágu fyrir var gerð ítarleg sameiningaráætlun sem fól í sér helstu verkefni sem blöstu við. Var 48 stjórnendum sagt upp og auglýst eftir 11 leikskólastjórum og síðar 13 aðstoðarleikskólastjórum. Ráðningarferlið fyrir nýja stjórnendur fylgdi faglegum kröfum og var utanaðkomandi ráðgjöf veitt stjórnendum á Leikskólasviði. Að sögn viðmælenda voru umsækjendur allir jákvæðir gagnvart sameiningum í ráðningarviðtölunum. Mat Intellecta á ráðningarferlinu liggur fyrir og sýnir hversu viðkvæmar slíkar breytingar geta verið. Í viðtölum við starfsfólk sameinaðra leikskóla í maí árið 2018 átti það erfitt með að rifja upp þetta tímabil og tók mjög nærri sér þegar stjórnendum sem þeir höfðu lengi unnið með var sagt upp. Að mati þess hefði átt að huga að stöðu þeirra leikskólastjóra sem voru við störf og bíða með að sameina skóla sem stjórnað var af aðila sem átti stutt í töku eftirlauna. Þá má spyrja sig hvort líklegra til árangurs hefði verið að nýr stjórnandi kæmi utanfrá svo að hann yrði ekki hliðhollur öðrum af sameinuðum leikskólum. Þá ber þess að geta að í sumum af þeim leikskólum sem ekki þurfti að segja upp stjórnanda benda gögn til þess að innleiðingarferlið hafi gengið betur en víða annars staðar.

Stýrihópur var myndaður við hvern sameinaðan leikskóla sem starfaði í eitt ár sem hafði það hlutverk að vinna að sameiningunni og stefnumörkun í samstarfi við foreldra og starfsfólk. Með honum starfaði tengiliður við sviðið sem aðstoðaði stjórnendur. Vinnustofur stjórnenda, fræðsla og handleiðsla studdu við stjórnendur fyrstu mánuði eftir sameiningu. Jafnframt voru haldnir reglulegir fundir stjórnenda og starfsmanna Skóla- og frístundasviðs fyrsta veturinn eftir sameiningu leikskólanna og fylgst var sérstaklega með framvindu sameininga fyrsta árið og nokkuð annað árið en formleg lok sameiningar voru talin vera í lok árs 2013, eða tveimur og hálfu ári eftir að sameiningarnar tóku gildi. Að mati viðmælenda í úttektinni tók sameiningin að lágmarki þrjú til fimm ár og styður margt við mat þeirra á því. Hefðu stjórnendur þurft áframhaldandi stuðning, en margir þeirra létu vel af þeim stuðningi sem þeir fengu fyrsta árið. Starfandi leikskólastjórar telja að því lengra sem líður frá sameiningarferlinu, því betra. Þeir hefðu viljað fá betri eftirfylgd með markmiðum sameininga og að þeim hefði gefist kostur á að fylgjast með því hvort að til dæmis fjárhagslegum og faglegum markmiðum hafi verið náð.

Sérstakur vandi hefur fylgt sameiningu þriggja leikskóla í einn og stjórnendur talið það of stórt skref. Fjarlægð er á milli leikskólanna sem eykur líkurnar á því að um samrekstur verði að ræða en ekki sameiningu. Það sama á við um fleiri leikskóla eins og til dæmis sameiningu leikskólans Bakka við leikskólann Berg á Kjalarnesi. Upphafleg hugmynd um samrekstur leik-, grunn-, tónlistarskóla og frístundaheimilis á Kjalarnesi frá árinu 2009 var fylgt eftir árið 2016 og er almenn ánægja viðmælenda á Kjalarnesi með það fyrirkomulag. Að mati viðmælenda hefur sameining leikskólans Bakka við leikskólann Hamra árið 2016 hingað til ekki tekist vel meðal annars vegna landfræðilegrar fjarlægðar á milli skólanna.

Sameiningar leikskóla Reykjavíkurborgar áttu eftir að hafa víðtæk áhrif á starfsemi rúmlega þrjátíu leikskóla, eða 40% leikskóla Reykjavíkurborgar. Með fyrstu sameiningunum kom í ljós að stærsta breytingin var starf leikskólastjórans sem þurfti að stýra stærri starfsmannahópi og sinna fleiri foreldrum og börnum. Það fannst mörgum leikskólastjórum spennandi verkefni og töldu að leikskólar ættu að vera stærri en þriggja eða fjögurra deilda, þar sem auðveldara væri fjárhagslega að reka stóra einingu, en þá helst undir einu þaki. Aðrir leikskólastjórar söknuðu þess að vera í daglegu sambandi við börn og foreldra.



3.

Áhrif sameininga á faglegt starf

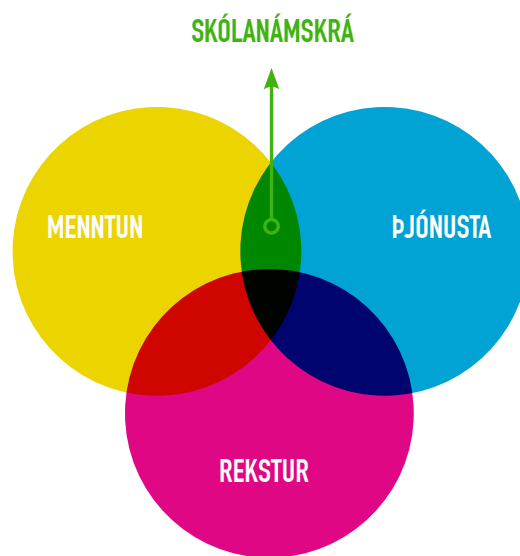
Rökstuðningur fyrir sameiningu leikskóla var meðal annars samræmd stefnumótun, ein skólanámskrá og starfsáætlun og færri vinnustundir sem færu í áætlanagerð. Einnig var talið að sameining starfsmannahópa sem starfa á ólíkan hátt gæti leitt til þróunar og nýbreytni í leikskólastarfi.

Hér verður fjallað um stefnumótun og skólanámskrágerð, þróunarverkefni og nýbreytni í starfi leikskólanna sem sameinaðir voru fyrir og eftir sameiningu. Við gerð skólanámskrár þarf að hugsa til framtíðar og að viðfangsefni taki mið af því. Framtíðarsýn er lykill að framförum innan skólans því hún vísar veginn (Ólafur H. Jóhannsson, 2003).

Stefna, skólanámskrá og starfsáætlanir leikskóla

Margir leikskólar á Íslandi hafa opinbera uppeldisstefnu og vísa flestir þeirra til hugmynda nafngreindra fræðimanna eða tiltaka ákveðna stefnu sem unnið er eftir (Menntamálaráðuneytið, 2006). Hugmyndafræði John Dewey er sú hugmyndafræði sem flestir leikskólar vinna eftir en einnig hugmyndafræði Reggio Emilia. Auk þeirra er talað um mannauðsstefnu, umhverfisstefnu og Hjallastefnuna þegar uppeldisstefnur leikskóla ber á góma. Skólanámskrá leikskólanna er oftast kynnt fyrir foreldrum á sérstökum fundi eða í annars konar samtali við foreldra. Er hún oft aðgengileg á heimasíðu leikskólanna.

Það sem helst getur stutt vinnu við skólanámskrárgerð í leikskólum er að starfsfólk fái tíma til að vinna að henni. Einnig er fagþekking og fræðsla mikilvægir liðir í gerð skólanámskráa. Forsenda skólanámskrárgerðar er samvinna eða samstarf starfsfólks á leikskólanum og umræður um starfið (Menntamálaráðuneytið, 2006). Það sem helst getur torvelað gerð skólanámskrár er talið vera tímaskortur og örar mannabreytingar í leikskólum.



Mynd 3.1. Leikskólastarfsemi

Samskipti barna og fullorðinna eru að mati margra eitt aðalviðfangsefni námskráa fyrir leikskóla og ætti námskráin að endurspeglar samskipti sem byggja á virðingu kennara og viðbrögðum þeirra við áhugasviði barna (Bergen, Reid og Torelli, 2001; Bloom, 2000; Cuffaro, 1995; Dahlin, 1993; Jones og Nimmo, 1998; Owens, 2001). Skólanámskrá leikskóla á að taka mið af áhuga barna og sjónarmiðum og skal hún unnin í samvinnu við leikskólakennara, annað starfsfólk, börn og foreldra. Með þátttöku og samræðum þessara aðila mótast helstu áherslur og viðmið í starfi leikskólans. Skólanámskráin er því eins konar sáttmáli um hvaða leiðir hver leikskóli ætlar að fara í starfsaðferðum og samskiptum til að efla menntun barna og stuðla að starfsþróun og fagmennsku innan leikskólans. Skólanámskráin tekur til alls þess sem unnið er með börnunum í leikskólanum og birtist í öllu daglegu starfi hans (sjá mynd 3.1.). Byggja skólanámskrár leikskóla á Íslandi að mestu leyti á skráðu efni leikskólans en ekki innleiðingu nýrra hugmynda. Námskrárgerð felst í því að skilgreina, meta og flokka starfið í leikskólanum og skrá það í ljósi nýrrar umræðu. Það sem gerir skólanámskrána að gangverki leikskólastarfsins er sátt starfsmanna um hugmyndafræði leikskólans, skráð vinnugögn og viðmið í vinnubrögðum, þróun skólanámskrárinnar og mat. Styrkleikar við gerð og framkvæmd skólanámskrár í leikskóla eru í meginatriðum skýr stefna leikskólans, samræmd vinnubrögð, starfsandinn, starfsánægja, samvinna, samábyrgð og stjórnunarhættir leikskólastjóra sem af námskránni hljóttast. Veikleikar við námskrárgerð birtast helst í óöryggi gagnvart merkingu hugtaksins og í hverju gerð skólanámskrár felst (Ingvaldur Hrönn Björnsdóttir, 2004).

Forsenda skólanámskráargerðar er að kennarar og skólustjórnendur kunni fyrir sér í námskráargerð, geri sér grein fyrir grundvallarhugtökum innan námskrárræða og hafi að auki gott vald á umræðu um þá hugmyndafræði sem liggur að baki skólastarfi (Guðrún Geirsdóttir, 1997). Á grunni skólanámskrár leikskólans gera leikskólar árlega starfsáætlun þar sem fjallað er um starfsemi leikskólans, skóladagatal og ýmsar aðrar hagnýtar upplýsingar um skólahlald hvers leikskóla. Þar geta einnig komið fram helstu áherslur í foreldrasamstarfi, innra mati, tengslum leikskóla og grunnskóla, stoðþjónustu og fyrirkomulagi öryggis- og slysavarnamála eftir því sem við á. Áætlunin þarf að fá umsögn foreldraráðs áður en nefnd kjörin af sveitarstjórn tekur hana til afgreiðslu samkvæmt lögum um leikskóla (Mennta- og menningarmálaráðuneytið, 2011).

Niðurstöður rannsóknarinnar Leikum, lærum, lifum (2016) á innleiðingu hugmynda Aðalnámskrár leikskóla sýna að starfsfólk leikskóla þarf bæði tíma og stuðning til að innleiða nýjar hugmyndir í skólanámskrá og skiptir þar mestu máli aðkoma og umræða helstu hagsmunaaðila skólastarfsins. Í rannsókn Bjarkar Óttarsdóttur (2017) um innleiðingu á Aðalnámskrá leikskóla 2011 benda niðurstöður til þess að ráðuneytið hefði getað veitt meiri upplýsingar og markvissari stuðning til leikskóla við innleiðingu hennar. Þeir leikskólustjórar sem tóku þátt í rannsókn Bjarkar kölluðu eftir meiri tíma til samræðu við starfsmenn sína við gerð skólanámskrár.

Að sögn Kristínar Hildar Ólafsdóttur leikskólaráðgjafa hjá Skóla- og frístundasviði Reykjavíkurborgar voru haldnir reglulegir fundir um skólanámskrágerð fyrsta árið eftir að Aðalnámskrá leikskóla kom út (Viðtal dags. 19. mars 2018). Voru sérfræðingar fengnir frá Menntavísindasviði Háskóla Íslands til að skipuleggja fundi sem starfsfólk leikskóla var frjálst að sækja. Fundirnir voru, að sögn Kristínar Hildar mjög vel sóttir og tókust vel. Í framhaldi af þeim gat fólk fengið aðstoð:

Þegar ég kem til starfa hjá Reykjavíkurborg árið 2011 þá er stefnumótunin hafin og er hún sú sama í öllum leikskólum Reykjavíkurborgar. Öllum leikskólum var boðin aðstoð við að halda fundi með þjóðfundaraðferðinni þar sem allt starfsfólkið gat unnið að sameiginlegri skólanámskrá og hvernig var hægt að nálgast námssviðin í Aðalnámskrá leikskóla. Við erum enn að veita ráðgjöf varðandi skólanámskrágerð og sumir leikskólar eru ekki búnir að skila inn skólanámskrá. Þeir skólar sem eru búnir að skila nýttu sér þetta tilboð. (Viðtal, 19. mars 2018)

Þar sem komið var að endurskoðun á skólanámskrám leikskólanna á grundvelli nýrrar Aðalnámskrár taldi Kristín Hildur erfitt fyrir sameinaða leikskóla að verða einn skóli ef að þeir væru með sitthvora námskrá og sitthvora áherslur: „Þá er erfitt að tengja starfsfólkið saman hugmyndafræðilega séð“ kom fram í máli hennar (Viðtal, 19. mars 2018).

Að sögn Kristínar Hildar eru enn leikskólar hjá Reykjavíkurborg sem eru ekki búnir að skila nýrri skólanámskrá sem byggir á Aðalnámskrá leikskóla frá árinu 2011. Hjá borginni hafa 31 af 46 leikskólum sem ekki hafa verið sameinaðir skilað inn skólanámskrá á grundvelli Aðalnámskrá frá árinu 2011, 15 af þeim hafa ekki gert það eða um einn þriðji. Rúmlega helmingur sameinaðra leikskóla hefur lokið við gerð nýrrar skólanámskrár sem byggir á áherslum sameinaðs leikskóla og Aðalnámskrá leikskóla frá árinu 2011 (Mennta- og menningarmálaráðuneytið, 2011). Þeir leikskólar sem ekki hafa lokið gerð skólanámskrár fyrir sameinaðan skóla eru að vinna að því að ljúka þeirri vinnu.

Skólanámskrár leikskóla fyrir og eftir sameiningu

Flestir þeirra leikskóla sem voru sameinaðir voru með skólanámskrár sem gerðar voru á grunni Aðalnámskrár leikskóla frá árinu 1999. Það var því komið að endurnýjun þeirra á grundvelli nýrrar Aðalnámskrár leikskóla sem kom út í maí árið 2011, eða á sama tíma og undirbúningur sameininganna átti sér stað. Á töflu 3.1. má sjá yfirlit yfir skólanámskrár fyrir og eftir sameiningu í þeim leikskólum sem voru sameinaðir.

Tafla 3.1. Skólanámskrár leikskóla fyrir og eftir sameiningu

NÝR LEIKSKÓLI	SAMEINADIR LEIKSKÓLAR	SKÓLANÁMSKRÁ FYRIR SAMEININGU	SAMEIGINLEG SKÓLANÁMSKRÁ
Bjartahlíð	Hamraborg	Já	Drög
	Sólbakki	Já	
Borg	Arnarborg	Já	Nei
	Fálkaborg	Já	
Drafnarsteinn	Drafnarborg	Já	Drög
	Dvergasteinn	Já	
Furuskógur	Furuborg	Já	Já
	Skógarborg	Já	
Hálsaskógur	Hálsaborg	Já	Já
	Hálsakot	Já	
Hlíð	Hlíðaborg	Já	Já
	Sóhlíð	Já	
Holt	Völvuborg	Já	Nei
	Fellaborg	Já	
Langholt	Sunnuborg	Já	Já
	Holtaborg	Já	
Laugasól	Laugaborg	Já	Já
	Lækjaborg	Já	
Miðborg	Barónsborg	Já	Nei
	Lindarborg	Já	
	Njál sborg	Já	
Nes	Hamrar	Já	Nei
	Bakki	Já	
Sunnúás	Hlíðarendi	Já	Já
	Ásborg	Já	
Sunnufold	Foldaborg	Já	Já
	Funaborg	Já	
	Foldakot	Nei/Hjallastefna	
Tjörn	Tjarnarborg	Já	Já
	Öldukot	Já	
Ártúnsskóli	Kvarnaborg	Já	Nei
Klébergsskóli	Berg	Nei	Nei

Allir leikskólarnir höfðu gert skólanámskrá sem starfið tók mið af fyrir sameiningu nema leikskólinn Berg. Leikskólinn Foldakot hafði ekki gert eigin skólanámskrá heldur starfaði samkvæmt skólanámskrá Hjallastefnunnar. Skólanámskrárnar byggðu á Aðalnámskrá leikskóla frá árinu 1999 og á þeim námssviðum sem þar er að finna (Menntamálaráðuneytið, 1999). Einnig má sjá sameiginlega þætti í skólanámskránum svo sem áherslu á leik sem helstu námsleið barna, gott foreldrasamstarf, skóla án aðgreiningar og samstarf leikskóla og grunnskóla. Að auki er fjallað um daglegt líf í leikskólunum í skólanámskrám, hátíðir og hefðir sem falli undir menningu skólans. Gerð er grein fyrir innra mati í skólunum og mati á námi barnanna. Í þessu yfirliti verður sérstaklega fjallað um þá hugmyndafræði sem leikskólarnir byggðu starf sitt á fyrir sameiningu og hvernig þeim hefur tekist að sameina stefnumótun og skólanámskrárnar eftir sameiningu þeirra.

Ártúnsskóli og Kvarnarborg

Námskrá Kvarnarborgar (Námskrá Kvarnarborgar, ódags.) hefur að markmiði heildtæka skólastefnu innan leikskólans, að umhverfið sé aðlaðandi, hvetjandi og skipulagt með þarfir barns í huga hverju sinni. Markmið leikskólans eru að einstaklingurinn fái að njóta sín í hvívetna og að með verunni í leikskólanum aukist sjálfstæði og þroski barnanna svo að þau gangi með höfuðið hátt út í samfélagið. Unnið er samkvæmt námssviðum leikskólans í gegnum leik. Í vali velja börnin sér athafnasvæði og þurfa með vali sínu á verkefnum að standa með ákvörðun sinni. Kennarar og leiðbeinendur sjá svo um að það sem í boði er sé fjölbreytt og reyni á færni og forvitni barnsins. Unnið er með aldurskipa hópa í fyrirfram ákveðnum verkefnum í hópastarfi. Starfsmannastefna leikskólans er einnig tilgreind í námskrá leikskólans.

Fyrirhugað er að skólanámskrá Ártúnsskóla innihaldi námskrá leikskólans. Skólastjórinn sagði:

Strax þegar sameiningin var eyddum við mikilli vinnu í samræmda stefnumótun. Það er flókið að hafa eina skólanámskrá, kerfið er ekki að spila með okkur. Við fórum í mikla vinnu í stefnumótun, mjög skemmtileg vinna sem bæði starfsfólk og foreldrar komu að. Við unnum að þessu 2012 og svo áfram 2013 og svo sem viðhaldið því síðan. Það er svona stefnuyfirlýsing. Síðan fór ég í að gera starfsáætlun og gera eina en það var ekki nógu gott. Það varð að vera formið líka í leikskólanum þannig að [við] höfum alltaf þurft að gera tvær starfsáætlanir, það hefur aldrei gengið upp að gera eina.

Skólastjórinn sagði að skólarnir væru lengst komnir með læsið í skólanámskránni:

Læsisstefnan er alveg frá 18 mánaða aldri og upp í 7. bekk. Hún er mjög vel samfelld. Og síðan leggjum við mikla áherslu á útikennslu og heilsuefningu.

Kennarar á báðum skólastigum unnu saman að umhverfisverkefninu Eco roads og fóru saman til Finnlands í viku í útikennslunám í tengslum við verkefnið. Deildarstjóri leikskólans taldi þó skólana vera með sitthvora skólanámskrána:

Ég hef voðalega lítið komið að skólanámskránni. Ég held að það sé núna verið að gera þær saman. Við erum með verkefni sem eru unnin á báðum stöðum, útikennslan og Grænfáninn. Smá samvinna er á milli elstu barnanna í leikskólanum og okkur er boðið með í verkefni grunnskólans.

Foreldrar héldu að það væru tvær skólanámskrár og töldu ruglingslegt að gera eina starfsáætlun yfir árið fyrir bæði skólastigin þar sem sumarleyfi raðast öðruvísi hjá grunnskólanum en leikskólanum:

En það er verið að samræma skipulagsdagana, sem hefur líka verið gert í skólum innan hverfa sem eru ekki sameinaðir.

Eins og fyrr segir er Grænfánaverkefnið unnið á báðum stöðum og grenndaskógurinn nýttur fyrir bæði skólastigin í útikennslu. Að sögn stjórnenda var heilmikið samstarf á milli þessara skóla áður en þeir voru sameinaðir í einn skóla.

Bjartahlíð – Hamraborg og Sólbakki

Í skólanámskrá Hamraborgar (Skólanámskrá Hamraborgar, 2003) kemur fram að leikskólinn byggir starf sitt á þróunarsamvirknisstefnunni sem byggir á kenningum þriggja kennismiða; Eriksson, sem lítur að mótun sjálfins; Piaget, sem lýtur að þróun vitsmuna og hugsunar og Dewey, með áherslu á að læra með því að framkvæma.

Markmið starfs Hamraborgar var að barnið verði færnt um að velja og hafa frumkvæði og sé hvatt til skapandi hugsunar. Einnig að barnið líti á sjálfst sig sem einstakt í sinni röð, hugsandi, skapandi, tillitssamt, kærleiksríkt og sjálfstætt og að barnið sé færnt um að taka þátt í samfélaginu sem ábyrgur einstaklingur. Lögð var áhersla á að vinna með námssvið leikskólans, hátíðir og hefðir, val og frjálsan leik.

Í skólanámskrá Sólbakka (Skólanámskrá Sólbakka, ódags.) kemur fram að leikur, vinátta og virðing voru einkunnarorð leikskólans. Markmið starfsins var að veita börnunum örugg, þroskandi og fjölbreytt uppeldisskilyrði sem efla alhliða þroska þeirra. Einnig að uppfylla andlegar og líkamlegar þarfir barnanna og að stuðla að sjálfstæði og jákvæðri sjálfsmynd. Að auki að stuðla að góðum samskiptum milli barnanna. Á Sólbakka var unnið í anda framfarastefnu, sem kennd er við heimspekinginn John Dewey. Einnig voru kenningar Lev Vygotsky hafðar að leiðarljósi. Í vinnu barnanna með einingakubba var tekið mið af kenningum Caroline Pratt sem leggur áherslu á sjálfsnám barna. Að auki var lögð áhersla á vinnu með námssvið leikskólans, lífsleikni og leikinn sem námsleið barnanna.

Fram kemur í drögum að skólanámskrá Björtuhlíðar að þar sem Bjartahlíð er í tveimur húsum eftir sameiningu Hamraborgar og Sólbakka, þá sé aldursskipting milli húsanna besti kosturinn þar sem yngstu börnin eru í Stakkahlíð en eldri börnin í Grænuhlíð. Þetta gefur möguleika á auðveldari aðlögun dagskipulags, húsnæðis og lóðar að þörfum mismunandi aldurs hópa og eykur með því gæði starfsins (Drög að námskrá Björtuhlíðar, 2016). Einkunnarorð sameinaðs leikskóla eru gleði, samvinna og jákvæðni. Helst er horft til hugmyndafræði Reggio Emilia, þó óneitanlega gæti annarra áhrifa líka. Þar eru nefndir John Dewey sem var einn af áhrifavöldum Reggio-hugmyndafræðinnar, Lev Vygotsky um þroskasvæði barna og félagslega mótun og Jean Lave sem ýtti frekar undir ráðandi hugmyndir frá Dewey og Reggio-hugmyndafræðinni þar sem hún ritaði um aðstæðubundið nám.

Að auki er lögð áhersla á leikinn, en í Björtuhlíð hafa nýlega verið tvö verkefni í gangi. Vísindaleikurinn er annað þeirra sem snýr að námi í raunvísindum og þá fyrst og fremst á eðlisfræðilegum lögmálum í umhverfi okkar. Vísindaleikurinn er mjög rótgróinn í starfi leikskólans og hefur fallið mjög vel að breyttum hugmyndafræðilegum áherslum eftir sameiningu leikskólanna þar sem meira er horft til Reggio. Hitt verkefnið er könnunarleikurinn en hjá yngri börnunum er vísindaleikurinn með öðruvísi sniði og er notast við könnunarleikinn til að hjálpa þeim að skoða, læra á og skilja heiminn í kringum sig. Könnunarleikur er aðferð sem skilgreind hefur verið sem afbrigði náms sem stuðlar að því að barnið finnur út hlutina á sinn eigin hátt og á eigin forsendum. Önnur sérstaða Björtuhlíðar er nám með eininga- og holukubbum. Byggjast þeir á hugmyndafræði Caroline Pratt um sveigjanlegan efnivið sem börn geta notað. Notkun kubbanna hefur margvísleg áhrif á þroska og lærdóm barnsins, allt frá samleiknum að rýmisgreind.

Að sögn leikskólalastjóra Björtuhlíðar áttu sameiningarnar sér stað á sama tíma og nýja Aðalnámskráin var að koma út:

Við vorum í startholunum, báðir leikskólarnir að gera nýja skólanámskrá og nýja skólanámskrá Björtuhlíðar er unnin upp úr þeim sem voru. Við byrjum á því þegar við sameinum að reyna að leiða þetta saman og við teljum að það hafi gengið vel. Við vorum alltaf að horfa á Reggio-hugmyndafræðina í öðrum leikskólanum og vorum komnar af stað með skráningar og að vinna lýðræðislega, gefa börnunum meira val, fá fyrirlestra og fara í heimsóknir erlendis, allt um Reggio og horfðum mikið á það. En í hinum leikskólanum voru þær alltaf að horfa á vísindastarfið og voru búnar að vera með þróunarverkefni mörgum sinnum frá árinu 2005. Þetta small vel saman. Við getum þó ekki sagt að við séum Reggio-skóli en við segjum hiklaust að við erum að horfa á þá hugmyndafræði og við vinnum mikið með vísindi. Við kynntum þetta fyrir öllum starfsmannahópnum til að byrja með og svo fundum við út úr því.

Deildarstjóri sagði að þurft hefði að byrja á núllpunkti með skólanámskránnu og haldnir margir fundir og reynt að samræma starfið:

Mikil vinna sem þurfti að gera á hlaupum þar sem það gafst ekki tími til þessa. Það var lofaður einhver tími í þetta sem ekki varð. Það var farið í umræðuþópa á starfsdögum og síðan kynntu hóparnir fyrir hvor öðrum og verkefnastjóri tók þetta saman. Faglegt starf beið ekki hnekki, það var og er í góðum farvegi. Það var tekið það besta úr báðum leikskólum.

Borg – Arnaborg og Fálkaborg

Í skólanámskrá Arnaborgar (Námskrá Arnaborgar, ódags.) kemur fram að lögð var áhersla á leikinn og að læra í gegnum hann. Einnig er sagt frá valkerfi innan leikskólans um leikefni og leiksvæði sem byggir að mestu leyti á

kenningum Piaget. Jafnframt er tilgreint að unnið hafi verið með námssvið leikskólans, markmið sett og leiðir tilgreindar. Að auki er fjallað um hópastarf og nám í daglegum aðstæðum.

Námskrá Fálkaborgar (Námskrá Fálkaborgar, ódags.) tilgreinir hvernig unnið var með hreyfingu, málrækt, myndsköpun, tónlist, náttúru og umhverfi, menningu og samfélag, sem voru námssvið leikskólans samkvæmt Aðalnámskrá frá árinu 1999. Einnig er tilgreint hvaða sess leikurinn skipaði sem leið að markmiðum námssviða leikskólans. Ekki er tilgreint eftir hvaða hugmyndafræði var unnið.

Ekki hefur verið gerð skólanámskrá fyrir sameinaðan leikskóla Borg. Leikskólastjórinn sagði:

Það er hér kassi fullur af pappírurum með þeirri vinnu sem hefur farið fram. Ég kom til starfa í október og hef verið að fara í gegnum þetta núna. Þessir skólar hafa í raun ekki verið sameinaðir á þeim árum sem liðin eru frá 2010. Ég var að hugsa um að fá námskráráðgjafa inn og funda um skólanámskrána og hvort við ættum að byrja ferlið uppá nýtt eða hvort við eigum að nýta það sem er til. Ég myndi telja að við þyrftum að byrja uppá nýtt, með nýjum áherslum og nýju fólki. Það er líklega skynsamlegasta leiðin og þá þarf ég að fá hjálp, ég geri þetta ekki ein. Ég er með þrjá leikskólakennara á gólfinu, einn deildarstjóra, einn verkefnastjóra og einn leikskólakennara af erlendum uppruna. Ég þarf aðstoð við að skipuleggja námskrágerðina og hvernig við gerum þetta.

Engin þróunarverkefni hafa verið unnin í þessum skólum. Skólarnir fengu einu sinni verðlaun fyrir þróunarverkefni um útiskóla elstu barnanna, frábær hugmynd að sögn leikskólastjóra og frábært verkefni en enginn peningur til og verkefnið unnið án sérstaks fjármagns.

Deildarstjórar á Borg sögðust ekki hafa vitað af því að það ætti að gera sameiginlega skólanámskrá:

Við vissum ekki endilega að það ætti að gera sameiginlega skólanámskrá og vorum ekki endilega að fylgja því eftir. Við tókum þátt í einhverri hugmyndavinnu á starfsdögum – við vorum að vinna með námssviðin í hópum.

Fulltrúi foreldra sagði að skólarnir hefðu haldið áfram að vinna eftir ólíkri námskrá eftir sameiningu:

Skólarnir héldu sínum sérkennum og það var ekki samrekið foreldrafélag. Jóladagskrá var ekki sameiginleg, sitthvor vorhátíð og allt aðskilið og engin fagleg samvinna þarna á milli.

Drafnarsteinn – Drafnarborg og Dvergasteinn

Skólanámskrá Drafnarborgar (Námskrá Drafnarborgar, 2007) byggði á hugmyndum John Dewey og Ingrid Pramling. Markmið Drafnarborgar voru að börnin væru örugg og liði vel í leikskólanum, að stuðlað væri að samkennd og samveru, að börnin væru eflað og líkamlega og litið væri á hvert barn sem einstakt og því mætt á eigin forsendum. Einkunnarorð leikskólans voru vinátta og gleði og unnið var með dyggðir sem hafðar voru að leiðarljósi í daglegu starfi. Könnunaraðferðin var helsta kennsluáferðin á elstu deildum og könnunarleikurinn á yngri deildum. Auk þess var lögð áhersla á frjálsan leik, hópastarf, val og vinastundir. Unnið var með markmið námssviða leikskólans og leiðir settar. Sérstök námskrá var gerð fyrir starf elstu barnanna með áherslu á námssvið leikskólans í hópastarfi. Einnig var samstarf við grunnskóla tilgreint.

Námskrá leikskólans Dvergasteins (Námskrá leikskólans Dvergasteins, 2007) er einnig frá árinu 2007. Þar kemur fram að lögð var áhersla á frjótt og skapandi umhverfi þar sem börn fái notið sín og að þau hafi möguleika á að læra af eigin reynslu í umhverfi þar sem áhugi þeirra og athafnaþörf eru virkjuð. Einnig var unnið með málörvun og skapandi starf. Stuðst var við verkefnið „Ótrúleg eru ævintýrin“ sem byggir á hugmyndafræði um „heilðstætt nám“ eftir Sigríði J. Þórisdóttur. Markmið starfsins var að efla málvitund barna, auka orðaforða þeirra, málskilning og leikni í að tjá sig á fjölbreyttan hátt, í máli, myndum, með látbragði, tónlist og fleira. Tilgreint var að unnið væri að sérstökum verkefnum með elstu börnunum. Í Dvergasteini fékk leikurinn góðan tíma og rými. Á yngstu deild leikskólans var einnig unnið með könnunarleikinn. Val um leiksvæði og leikefni var í leikskólanum og unnið í hópastarfi með námssvið leikskólans og þemavinnu.

Í drögum að skólanámskrá Drafnarsteins (Skólanámskrá Drafnarsteins, drög, 2016) kemur fram að allir starfsmenn leikskólans komu að gerð hennar og var hún unnin á skipulagsdögum, í hópavinnu, af deildarstjórum og stjórnendum. Hún byggir á starfi skólans, mati á starfi og endurskoðun fyrri námskrár. Í Drafnarsteini er lögð áhersla á að byggja upp frjótt og skapandi umhverfi, þar sem börn fái notið sín og að þau hafi möguleika

á að læra af eigin reynslu, í umhverfi þar sem áhugi þeirra og athafnaþörf eru virkjuð. Lögð er áhersla á mál, málörvun og skapandi starf. Lögð er rík áhersla á fjölbreytt og sveigjanleg vinnubrögð þar sem bæði börn og fullorðnir fá tækifæri til að hafa áhrif á skólastarfið. Stuðst er við verkefnið „Ótrúleg eru ævintýrin“ og fengist við vísur og sögur sem þema eða heild. Efni þeirra og úrvinnsla er tengt sem flestum námsgreinum þannig að vinnan og námið verði sem heildstæðast. Jafnframt er lögð áhersla á að tengja vinnuna sem í gangi er skapandi starfi og efla um leið málvitund barna og málskilning. Leitast er við að halda í heiðri gamla menningu, vekja athygli á gömlum munum og verkfærum, ásamt matarmenningu.

Að sögn leikskólastjóra voru leikskólarnir með sitthvora skólanámskrá sem voru að hluta til líkar:

Það voru tvær skólanámskrár í Drafnarborg, önnur þeirra var fyrir elstu börnin. Og fyrir um tveimur árum síðan fórum við að vinna í sameiginlegri skólanámskrá sem er á lokametrinum. Ég hef verið með svona þætti úr henni á skipulagsdögum, en við fengum líka inn frá sviðinu þar sem var farið í námssviðin. Síðan hefur hún verið unnin af deildarstjórnunum og ég hef tekið kafla. Það eru bara eftir kaflarnir sem ég tek þar sem fjallað er um „Ótrúleg eru ævintýrin“ og þá hugmyndafræði sem þar liggur að baki og síðan þarf að skerpa á inngangi.

Deildarstjórnarnir sögðu að nú væri búið að sameina skipulagið og hægt og rólega væri að koma mynd á það. Innan skólanna var ólíkt dagskipulag milli deilda sem hefur orðið meira og meira sameiginlegt:

Við erum búin að halda læsisfundi í rúmt ár þar sem allir deildarstjórnir og sérkennslustjóri koma að og við hittumst á svona fjögurra til fimm vikna fresti. Mér hefur þótt það rosalega fint vegna þess að þar erum við að ræða vinnuna okkar inni á deild varðandi læsi. Og við erum að heyra frá hvor annarri „hvernig gerir þú“ og „svona gerum við“. Og hvernig geta eldri byggt á því sem er gert með þeim yngri. Þannig að við erum algerlega að samræma þar vinnuna. Og þar gengur vel að leita til hvor annarrar.

Að sögn foreldrafulltrúa hafa skólarnir verið að skiptast á hugmyndum:

Það er búið að taka upp Grænfánann á báðum stöðum sem var bara á öðrum staðnum, „Ótrúleg eru ævintýrin“ eru komin á báða staði. Ég er svo hrifin af því starfi það eiga allir skólar að starfa með þau. Þetta hefur styrkt báðar stöðvarnar að vera að vinna svipuð verkefni.

Foreldrum fannst að það ætti að vinna markvisst að því að auka samvinnu barnanna:

Eins og vinakakíð þessi samskipti barnanna, það mætti gera meira af því. Það ætti að vera öflug samvinna. Þá kemur Seljavegurinn og heimsækir Drafnastíg og öfugt. Það mætti vera markvissari vinna við að tengja börnin í hverfinu.

Fulltrúar foreldra sögðust reyna að veita leikskólanum aðhald í áætlanagerð varðandi fjölbreytni í skólastarfinu. Þeir hafa kallað eftir meiri tónlistarstarfi og skapandi starfi, meiri hreyfingu og skýrri starfsáætlun.

Furuskógur – Furuborg og Skógarborg

Í skólanámskrá Furuborgar (Námskrá Furuborgar, ódags.) kemur fram að ýmsir straumar og kenningar fræðimanna hafa haft mótagandi áhrif á starfsfólkið bæði í námi og starfi. Leikurinn var hornsteinn leikskólastarfsins og jafnframt helsta kennsluáðferð í leikskólanum. Starfsaðferðir leikskólans voru tengdar við kenningar og uppeldisaðferðir hinna ýmsu fræðimanna. Til dæmis var stuðst við kenningar Brittu Holle er varða skyn- og hreyfifærni barnanna. Umgengnisreglur í leikskólanum og þróun siðgæðisvitundar mótaðist af kenningum Kohlberg. Kenningar Birgittu Knutsdóttur Olafsson og hugmyndir hennar um leik barna og þátttöku fullorðinna í honum hafði einnig mótagandi áhrif á viðhorf og skoðanir starfsfólks á leiknum. Námskrá Furuborgar greinist í þrjú megin námssvið þroska, færni og samfélags. Með markvissu leikuppeldi var stuðlað að heilbrigðum þroska einstaklingsins. Börnin fengu að njóta sín í leik og þannig var stuðlað að því að þau komi sterkir og sjálfstæðir einstaklingar úr leikskólunum.

Í námskrá Skógarborgar (Skólanámskrá Skógarborgar, 2003) kemur fram að starf leikskólans mótist af þeim áherslum sem lagðar eru fram í Aðalnámskrá leikskóla með sérstakri áherslu á skapandi starf, lesþroska, ritmál, stærðfræðilega hugsun og tilfinningalega styðjandi umhverfi. Ýmsir straumar og kenningar fræðimanna hafa mótað starfið. Sem dæmi eru nefnd kenningar Kohlberg og Birgittu Knutsdóttur Olafsson. Tilgreint var hvernig skipulag leikskólans er á degi hverjum, hvernig unnið var með námssvið leikskólans, fjallað um útiveru og vettvangsferðir og hlutverk leiksins og val barnanna á leiksvæðum.

Í skólanámskrá Furuskógar, sameinaðs skóla frá árinu 2016 (Skólanámskrá Furuskóga, 2016), kemur fram að framtíðarsýn og áherslur Furuskógar eru sköpun, útinám og lífsleikni. Barnið sjálf er í brennidepli í leikskólastarfinu og leikurinn er námsleið þess. Lögð er áhersla á einstaklingsmiðað nám og að hvert barn sé einstakt og sérstök áhersla er á gott samstarf við foreldra sem þekkja sitt barn best. Megináherslur í starfinu, samhliða daglegu lífi, leik og grunnþáttum menntunar í Aðalnámskrá, eru sköpun, útinám og lífsleikni. Uppeldisstarfinu er skipt í fjórar annir eftir árstíðum, þar sem fagleg umhyggja, leikur og nám eru samofnir þættir. Auk þess að starfa eftir lögum um leikskóla, Aðalnámskrá leikskóla og Barnasáttmála Sameinuðu þjóðanna, er í starfinu horft til kenninga John Dewey á sviði uppeldis og kennslu. Leikurinn er helsta námsleið barnsins, leið til menntunar og þroska, hann er sjálfsprottinn og börnum eðlislægur. Hlutverk kennarans er því að skapa hvetjandi og lærdómsríkt umhverfi, leiða börnin í þekkingarleit þeirra, spyrja opinna spurninga, þannig að börnin tengi reynslu sína við nýja uppgötvun, í stað þess að gefa tilbúna lausnir. Að auki er fjallað um grunnþætti menntunar og námssvið leikskólans.

Að sögn leikskólalastjóra var gerð sameiginleg skólanámskrá með þeim þáttum sem helst einkenndu báða staði:

Við höfum unnið að þróunarverkefnum til að sameina skólana og erum búin að vinna sameiginlega skólanámskrá, við erum búin að vinna læsisstefnu, jafnréttisstefnu, umhverfisstefnu, mannréttindastefnu, stefnu gegn einelti. Við höfum unnið að öryggismálum og höfum unnið skipurit fyrir skólann. Við erum búin að vinna verkferil fyrir sérkennslu og hvetjum til jákvæðra samskipta. Við erum að byrja að vinna með dyggðir, erum búin með tvö skref af fjórum í grænum skrefum og erum þátttakendur í heilsuefandi leikskóla. Sköpun, myndlist og lífsleikni eru þeir þræðir sem við erum að leggja mesta áherslu á ásamt læsi og erum að skoða félagsfærni barna og sjálfsmynd.

Deildarstjórnir töluðu um að þeir hefðu strax farið í að gera sameiginlega námskrá:

Það tók bara mjög langan tíma. Endalausir starfsdagar, áður fékk maður hluta af starfsdögum til að undirbúa veturinn vel, undirbúa komu nýrra barna og „eftir hverju ætla ég að vinna.“... Það var ákveðið að gefa skólanámskránni tvö ár, því þá var verið að taka tillit til beggja húsa. Við höfum tekið það besta úr báðum skólum, hátíðir og hefðir, og það hefur alveg gengið, samt hefur maður heyrt að það gangi ekki eins vel með sumt.

Fulltrúi foreldra taldi unnið mjög faglegt og gott starf í leikskólanum:

Ég hef ekki persónulega reynslu af öðrum leikskólum en Furuskógum fyrir sameiningu, en þeir foreldrar sem ég hef rætt við hafa alltaf verið ánægðir með starfið sem þar er unnið.

Hálsaskógur – Hálsaborg og Hálsakot

Í skólanámskrá leikskólans Hálsaborgar (Skólanámskrá Hálsaborgar, 2003) kemur fram að leitað var í smiðju ýmissa fræðimanna en meginkenningar starfsins komu frá Jean Piaget, Urie Bronfenbrenner og Berit Bae. Ennfremur var litið til kenninga Maju Lisina og Margretar Malher varðandi starfið með yngstu börnunum. Markmið Hálsaborgar í starfi sínu var að skapa viðurkennandi andrúmsloft í leikskólanum og að efla virðingu og sjálfræði, frumkvæði og sköpunargleði. Auk þess að leikgleði ríki í leikskólanum, að varðveita menningararfinn og virða menningu annarra. Leikurinn var kjarninn í uppeldisstarfinu og valsvæði og valkerfi ramminn utan um frjálsa leikinn. Einnig var skipulagt hópastarf og einingakubbar notaðir í námi barnanna. Hópastarf elstu barnanna var kallað vísdomsstarf en það fór fram á valtíma tvisvar í viku í eina og hálfu klukkustund hvorn dag.

Vísdomsstarfið skiptist í tvær vísdomsstundir á viku, eina tónlistarstund og eina hreyfistund. Ítarleg námskrá var unnin sérstaklega fyrir starf elstu barnanna á leikskólanum þar sem vísdomsstarfið var tíundað. Ekki er að sjá að sú áhersla hafi ratað inn í nýja skólanámskrá sameinaðs skóla.

Í námskrá leikskólans Hálsakots (Skólanámskrá Hálsakots, 2007) kemur fram að stuðst var við kenningar fræðimannanna John Dewey, Jean Piaget, Carolin Pratt og Berit Bae með áherslu á barnið sem skapandi, virkan og hugsandi einstakling sem lærir af eigin reynslu, virkni og áhuga. Litið var svo á að áhugi barnsins á viðfangsefninu væri undirstaða þess að það nýttist því til náms. Markmið starfsins var meðal annars að veita barninu líkamlega umönnun, stuðla að vellíðan og öryggi þess í leik og starfi. Einnig að styrkja sjálfsmynd barnsins, öryggi og getu til að leysa mál sín á friðsamlegan hátt og að kenna barninu að bera virðingu fyrir sjálfu sér og öðrum. Leiðin að þessum markmiðum var í gegnum dagskipulag, umhverfismennt, hópastarf, leikstundir og könnunarleik. Áhersla var lögð á umhverfismennt og hópastarf.

Í skólanámskrá sameinaðs leikskóla Hálsaskógar (Námskrá Hálsaskógar, 2016) kemur fram að í upphafi sameiningar hafi verið tekin ákvörðun um að aldursskipta börnunum í starfsstöðvarnar. Einkunnarorð leikskólans urðu leikur, virðing og vinátta. Leiðir í starfi leikskólans er að frjálsi leikurinn er í hávegum hafður, sjálfsprottinn leikur, útileikur sem og hreyfileikir, og boðið er upp á fjölbreyttan efnivið til leikja. Leiðir að því að vinna að virðingu eru tilgreindar meðal annars að eiga góð og jákvæð samskipti, að hlusta á skoðanir annarra og að sýna sanngirni og góðmennsku. Vinátta er ræktuð í daglegu starfi með því að sýna umhyggju, samkennd og væntumþykju, að deila með og tilheyra. Fram kemur að leikskólinn leitar í smiðju kenninga fræðimannanna John Dewey, Jean Piaget, Berit Bae, Mihaly Csikszentmihalyi og Martin Seligman. Byggt er á jákvæðri sálfræði og flæði. Leikur skipar veigamikil hlutverk í starfi skólans og í stað valkerfis er stuðst við flæði milli starfsstöðva eftir áhugasviði barnanna. Jafnframt er byggt á grunnþáttum menntunar og námssviðum leikskólans samkvæmt Aðalnámskrá leikskóla. Að auki er leikskólinn Grænfánaskóli með umhverfismennt sem sérstöðu.

Að sögn leikskólustjóra var leikskólanum aldursskipt eftir sameiningu en það tengdist þróunarverkefninu „Skína smástjörnur“ sem var byrjað að vinna að áður en til sameiningar kom:

Það var sumt líkt og annað ólíkt í skólanámskrám þessara skóla. Ný skólanámskrá var í vinnslu ansi lengi og kom út í lok ársins 2015. Það var þó byrjað fljótlega á henni, en það gekk hægt og fór ekki að ganga fyrr en um 2015. Annar skólinn var kominn langt í Grænfánaverkefninu fyrir sameiningar og það var innleitt í hinn skólann m.a. í gegnum Nordplus verkefni um umhverfismennt haustið 2015 „The Earth Depends on Me“. Einnig var ákveðið að innleiða jákvæða sálfræði inn í starfið. Það höfum við unnið í stöðvavinnu og slíku og erum að þróa okkur í því. Þetta var eitt af því sem dró mig að þessum skóla, þetta fannst mér spennandi.

Byrjað var að innleiða hugmyndafræðina „Uppeldi til ábyrgðar“ haustið 2016 og er leikskólinn Heilsueflandi leikskóli. Leikskólustjórinn sagði þróunarverkefnið sem unnið hefur verið að í leikskólanum hafa haft áhrif í þá átt að sameina starfsmannahópin:

Við fundum mun en það fóru allir að starfa í sama anda t.d. í umhverfismennt og það sameinaði verklag og það var markmiðið okkar. Það varð markvissara, það var tekið á ýmsu og þetta komst inn í veggina á báðum stöðum. Ég tel þau hafa haft mjög jákvæð áhrif. Við nýttum skipulagsdaga og starfsmannafundi. Síðan miðluðu þeir kennarar sem fóru erlendis í Nordplus verkefninu þekkingu sinni til starfsmannahópsins. Þetta skilaði sér líka.

Deildarstjórar töldu þó þróunarverkefnið hafa haft í för með sér aukið álag:

Það er góður starfsandi hér en við teljum ekki þróunarverkefnið hafa þjappað hópnum saman. Í Nordplusverkefninu fóru bara 1 til 2 kennarar með aðstoðarleikskólustjóranum út og þeir tóku þá þátt í því og miðluðu áfram. En það skilaði sér kannski ekki alveg inn í starfsmannahópin. Uppeldi til ábyrgðar er kannski svolítið menningin í skólanum og undirtónninn. Það var krafa frá deildarstjórum að fækka þróunarverkefnum svo að þeir gætu einbeitt sér að grunnstarfinu og að fá skólann til að virka. Og það var hlustað á það. Þetta var of mikið.

Hlíð – Hlíðaborg og Sólhlíð

Í skólanámskrá Hlíðarborgar (Skólanámskrá Hlíðarborgar, ódags.) kemur fram að lögð var áhersla á skapandi starf, málörvun og leik með ritmálið. Einnig að vinna með sjálfstæði barnanna og ábyrgð, sem undirbúning þess að þau geti valið og hafnað í framtíðinni. Hugmyndafræði uppeldisstarfsins byggði á kenningum Louis Malaguzzi sem kennd er við borgina Reggio Emilia á Ítalíu. Vitneskju um ritmálið var sótt til Lev Vygotskys. Leikurinn var helsta námsleið barnanna og val á leiksvæðum. Einnig var unnið samkvæmt námssviðum leikskólans.

Skólanámskrá Sólhlíðar (Námskrá Sólhlíðar, 2007) sýnir að kenningar John Dewey og Lev Vygotsky voru hafðar til viðmiðunar. Lögð var áhersla á að styrkja sjálfsmynd barna í leik, þau fái að njóta sín á eigin forsendum, fái möguleika á að þroskast vitsmunalega, félagslega og tilfinningalega og læri að setja sig í spor annarra og taka tillit. Leikurinn var helsta námsleið barna í Sólhlíð og að börnin fái fjölbreyttan og skapandi efnivið til að nota í leik. Einnig að þau séu í hópum sem henta og fái tíma til að þróa leik. Unnið var eftir námssviðum leikskólans. Sérstök námskrá var gerð um nám elstu barnanna.

Má af þessu sjá að leikskólarnir höfðu marga sameiginlega þætti og hugmyndafræði til að byggja starf sameinaðs leikskóla á. Skólanámskrá leikskólans Hlíð er frá árinu 2018 (Námskrá leikskólans Hlíð, 2018). Fram kemur að hugmyndafræði sameinaðs leikskóla byggir á einkunnarorðum skólans sem eru virðing, vinátta og vellíðan. Einnig á þeirri sýn að að nemendum líði vel andlega jafnt sem líkamlega. Byggt er á kenningu um félagslega hugsmíðahyggju og eru helstu kennismiðir nefndir Lev Vygotsky og John Dewey. Einnig er horft til Berit Bae sem hefur sett fram kenningar um þroska barna, m.a. um tengsl skynjunar, hreyfiproska og málþroska. Starfið byggir að öðru leyti á grunnþáttum menntunar og námssviðum leikskólans.

Að sögn leikskólalastjóra er enn verið að vinna í sameiginlegri skólanámskrá:

Það var alltaf ákveðið að þetta yrði sameining ekki samrekstur og að það þyrfti því að fara í að gera sameiginlega skólanámskrá. Við samrákum þetta í eitt ár til að átta okkur á því hvernig við vildum hafa þetta. Við unnum skólanámskrána fljótlega eftir það, fórum að vinna í hópum og skoða hvernig við vildum hafa þetta. Það voru allir með í því, auðvita verða mannbreytingar en hérna er kjarni af átta manns. Svo hafa deildarstjórnarnir aðallega séð um þetta. Síðustu árin höfum við unnið þetta þannig að allt sem við tókum saman erum við að vinna með og að klára hana.

Deildarstjórunum fannst þeir ekki hafa haft mikinn tíma til að vinna í skólanámskránni.

Hún er langt komin, en þetta var sett upp þannig að við áttum að setjast saman og gera nýja námskrá. Það var ofsa knappur tími í það og það rann svolítið út í sandinn. Svo erum við búin að vera lengi að gera hana en það á bara eftir að finnússa hana.

Deildarstjóri spurði hvort ekki þyrfti að gera ráð fyrir auknum tíma við sameiningar á borð við þessar:

Ég held að allt svona hafi komið mönnum á óvart, að það þyrfti að leggja eitthvað í þessar sameiningar. Og til að hlutirnir gangi þarf að reikna með tíma í það. Nú eru komin sjö ár og við erum ekki búnar með þetta. Á pappírnum vorum við ekkert svo ólíkir skólar, en þegar til kom þá voru skólarnir mjög ólíkir og þetta var bara ofboðslega erfitt. Við byrjuðum á einum skipulagsfundi þar sem við ætluðum að setjast niður og setja upp hvað við vildum hafa í námskránni og það gekk bara alls ekki. Það var rosalega skrítið, þetta var svo skrítið tími. Það voru allir reiðir og þegar allir eru í sárum þá er dálítið erfitt að byrja á nýrri námskrá.

Holt – Fellaborg og Völvuborg

Námskrá Fellaborgar (Námskrá Fellaborgar, 2006) sýnir að starf leikskólans byggði á hugmyndafræði Dewey sem segir að virkja eigi athafnaþörf barnsins og vekja áhuga þess. Einnig var stuðst við þær sálfræðikenningar sem tengjast vitþroskakenningu Piaget um að leikurinn endurspeglir vitþroska barnsins og að sérhvert vitþroskaskeið barnsins eigi sér hliðstæðu í leikatferli þess. Áhersla var á könnunarleik fyrir yngstu börnin en einnig var hluti af hugmyndafræði „Reggio“ nýttur, það er könnunarnám fyrir eldri börnin. Unnið var út frá hugmyndum og áhuga barnanna, að þau fái tækifæri til að rannsaka á eigin forsendum og nýta þannig hæfni sína á fjölbreyttan hátt. Að auki var unnið með námssvið leikskólans í hópastarfi.

Skólanámskrá Völvuborgar (Námskrá leikskólans Völvuborg, 2004) fjallar um umhverfismennt og stuðst var að einhverju leyti við uppeldiskennningar John Dewey. Markmið leikskólans voru að börnin finni til öryggis og ánægju í leikskólanum svo allir fái notið sín í leik og starfi, að börnin beri virðingu fyrir sjálfum sér og öðrum. Einnig að börnin læri að þekkja og meta umhverfi sitt og að kunna að undrast yfir stóru og smáu. Leikurinn var í hávegum hafður og val á leiksvæði og efni. Unnið var með námssvið leikskólans í hópastarfi. Sérstök námskrá var gerð fyrir elstu börnin. Áhersla var lögð á vinnu með námssvið leikskólans og einnig samstarf við grunnskóla. Börnin fóru í heimsókn í grunnskóla og fengu að vera með í einni kennslustund. Elstu börnin tóku þátt í fjölbreyttum uppákomum og verkefnum og elstu börnin í Fellaskóla komu í heimsókn í leikskólann og lásu sögur fyrir börnin. Einnig nýtti leikskólinn sér íþróttahús Fellaskóla.

Ekki hefur verið gerð skólanámskrá fyrir leikskólann Holt. Að sögn leikskólastjóra er verið að leggja lokahönd á sameiginlega skólanámskrá:

Hún er búin að vera í vinnslu í örugglega þrjú ár og hún er nánast tilbúin. Ég var með verkefnastjóra hér hjá mér sem hætti í fyrra. Hann tók svoltið að sér að setja hana upp og við vorum búin að vinna að henni í örugglega fjögur ár, að safna í hana á starfsdögum.

Búið var að fara yfir námssviðin í hópavinnu með starfsfólki og búið að safna efni:

Það var kannski mesta vinnan að safna saman efni sem til var og vinna úr því. Við fórum í að gera nýtt, það var útikennsla í Fellaborginni sem við héldum áfram með og fórum í Grænfánann sem var svoltið bindiefni veturinn 2012 til 2013, en svo dó það út aftur. En við erum í umhverfismennt og erum að flokka, en við erum ekki með Grænfánann lengur. Það vék svoltið fyrir þegar við fórum í þróunarverkefnið „Okkar mál“ með Öspinni og Fellaskóla. Við byrjuðum í því fyrir fimm árum erum nú á síðasta árinu, mjög lærdómsríkt verkefni og góð tenging við Fellaskóla. Verkefnið hefur tengt okkur vel saman.

Að sögn deildarstjóra voru svoltið ólíkar stefnur í skólunum.

Við vorum Grænfánaleikskóli en þær ekki, svo að við þurftum að taka fánann niður og það hefur ekki komist almennilega á koppinn aftur. Við vorum orðnar flottar í þessu, en vonandi verður það aftur.

Klébergsskóli og Berg

Skólanámskrá leikskólans Berg byggir á stefnu leikskólans Bakkabergs, en hún felst í að vera leikskóli með öflugt og fjölbreytt starf fyrir yngstu þjóðfélagsþegnana, í gegnum auðugt málumhverfi og umhverfismennt. Leiðarljós leikskólans eru leikur, samvinna og virðing. Hugmyndafræði leikskólans á rætur að rekja til félagsmenningarlegra kenninga þar sem litið er á að nám og þroski barna sé háður samvirkni við félags- og menningarbundna þætti. Sýn leikskólans á börn er að þau séu forvitin, áhugasöm og virk í þekkingarleit sinni. Í námskránni kemur fram að í öllu starfi leikskólans sé barnið í brennidepli og lögð áhersla á einstaklingsmiðað nám þar sem hvert barn er einstakt og hefur skoðun á lífinu og tilverunni.

Að sögn skólustjóra Klébergsskóla er búið að hugleiða gerð skólanámskrár fyrir samrekin leikskóla og grunnskóla en að niðurstaða starfsmannahópsins í skólanum hafi verið að hafa sitthvora skólanámskrána:

Við tókum þarna við slitabúi þar sem búið var að sameina skólanámskrá. En forsendur brustu þegar þeirri sameiningu var slitið. Og síðasta vetur vorum við undirmönnuð hér svo að við komumst ekki í þá vinnu. En nú er skólanámskrá í smíðum og er langt á veg komin hjá leikskólanum og í raun og veru sjáum við ekki fyrir okkur að hún verði sameinuð grunnskólanum nema varðandi sameiginleg verkefni sem verður þá getið í skólanámskrám beggja skólastiga. Sem dæmi þá erum við í vinnuáttuverkefnum, Grænfáninn gengur í gengum báða skólana og læsisstefna verður samrýmd. Við erum að vinna margt saman þó að stefnan verði birt í tveimur aðskildum plöggum. Það er verið að vinna í sameiginlegum

gildum, við vorum með þrjú gildi í leikskólanum og þrjú í grunnskólanum. Tvö þeirra eru sameiginleg, virðing og samvinna en það þriðja leikur og metnaður er ólíkt. En það er verið að vinna í þessu. Svo er komin sameiginlegur skólasöngur með gildunum inni í.

Skólastjórinn lagði áherslu á að starfsmannahópurinn hafi velt því fyrir sér hvað skólinn stendur fyrir:

En klárlega byggir það á því að við erum hér öll saman á Kléberginu með náttúruna í kring um okkur við vinnum í vináttuverkefningu og við vinnum í umhverfismálum við ætlum að stefna í sömu átt þó svo að plögginn verði tvö.

Mat skólastjórans er að öflug samvinna sé milli leikskóla og grunnskóla hvað varðar starfið með elstu börnunum í leikskólanum:

Í vetur hefur það verið þannig að elsti árgangurinn í leikskólanum hefur komið hingað í grunnskólann einu sinni í viku frá áramótum og hitt kennarann sem verður umsjónarkennari þeirra næsta vetur. Og unnið með núverandi fyrsta bekk. Það er aukning frá því sem var en áður var bara vorskóli að vori. Elstu börn leikskólans koma í heimsókn í frístundaheimilið, bókasafnið og íþróttahúsið fyrir utan þessar vikulegu heimsóknir. Við erum með unglingsdeildaval þar sem að þau velja að fara í leikskólann einn dag í viku tvö til þrjú saman í nokkra tíma með ákveðin verkefni. Það eru hugmyndir um að miðstigið fari í leikskólann og lesi fyrir börnin. Kennararnir eru að skipuleggja frekari tengingar á milli skólastiganna. Einnig með útinámið. Svo er að koma til okkar starfsmaður sem verður með tónlist á báðum stöðum og vonandi sameiginlegan kór. Mér finnst við vera að græða á þessu af því að þetta hefði kannski ekki gerst ef þetta væru aðskildir skólar eins og var.

Jólaball nemenda og barna er sameiginlegt nú og hefur að mati skólastjóra vakið mikla ánægju. Mörg börn eiga systkini í báðum skólum, og hefur fyrirkomulagið verið mjög gaman fyrir þau. Leikskólabörnin koma á „generalprufu“ fyrir árshátíðina:

Við höfum verið að velta fyrir okkur hvort að við getum tengt saman hluti eins og norræna skólahlaupið, þemadögum, en síðast vorum við með tvær stöðvar í leikskólanum, það tengdi skólana saman og það er mikill vilji til að vera með meiri samvinnu. En eitthvað þarf að vera nýtt þegar þau koma í grunnskólann.

Unnið er að sameiginlegum þróunarverkefni varðandi læsið. Skólastjórinn sagði:

Í raun er þessi samvinna öll ákveðið þróunarverkefni. Ég sótti um styrk til að kenna erlendum börnum og foreldrum þeirra undir yfirskriftinni „lærum saman í heimabyggð“. Þetta er þvert á skólastigin þar sem við munum bjóða uppá námskeið tvisvar í viku þar sem foreldrar koma með börnunum sínum og það læra allir saman, utan skólatíma, kl. 10 á laugardögum og kl. 17 einn virkan dag. Og tengja þá foreldrana inn í íþróttahúsið annars vegar og inn í skólann hins vegar svo að þeim myndist þau eiga heima hérna.

Deildarstjóri sagði að verið væri að leggja drög að því að móta sameiginleg gildi fyrir báða skólana og taldi þau geta skapað samfellu milli skólastiga.

Fulltrúi foreldra fannst meira starf vera í gangi í leikskólanum eftir þessa sameiningu. Foreldrum fannst virkilega jákvætt hvað börnin í leikskólanum koma oft í heimsókn í grunnskólann á síðasta ári sínu í leikskólanum:

Þau fara núna þrisvar í viku. Það er gríðalega sterkt. Og þau heimsækja frístundaheimilið einu sinni í viku. Og þau kynnast eldri nemendum og þekkja aðstöðuna, þeim er farið að líða rosalega vel hérna áður en þau byrja í grunnskólanum. Það verða ekki svona svakaleg skil. Þau eru í raun að koma smám saman inn í grunnskólann og halda bara áfram í svona samfellu. Þau hitta kennarann sem mun kenna þeim næsta vetur oft og eru með honum í kennslustofu. Þetta hefur aukist mikið á síðustu tveimur árum, eða eftir þessa sameiningu. Þetta er miklu auðveldara þegar þetta er sama stofnunin, sama stjórnin og sama starfsfólkið.

Fulltrúi foreldra taldi að þegar sameining leikskóla og grunnskóla var gerð, þá hafi ekki verið að ræða um hana í hagræðingarskyni, heldur til að efla sambandið á milli skólastiganna:

Hvað okkur foreldra snertir virðist þetta vera mjög jákvætt faglega séð. Það mætti gera meira í samþættri verkefnavinnu milli skólastiganna en okkur sýnist þetta vera allt á réttari leið. Og örugglega verið að vinna í því að gera meira. Það er örugglega mjög gaman að hafa svona sameiginleg þemaverkefni. Því meira samstarf og samvinna því betra.

Langholt – Holtaborg og Sunnuborg

Í skólanámskrá Holtaborgar (Námskrá Holtaborgar, ódags.) kemur fram að þar var starfað eftir kenningum John Dewey, Lev Vygotsky og Berit Bae. Auk þess var lögð áhersla á leikinn sem námsleið, könnunaraðferðina og könnunarleik. Einingakubbar voru notaðir í námi barnanna og þeim kennd lífsleikni í daglegu starfi. Hópastarf var unnið með áherslu á námssvið leikskólans.

Í skólanámskrá Sunnuborgar (Námskrá Sunnuborgar, 2004) kemur fram að stuðst var við kenningar þriggja fræðimanna, John Dewey, Erik Erikson og Gregor Bateson. Einkunnarorð leikskólans voru gleði, agi, virðing og virkni og lögð var áhersla á þá í skipulagi og starfi leikskólans. Í starfi Sunnuborgar var stuðlað að sjálfstæði barnanna með því að styðja þau til áræðni, sköpunar og ábyrgðar. Í starfi Sunnuborgar voru farnar eftirtaldar leiðir, frá hinu einfalda til hins flókna, frá hinu nálæga til hins fjarlæga, með einföldu dagskipulag, daglegu lífi og í frjálsa leiknum. Einnig var unnið með námssvið leikskólans í vinnustundum en jafnframt í leik, daglegri umönnun og almennri lífsleikni.

Ekki hefur verið gerð sameiginleg skólanámskrá sameinaðs leikskólans Langholts. Að sögn leikskólastjóra er allt á byrjunarreit í þessum málum í leikskólanum:

Það verður ein skólanámskrá hér. Hér hafa verið dálítið átta leikskólar. Það er engin að velta fyrir sér hvað hinn er að gera. Og nú erum við í þessari samræðu um það að þetta er einn leikskóli og það verður að vera þróun í starfinu okkar. Við byrjum með yngstu börnin og svo verðum við að þróa okkur ... og miðað við að leikskólinn sameinaðist 2011 þá finnst mér við ekki komin langt.

Hann var að reka sig á að ýmislegt í dagskipulagi leikskólans var ekki samræmt og þyrfti að setja reglur um:

Og við erum að reka okkur á skólaskilin núna, það er engin ein stefna í skólaskilunum. Það kemur mér á óvart hvað allir eru einhverveginn að gera sitt. Ég er búin að tala við leikskólaráðgjafa um að fá hana með mér í lið til að vinna skólanámskrána.

Leikskólastjóranum fannst deildarstjórnir hafa vilja til að sameina skólann. Að sögn deildarstjóra fannst honum starf leikskólans ekki verið búið að ná sér eftir sameininguna.

Mér finnst við ekki hafa náð okkur almennilega á strik faglega eftir sameiningu. Með nýju fólki koma nýjar áherslur, en mér finnst starfið ekki hafa náð sér eftir sameiningu. Við vorum að vinna eftir ákveðinni stefnu, en svo átti að taka tillit til beggja aðila og síðan hefur þetta verið í lausu lofti. Svólítið hver að vinna með sitt. Það er verið að reyna að vinna í því núna. Við fengum svólítið að heyra það fyrst eftir sameinngu að það var allt gert eins og það var í Sunnuborginni. Þá fórum við að reyna að gera eins og þær gerðu þetta er bara rosalega flókið. Það þarf að hlusta meira á starfsfólkið. Þetta er enn fin lína hér milli húsa. En er það ekki af því að það er ekki sameiginleg stefna. Mér finnst þessi sameining hafa skemmt ótrúlega flotta leikskóla. Ég sé rosalega eftir því sem var.

Það var unnið að þróunarverkefninu „Skína smástjörnur“ strax eftir sameiningu. Deildarstjóra fannst nóg að vinna að sameiningunni á þeim tíma:

Ég held að það sé engin enn við störf sem var að vinna í því verkefni. Mér fannst bara fáránlegt að fara strax í þróunarverkefni, það var nóg að sameina. Það situr ekkert eftir.

Fulltrúar foreldra þekktu ekki til þess að unnið væri eftir skólanámskrá í leikskólanum.

Laugasól – Laugaborg og Lækjaborg

Í skólanámskrá Laugaborgar (Skólanámskrá Laugaborgar, 2002) kemur fram að unnið var út frá hugmyndafræði John Dewey. Starfið í leikskólanum var einnig undir áhrifum hugmyndafræði Reggio Emilia. Markmið leikskólans var að búa barnið undir þátttöku í lýðræðisþjóðfélagi og efla virðingu þess fyrir umhverfi og náttúru. Megináherslur í uppeldisstarfi leikskólans var frjáls leikur, umhverfismennt og skapandi starf. Að auki er fjallað um leikinn, hópastarf og smíðjur í námsskránni, daglegt líf og námssvið leikskólans.

Í skólanámskrá Lækjaborgar (Skólanámskrá Lækjaborgar, 2002) kemur fram að leitað hafi verið í smíðju Donald W. Winnicott, Guðrúnar Bjarnadóttur, Valborgar Sigurðardóttur og John Dewey. Áhersla var lögð á leikinn en í leik þjálfar barnið alla þroskaþættina. Ekki var unnið út frá einni hreinni stefnu en í gegnum ýmsar aðferðir voru þeir þættir daglega lífsins í leikskólanum sem spanna öll námssviðin mótaðir. Markmið leikskólustarfsins var að skapa hvetjandi umhverfi þar sem frjáls og skapandi leikur barnsins fái notið sín, að barninu líði vel í öruggu, hlýju og hvetjandi umhverfi og að ýta undir sjálfstæði og lífsleikni barnsins. Einnig að leggja rækt við alhliða þroska barnsins með áherslu á virðingu, vináttu og samkennd. Auk þess að efla tjáningu og sköpunarhæfni barnsins. Lögð var áhersla á fjölmennningarlegt leikskólustarf.

Í skólanámskrá sameinaðs leikskóla Laugasólar (Skólanámskrá Laugasólar, 2016) koma leiðarljós leikskólans fram en þau eru virðing, fjölbreytileiki og sköpun. Í Laugasól er unnið út frá hugmyndafræði John Dewey og Caroline Pratt. Efniviðurinn sem er að mestu unnið með í Laugasól fellur vel að hugmyndum Pratt og Dewey um nám barna. Hann býður ekki upp á tilbúna lausnir, heldur gefur hann börnunum tækifæri til vinna úr reynslu sinni á skapandi hátt. Á öllum deildum í Laugasól hafa börnin aðgang að einingakubbum og holukubbum. Lögð er áhersla á leik sem meginnámsleið og fjölbreytt námsumhverfi þar sem unnið er með grunnþætti menntunar og námssvið leikskólans.

Að sögn leikskólustjórans var ekki búið að gera skólanámskrá í leikskólanum þegar hann kom til starfa:

Við lögðum í það mikla vinnu fyrstu tvö árin mín hér og erum búin að gera skólanámskrá. Og það var alveg upplifun foreldra hér þegar ég kom að þetta væru sjö litlir leikskólar sem að eðlilega gerðist, enda var meira verið að leggja áherslu á annað í þessari fyrstu atrennu í sameiningunni.

Ráðinn var verkefnastjóri sem var að leiðbeina um fagstarfið og var inni á öllum deildum. Leikskólustjórinn sagði:

Það var úthlutað ritarastöðum í þessum skólum og ég ákvað að nýta hana svona frekar þegar ég kom, mér fannst ritarastaðan ekki nýtast. Svo nýttum við hana svona og það tókst mjög vel. Enn erum við að samræma okkur og er verkefnastjórinn að samræma leikefni og stefnuna okkar og fer á milli deilda.

Leikskólustjórinn sagði að vinnan við skólanámskrána hafi verið mjög áhugaverð og skemmtileg:

Það voru umræður um hvað við vildum leggja áherslu á, bæði í litlum hópum og stærri hópum, út frá aldri og ég ákvað á einhverjum tímamarki að hafa fund seinnipart sem var frjáls mæting á. Það komu þeir sem höfðu áhuga á að móta framtíðarsýn leikskólans.

Deildarstjórnir sögðu að starfsmannahópurinn væri með sameiginlega sýn á áherslur í skólustarfinu, umhverfismennt, fjölbreytileika og sköpun. Það er einnig búið að byggja upp kubbastarf í leikskólanum og verið að vinna mikið með opinn efnivið. Það er búið að gera eina skólanámskrá, að mati deildarstjóranna urðu miklar breytingar á starfinu þegar nýr leikskólustjóri kom fyrir um fjórum árum síðan:

Ég held að við séum að róa í sömu átt faglega það er mikið af faglegu fólki hérna og alveg sama við hvern maður talar, maður fær alltaf góð ráð og aðstoð úr öllum áttum. Og það er gott þetta „teacher talk“, að geta spjallað við kollegana. Það er kannski eitthvað sem þú ert að glíma við og þá spyrð þú „hvað myndir þú gera?“

Einnig er matsnefnd starfandi við leikskólann sem fer yfir hvað verið er að gera og metur hvort hægt sé að gera eitthvað betur. „Þá erum við alltaf í stöðugri nafnaskoðun“ sagði deildarstjóri.

Fulltrúa foreldra fannst allar áætlanir metnaðarfullar og flottar hjá starfsfólkinu:

Nú hef ég ekki samanburð á því hvernig þetta var fyrir sameiningu. Ég held að á margan hátt hljóti það að vera ávinningur af sameiningu þessara tveggja bygginga og þessara tveggja stofnana. Ég hef ekki skoðun á skólum sem er lengra á milli en það virðist vera borðleggjandi að sameina þessa skóla það er ekki lengra á milli fólks en í stórum skólabyggingum svo að það geti unnið saman og í krafti fjöldans eru meiri líkur á faglegu starfi þegar þú ert með fleira fólk sem vinnur saman af því að öll fagleg vinna felur í sér samtalið, samtal fagmanna gerir starfið faglegra og þegar fleiri fagmenn koma saman þá held ég að það skili sér í meiri metnaði í skólanum, mér finnst það borðleggjandi.

Miðborg – Barónsborg, Njálshborg og Lindarborg

Í skólanámskrá Barónsborgar (Námsskrá Barónsborgar, 2007) kemur fram að lögð var áhersla á leikinn sem hornstein leikskólastarfsins og kennsluaðferð kennarans. Stuðst var við kenningar John Dewey um framsækna uppeldisfræði. Áhersla var einnig lögð á skapandi myndmennt í Barónsborg og byggt á kenningum Lowenfeld og W. Brittain sem töldu myndsköpun vera dýmæta og mikilvæga þroskaleið fyrir barnið. Einnig var stuðst við hugmyndafræði Reggio Emilia þar sem litið er á barnið sem eina heild og að barnið sé aðalpersónan í eigin námi. Markmið starfsins í Barónsborg var að börnin yrðu virkir og skapandi einstaklingar, að þau öðlist sjálfstraust og læri að bera virðingu fyrir sjálfu sér, öðrum og umhverfinu. Einnig að stuðla að umburðarlyndi og víðsýni barnanna. Markmiðin voru höfð að leiðarljósi í öllu daglegu starfi á Barónsborg. Leiðirnar sem farnar voru til að ná settum markmiðum voru hópastarf og allt daglegt líf. Jafnframt var unnið samkvæmt námssviðum leikskólans og sérstök námsskrá gerð um starf elstu barnanna.

Starfsfólk Lindarborgar hafði í skólanámskrá sinni (Námsskrá Lindarborgar, 2004) lagt áherslu á leikinn sem mikilvæga náms- og þroskaleið. Helstu hugmyndasmiðir í skólasterfi Lindarborgar voru John Dewey og í umhverfismennt Ruth A. Wilson, og var umhverfismennt einn af meginþáttum í starfi Lindarborgar. Aðalmarkmið Lindarborgar voru að börnin læri að bera virðingu fyrir sjálfum sér, öðrum og umhverfinu. Einnig að börnin öðlist sjálfstraust og séu virk og skapandi. Aðalmarkmiðin kristölluðust í öllu starfi leikskólans. Einnig var unnið hópastarf á námssviðum leikskólans.

Í skólanámskrá leikskólans Njálshborgar (Námsskrá leikskólans Njálshborgar, ódags.) kemur fram að ekki var unnið samkvæmt einni ákveðinni hugmyndafræði, heldur mótaður ákveðinn starfsgrundvöllur, þar sem kenningar uppeldisfrömuða voru lagaðar að uppeldisstarfi skólans. Hugmyndafræði leikskólans byggði því á kenningum Eiríkson sem undirstrikar að barnið leitar gleði, hvíldar og afþreyingar í leik, enda endurspeglar leikurinn tilfinningalíf þess. Einnig var byggt á kenningum Piaget sem lítur fyrst og fremst á leikinn sem þátt í hugsun barnsins og vitsmunaproska. Jafnframt á kenningum Dewey sem leggur áherslu á að virkja athafnaþörf barnsins og að vekja áhuga þess. Auk þess var leitað í smiðju Pramling sem leggur áherslu á að skrifmál og lesmál sé sýnilegt í umhverfi barns og leikið sé með stærðfræði í daglegu starfi því aðeins þannig fái barn tækifæri til að þróa færni sína á þessum sviðum.

Barónsborg, Njálshborg og Lindarborg sameinuðust í leikskólann Miðborg. Ekki hefur verið gerð skólanámskrá fyrir sameinaðan leikskóla. Leikskólastjóri sagði að á góðum degi væri Miðborg einn leikskóli, en á slæmum degi sjö leikskólar:

Þegar ég byrjaði að vinna hérna þá gerð bara hver og einn það sem honum datt í hug. Það var ekkert sameiginlegt, engin sameiginleg sýn og það var ekki búið að gera sameiginlega skólanámskrá. Og hún er ekki komin enn. Það eina sem ég hef einblínt á er að ná saman hópnum. En við erum að byrja að stíga þessi skref núna.

Leikskólastjóranum fannst starfsmannahópurinn vera að ná ákveðinni siglingu:

Mér finnst ég oft upplifa einn leikskóla heldur en þrjá eða fleiri. Ég er ekki týpan sem ríf plásturinn af, ég vil vinna hlutina og fá fólk með mér. Það tekur oft lengri tíma ég viðurkenni það. T.d. á að búa til ákveðna móttökuáætlun um hvernig við tökum á móti fjölskyldum, áður gerði bara hver deild það sem henni datt í hug. Það er hluti af námskránni okkar. Við erum að stíga inn í námskránni að hluta til, við erum að ná einhverri stefnu. Það verður svipað dagskipulag og það tókst betur núna annað árið í röð að vera með sameiginleg þemu.

Börnin flytjast á milli húsa, leikskólanum var aldursskipt haustið 2015. Aldursskiptingin kom til af því að það voru fá börn í elsta árgangi í einu húsi, svo að ákveðið var að öll elstu börnin, tveir elstu árgangarnir færu á Njálshborg.

Deildarstjórnir sögðu að það væri enn verið að samræma suma hluti:

Skólanámskráin er ennþá í vinnslu. Það er verið að klára að pússla henni saman. Við erum í þróunarverkefni núna sem heitir „Töfrandi tungumál“, sem er innleiðing á kennsluáðferð. Þá eru öll tungumál barnanna tekin inn í starfið og gerð sýnileg í umhverfinu, en um 50% barna í leikskólanum eru tvítýngd.

Að mati fulltrúa foreldra er starfsmannahópurinn nú stærri á starfsdögum:

Þá er hægt að gera meira hugarflugsfundi, ég trúi ekki öðru en að það kæmi meira úr stærri hópi. Eins og t.d. þegar það eru innan við tíu manns í hverjum skóla, þá er erfitt að koma með einhverjar nýjar hugmyndir.

Annað foreldri hafði velt stefnu leikskólans fyrir sér. Fulltrúinn sagði:

Ég veit að allir skólar hafa mismunandi stefnu, er Dewey ennþá notaður hér? Er það ekki svolítið „basic“, „learning by doing“? Ég held að það ætti að halda því opnu, prófa að sameina í eitt, ég er ekkert endilega sammála því að stór hópur sé dínámískari en lítill í hugmyndaflæði. Það er oft mín reynsla að dínámísku hóparnir séu tveir til þrjú.

Nes – Bakki og Hamrar

Námskrá leikskólans Bakka er frá árinu 2007 (Námskrá leikskólans Bakka, 2007). Í henni birtist sýn starfsfólks á börn sem klár, forvitin, áhugasöm, fróðleiksfús, einlæg og lífsglöð. Á Bakka var ekki unnið eftir einni ákveðinni hugmyndafræði heldur mótuð stefna eftir ýmsum uppeldisfrömuðum. Byggt var á félagslegri hugsmíðahyggju, en hún á rætur að rekja til heimspeki, sálarfræði, félagsfræði og kennslufræði. Hún er kennd við ýmsa fræðimenn, meðal annars Piaget, Dewey og Vygotsky. Út frá hugmyndum félagslegrar hugsmíðahyggju, sýn starfsfólksins á börnum og staðsetningu leikskólans, var lögð áhersla á einstaklingsmiðað nám, málauðugt umhverfi og náttúruna. Þau leiðarljós sem áttu að lita allt starf voru sjálfstæði, virðing og samvinna. Markmiðin sem unnið var eftir voru að nám barnanna sé einstaklingsmiðað og byggi á reynslu þeirra, málumhverfi leikskólans sé auðugt og frjótt og að börnin kynnist nánasta umhverfi leikskólans og náttúrunni þar í kring á sem fjölbreyttastan máta. Hornsteinar starfsins voru fjórir; barnahópurinn, daglegt líf, leikurinn og lífsleikni.

Skólanámskrá leikskólans Hamra (Skólanámskrá leikskólans Hamrar, 2015) sýnir að starf skólans byggir á Aðalnámskrá leikskóla, grunnþáttum menntunar og námssviðum leikskólans. Einnig á sáttmála Sameinuðu þjóðanna um réttindi barna. Stefna Hamra er að vera með fjölbreytt og metnaðarfullt starf sem eflir trú barna á eigin getu og byggir upp jákvæða sjálfsmýnd þeirra. Gildi Hamra eru jákvæðni, samvinna, hlustun og virðing. Áhersla er á mikilvægi leiksins í félagslegum samskiptum og námi barna. Að auki er lögð áhersla á bernskulæsi. Á Hömrum er litið á leikskólann sem lýðræðislegt lærdómssamfélag. Litið er á börn og kennara sem samstarfsaðila þar sem raddir allra heyrast og sameiginlega eru teknar ákvarðanir. Gildi Hamra eru þar af leiðandi jákvæðni, samvinna, hlustun og virðing. Þau eiga að flæða um allt starf leikskólans og vera aðalsmerki í öllu samstarfi.

Leikskólinn Bakki sameinaðist leikskólanum Bergi á Kjalarnesi árið 2011. Árið 2016 var fallið frá þeirri sameiningu og Bakki sameinaður leikskólanum Hömrum og sameinaður leikskóli nefndur Nes. Ekki hefur verið gerð skólanámskrá fyrir sameinaðan leikskóla Ness. Leikskólastjórnir sögðu:

Varðandi sameiginlega skólanámskrá, þá eru þetta tveir skólar sem báðir eru komnir með sína menningu, annar er 17 ára skóli og hinn 15 ára sem báðir hafa gengið vel og unnið mjög faglega. Hverju á ég að breyta? Hamrar eru nýbúinir að klára námskrá og ég hef ekki verið að breyta neinni stefnu. Og Bakki var sameinaður Bergi, sá skóli hefur unnið mjög flott verkefni með fjöruna. Við erum að vinna öðruvísi starf hérna en mjög flott og ég er ekki að fara að breyta störfunum í báðum húsum og það í öþökk starfsfólksins. Við skulum ekki gleyma því að bæði starfsfólk og foreldrar á báðum stöðum voru ekki að mæla með þessari sameiningu. Og þau óskuðu eftir því að þau frá sviðinu kæmu og rökstuddu af hverju ætti að gera þetta, þetta eru tveir ólíkir skólar. Ég hefði skilið þetta ef við hefðum verið búin að vinna eitthvað saman og værum að vinna eftir sömu stefnu og uppeldisaðferðum, en við erum ekki að gera það og vorum ekki að gera það. Þú breytir ekki hefðum og menningu á einu til tveimur árum.

Deildarstjórnir sögðust aftur vera að fara að gera skólanámskrá. Bakki hafði gert sína og síðan aðra sameiginlega með Kjalarnesi. Hamrar hafa gert sína skólanámskrá, er nýbúinn að því:

Við kláruðum hana nokkrum mánuðum áður en þessi sameining varð. Við erum með glænýja skólanámskrá. Við byrjuðum að ræða þetta fyrir viku síðan. Við þurfum að fara yfir starfsáætlunina. Það er bara svo margt annað sem þyrfti að ganga fyrir, sem við þyrftum að samræma verklag á milli húsa. Bara svona þegar verið er að útskrifa börnin, hvernig gerum við. Það þarf kannski að taka það besta frá báðum leikskólum og setja saman í eitt, að það sé eins. Það er fullt af svona atriðum yfir allt árið. Við þurfum að setjast niður. Þetta er mikið auka álag.

Fulltrúi foreldra spurði af hverju Grafarvogurinn væri ekki með sameiginlega stefnu eða skólanámskrá? Ef það er ekki hægt að hafa sömu stefnuna yfir alla Reykjavíkurborg, að hafa þá hverfaskipta stefnu.

Sunnuás – Ásborg og Hlíðarendi

Skólanámskrá Ásborgar (Skólanámskrá Ásborgar, 2007) sýnir að samskipti og skapandi starf voru einkunnarorð leikskólans sem byggði hugmyndafræði sína á Maria Aarts „Marte meo“ (af eigin styrk/krafti). Það er skírskotun til þess að sérhver manneskja búi yfir hæfni til þess að eiga í uppbyggjandi samskiptum við aðra. Lögð var áhersla á könnunaraðferðina sem byggir á hugmyndafræði Judy Harris Helm og Lilian Katz þar sem könnun er athugun eða rannsókn á ákveðnu viðfangsefni sem börnin hafa áhuga á. Lögð var áhersla á leikinn sem helstu námsleið barna ásamt hópastarfi og unnið var með námssvið leikskólans.

Í skólanámskrá Hlíðarenda (Skólanámskrá Hlíðarenda, ódags.) segir að uppeldisstefna leikskólans byggði ekki á einni heildarkenningu, heldur valdi starfsfólkið hugmyndir frá fleiri fræðimönnum til að búa til stefnu leikskólans t.d. á ýmsum samvirknikeningum. Þar má helst nefna Piaget, en kenningar hans fjalla fyrst og fremst um þróun táknbundinna hugsunar og vitþroska mannsins. Einnig var lögð áhersla á kenningu Erikson um þróun sjálfins, þ.e. tilfinningaþroska og lífsleikni. Markmið starfsins á Hlíðarenda fólst í að stuðla að samvinnu, sjálfstæði og sjálfsbjargarviðleitni hvers einstaklings og að skapa gott félagslegt umhverfi, þar sem einstaklingurinn fær að njóta sín. Einnig að efla vináttu og umhyggju innan barnahópsins. Stuðst var við leikinn sem helstu námsleið ásamt vali á leiksvæðum og leikefni. Að auki var unnið með námssvið leikskólans.

Í skólanámskrá sameinaðs skóla, Sunnuáss (Skólanámskrá Sunnuáss, 2016), kemur fram að menning leikskólans sé í mótun. Næsta grenndarsvæði leikskólans er Laugardalurinn og er hann nýttur til útikennslu og vettvangsferða í tengslum við umhverfismennt. Leikskólinn vinnur samkvæmt kenningum Beritar Bae og lögð er áhersla á að virða tilfinningar og skoðanir hvers barns og efla með þeim samkennd, tillitssemi og umhyggju gagnvart öðrum. Einnig er horft til kenninga Urie Bronfenbrenner um hæfileika einstaklingsins til að aðlaga sig margbreytilegum og ólíkum kröfum, þannig að hann bregðist ólíkt við í ólíku efnislegu og menningarlegu umhverfi.

Kenningar Beritar Bae og Bronfenbrenner eru leið leikskólans til að gera Barnasáttmála Sameinuðu þjóðanna sýnilegan. Hugmyndafræði Sunnuáss inniheldur þá sýn að einstaklingurinn sé virkur allt frá fæðingu og tilbúinn að takast á við lífið. Markmiðin taka mið af kenningum fræðimanna sem telja þroskamöguleika einstaklingsins stjórnast af því umhverfi sem hann lifir í og leggja áherslu á sterka sjálfsmýnd öðru fremur. Stefnt er að því að skapa samfélag stöðugs náms í Sunnuási þar sem viðurkennandi andrúmsloft ríkir. Leiðaljos Sunnuáss er að þar ríki virðing fyrir einstaklingum og umhverfinu, sjálffræði, sköpun og leikgleði. Einkunnarorð Sunnuáss eru virðing, gleði og sköpun. Lögð er áhersla á leikinn sem námsleið barna og unnið með grunnþætti menntunar og námssvið leikskólans.

Að sögn leikskólastjóra voru starfshættir lítið samræmdir í leikskólanum þegar hann hóf störf:

Þetta voru sjö leikskólar þarna og fólki fannst ég ekki eiga að skipta mér af því. Það voru allskonar leikir í gangi. Þarna voru fjórir hópar, Hlíðarendi, Ásborg, við sem komum ný og svo þeir sem komu til starfa eftir sameiningu. Og af því að það var margt að þegar við byrjuðum, þá ákváðum við að horfa ekki bara til þess sem skólarnir höfðu verið að gera heldur – við fórum í vinnu við að byggja upp hugmyndafræði þessa skóla og fólki virtist ekki vant að vinna svona eins og maður hafði tileinkað sér þetta að skrifa sínar hugmyndir og ræða þær í hóp.

Deildarstjórunum fannst ganga brösuglega til að byrja með að gera sameiginlega skólanámskrá:

Margir áttu erfitt með breytingar. Maður hefur oft heyrt að breytingar taki tíma, alveg þrjú til fimm ár. Þetta var mjög erfitt ástand fyrst. Það var svolítið skringilega staðið að þessu. Þegar komu nýir yfirmenn, það bara gerðist allt í einu það var allt í einu breytt um allar áherslur. Fyrir sameiningu vorum við með rosalega frjálssar hendur, deildarstjórar og deildirnar, gátum í rauninni gert það sem okkur datt í hug. Og það breyttist. Deildirnar voru ekki endilega að vinna eins. Mér finnst þetta miklu betra í dag. Meiri fagmennska finnst mér, meira aðhald og meiri metnaður.

Til að byrja með fannst deildarstjórunum allar hugmyndir koma ofan frá en núna væri allt unnið meira í teymisvinnu og á starfsmannafundum er „gulu miða“ aðferðin notuð:

Það tók samt tíma að líta á þetta sem eina heild. Fyrir sameiningu var hver deild eins og einn leikskóli. Stjórnunin er önnur og tekið öðruvísi á málum.

Sunnufold – Foldaborg, Foldakot og Funaborg

Í skólanámskrá Foldaborgar (Skólanámskrá Foldaborgar, ódags.) kemur fram að uppeldisleg markmið leikskólans fólust í því að byggja upp einstaklinga með góða sjálfsmynd, lífsgleði, sjálfstæði og öryggi. Leitað var í smíðju John Dewey, Matthew Lipman og Piaget til að skilja hugsun barna og hvað sé hægt að gera til að örva þau. Markmið sem höfð voru að leiðarljósi í Foldaborg voru að efla með börnunum lífsgleði, sjálfstæði og öryggi, að stefna að því að börnin öðlist góða sjálfsmynd og sjálfsvitund. Einnig að börnin geti borið virðingu fyrir sjálfum sér, öðru fólki og umhverfi sínu og að efla skapandi og gagnrýna hugsun barnanna. Leikurinn var helsta námsleið barnanna og unnið sérstaklega með heimspeki. Heimspekin litaði starfið með börnunum og fóru börn á aldrinum 3-6 ára í skipulagða samræðustund þar sem iðkuð er heimspeki.

Leikskólinn Foldakot starfaði eftir námskrá Hjallastefnunnar.

Skólanámskrá Funaborgar (Skólanámskrá Funaborgar, 2002) byggði á kenningum margra fræðimanna. Um virkt nám barna var leitað í smíðju John Dewey, Jean Piaget, Constance Kamii og Rheta DeVries. Um frjálsan leik var litið til kenninga Birgitta Knutsdóttur Olofsson, Elizabeth Jones og Gretchen Reynolds. Um samskipti var horft til Thomas Gordon og Diane Gossen. Starfið var miðað við heiltæka skólastefnu sem tók til allra barna. Hornsteinar starfsins voru leikur, samskipti, sjálfstyrkur barna og val. Lögð var áhersla á að efla með börnunum samskipti sem einkennast af jákvæðni, virðingu og náungakærleika. Jákvæð sjálfsmynd, trú á styrk sinn og sjálfsagi er gott veganesti út í lífið. Einnig var áhersla lögð á hið hæfa barn; barnið sem kann og getur. Í öllu starfi leikskólans var notað eins mikið val og kostur var á. Að auki var unnið með námssvið leikskólans.

Í skólanámskrá sameinaðs leikskóla, þeirra Foldaborgar, Foldakots og Funaborgar (Skólanámskrá Sunnufoldar, 2016), kemur fram að Sunnufold er leikskóli þar sem barnmiðað starf og góð samskipti skapa vettvang fyrir vináttu og vöxt. Lykilhugtök Sunnufoldar eru hamingja, málrækt, leikur, sjálfræði og heilbrigði og samþættast þau í öllu skólastarfi og hafa áhrif á samskipti allra sem að því koma svo sem allra starfsmanna, foreldra og barna. Lykilhugtökin hafa áhrif á skólabraginn og hvaða þekkingu starfsfólk viðar að sér og öðlast færni í. Kennarar Sunnufoldar gegna lykilhlutverki í starfinu og starf þeirra mótast utanum þá hugmyndafræði sem leikskólinn býður upp á.

Leiðarljós Sunnufoldar er hersla á starfsfólkið sem er talið mikilvægasta afl leikskólans. Með þekkingu sinni, vinnu og viðhorfum skapar það grundvöll fyrir leikskólastarf þar sem foreldrar eru virkjaðir til samstarfs með þátttöku og velferð barnanna að leiðarljósi.

Áherslur í starfi Sunnufoldar eru þær að börnin fái að njóta sín og með styrkri leiðsögn nái þau að þroskast og dafna eins og best verður á kosið. Í Sunnufold er einnig lögð áhersla á að börn taki þátt í að meta sitt eigið nám, hafi áhrif á námsumhverfi sitt og byggji upp vitund um eigin styrkleika sem þau geta nýtt sér til framdráttar. Lýðræðis- og jafnréttissjónarmið eru í öllu starfi og tekur starfið mið af félagslegri hugsmíðahyggju sem er hugmyndafræði um hvernig þekking verður til í félagslegu samhengi. Börn læra ekki í tómarúmi heldur takast þau á við efnivið og fræði, með því að handfjatla og að eiga samræður og skoðanaskipti. Félagsleg hugsmíðahyggja er bæði á efnislegu og huglægu plani. Að auki er lögð áhersla á sjálfræði barnanna, jákvæða sálfræði, leik og val um leiksvæði og leikefni.

Að sögn leikskólalastjóra var sameiginleg skólanámskrá unnin hratt, vel og örugglega:

Hún er nú þannig plagg að hún er rituð af mér og aðstoðarleikskólalastjóra og er frekar einföld þannig að það er mikið talað um þar það sem við leggjum áherslu á samskipti og menningu ásamt skólabrag. Hún er í takt við lykilhugtökin sem við lögðum upp með að hafa í skólanum öllum.

Skólanámskráin var unnin þannig að haldnir voru nokkrir fundir með það að markmiði að skila henni inn. Leikskólalastjórinn sagði:

Í rauninni finnst mér að starfsáætlanirnar hafi gefið okkur meira og lykilhugtökin af því að þau komast fyrir á einblöðungi og þá er hægt að benda starfsfólki á. Okkur hefur þó tekist að fá leikskólann til að

vinna eftir sameiginlegri skólanámskrá. Mér finnst okkur hafa tekist að breyta menningunni í Loga með sameiginlegri námskrá. Mér finnst þó í Frosta sitja í menning sem gengur út á praktísk atriði eins og hver á að þvo þvottana. Og þó að þar sé frábært fólk sem drifur hlutina áfram, þá eru hlutir sem mér finnst mér ekki nást að koma í það form sem ég vil hafa.

Að mati deildarstjóra er sameiginlega námskráin alveg ágæt:

Það hafði engin vont af því að vinna eftir henni. Það er það besta úr öllum leikskólunum í þessari námskrá þannig að það eru bara góðir hlutir sem fluttust á milli. Það var byggt á því sem var. Námskráin er staðfesting á því sem við vorum að gera og í þeim anda. Ef þetta á að vera einn skóli þá hlýtur að þurfa að vera ein námskrá.

Fulltrúar foreldra vissu af því að búið væri að gera eina skólanámskrá:

Leikskólinn er með fimm lykilhugtök og öll húsin vinna eftir þeim en útfærslan er ekki sú sama endilega. Það er haldið í hefðir hvers húss frá því fyrir sameiningu sem er nauðsynlegt. Margt hefur haldist í gegnum foreldrafélögin, sem eru enn þrjú þó að foreldraráðið sé eitt. Sum hús fara í sveitarferð á meðan að önnur hús gera það ekki. Eða bjóða upp á leikhúsför á meðan að önnur gera það ekki. Það er því ekki búið að sameina hátíðir og hefðir.

Tjörn – Tjarnarborg og Öldukot

Skólanámskrá Tjarnarborgar var gefin út árið 2007 (Skólanámskrá Tjarnarborgar, 2007). Þar kemur fram að einkunnarorð leikskólans voru frumkvæði, vinátta og gleði. Meginmarkmið í starfi leikskólans var að börnunum finnst gaman í leikskólanum, áhersla var á að efla jákvæða sjálfsmynd barnanna og stuðla að jákvæðum samskiptum og að starfsfólk væri meðvitað um fyrirmynd sína. Einnig að efla alhliða þroska barna í samræmi við eðli og þarfir hvers og eins, með aðaláherslu á myndlist, tónlist og málörvun. Stuðst var við kenningar John Dewey, Lev Vygotsky og Howard Gardners með áherslu á lýðræði, samskipti og fjölbreytta hæfileika og hæfni hvers barns (Skólanámskrá Tjarnarborgar, 2007).

Skólanámskrá Öldukots (Skólanámskrá Öldukots, ódags.) sýnir að mæta skuli þörfum barna með faglegrum umönnun og miða námið við þroskastig hvers og eins, svo allir fái notið sín. Leikskólinn setti sér þau markmið að útskrifa hrausta, sjálfstæða, skapandi og tillitssama einstaklinga. Áhersla var lögð á skapandi starf í öllum listgreinum, hreyfingu, hollt mataræði, gleði og öryggi barnanna. Leiðir að markmiðum leikskólans voru tilgreindar; að hafa leikfni aðgengilegt fyrir börnin, skipulagða hreyfítíma og gönguferðir og bjóða hollt og gott mataræði. Einnig að byggja á þemavinnu og hópastarfi, frjálsum og skipulögðum leik og tjáningu. Öldukot byggði einnig starf sitt á kenningum John Dewey (Skólanámskrá Öldukots, ódags.).

Sameiginleg skólanámskrá Tjarnar er frá árinu 2016 (Skólanámskrá Tjarnar, 2016). Þar kemur fram að uppeldissýn leikskólans snúist um að rækta með hverjum og einum þá hæfileika sem munu nýtast viðkomandi best í nútímasamfélagi. Því telur starfsfólk Tjarnar að nauðsynlegt sé að styrkja jákvæða sjálfsmynd barnanna, félagslega hæfni og trú á þeirra eigin getu. Einkunnarorð leikskólans eru frumkvæði, vinátta og gleði sem voru áður einkunnarorð Tjarnarborgar. Sameinaður leikskóli hefur fallið frá þeim kenningum sem skólarnir byggðu starf sitt á fyrir sameiningu og ákveðið að nýta sér hugmyndafræði Reggio Emilia. Fram kemur í skólanámskrá Tjarnar að það sem einkennir Reggio-skólana sé fyrst og fremst trú á getu barna, og trú á að þau hafi vit og vilja til að taka þátt í og móta það starf sem fram fer. Áhersla er á lýðræði og að börn séu skapandi, sjálfstæð, virk og frumkvöðlar í sínu lífi en ekki bara fylgjendur. Reggio-leikskólar líkjast verkstæðum og mikil fjölbreytni er í efnivið og vinnu. Lítið er svo á að námskráin sé flæðandi og hana eigi að endurskoða reglulega.

Í mörgum Reggio-skólum er útfærslan á eftirfarandi hátt: unnið er í svokallaðri verkstæðisvinnu eða stöðvavinnu, en þá geta börnin valið sér verkstæði eftir áhuga sínum. Allur efniviður er sýnilegur og aðgengilegur fyrir börnin. Börnin eru þátttakendur í að móta það sem gert er, og eins og t.d. námskrána. Miklar heimspekilegar áherslur eru í starfi í anda Reggio Emilia, mikið er lagt upp úr samræðum, vangaveltum og þekkingarleit er í hávegum höfð. Mismunandi heiti á útfærslu vinnunnar hafa þróast í sitthvoru húsinu, í Öldukoti heitir vinnan „stöðvavinna“, en í Tjarnarborg „verkstæðisvinna“. Áfram er leikur í fjölbreyttri mynd kjarni leikskólastarfsins, enda viðurkenndur sem mikilvæg náms- og þroskaleið. Í Tjörn hefur könnunarleikurinn verið innleiddur og áfram er stuðst við val á báðum starfsstöðvum og vinnu með grunnþætti menntunar og námssvið leikskólans.

Að sögn leikskólastjóra lá það svoltið í loftinu að sameinaður leikskóli yrði Reggio-skóli:

Við höfðum sömu sýn, allir eru sáttir við það. Það er okkar rauði þráður með þessari stöðvavinnu sem hefur alveg blómstrað, það er það flottasta sem hefur komið út úr þessu öllu saman. Við erum einmitt núna að gera bíómynd um hana, höfum gert stuttmynd áður. Við fengum styrk úr Sprotasjóði og erum að vinna mynd um starfið. Þau speglast svoltið húsín, við höfum svipaða sýn og erum að gera svipaða hluti, hópastarf.

Starfsmannahópurinn fékk aðstoð frá sviðinu og tók þjóðfundaraðferðina á þetta, sagði leikskólastjórinn:

Mjög skemmtilegt. Vorum hér heilan dag og í framhaldi af því unnum við þetta áfram og hún kom út 2016. Og við erum mjög ánægð með hana í dag.

Elstu krakkarnir hafa verið að vinna verkefni saman, en þó ekki alltaf. Það heitir Gaman saman undir berum himni. Þá hittast þau einhversstaðar úti og vinna verkefni saman.

Fulltrúar foreldra höfðu kynnt sér skólanámskrá leikskólans:

Ég hef alveg lesið hana og við gerðum skriflega umsögn um hana á sínum tíma. Og hún er alveg í takt við það sem maður upplifir hér í skólanum. Skýr og vel sett fram og skipulagið gott.

Þróunarverkefni og nýbreytni

Þróunarverkefni eru oft vel til þess fallin að sameina starfsmenn um ákveðna framtíðarsýn og sameina hugmyndir, viðhorf og vinnubrögð. Sameining starfsmannahópa sem starfa á ólíkan hátt gat leitt til þróunar og nýbreytni í skólastarfi að mati starfshóps um greiningu tækifæra til samreksturs leikskóla, grunnskóla og frístundaheimila og bent á að í stærri starfsmannahópum verði oft til fjölbreyttari þekking og reynsla (Reykjavíkurborg, 2011).

Á árunum eftir sameiningu var unnið að ýmsum þróunarverkefnum í leikskólunum sem óbeint urðu hluti af sameiningarferlinu og hjálpaði til við að sameina tvo starfsmannahópa, sjá töflu 3.2.

Tafla 3.2. Þróunarverkefni unnin í sameinuðum leikskólum

LEIKSKÓLI	ÞRÓUNARVERKEFNI
Bjartahlíð	Skína smástjörnur Vísindaleikir
Borg	Útinám Læsi allra mála
Drafnarsteinn	Puppets – Comeniusarverkefni Samstarf við Myndlistaskóla Reykjavíkur
Furuskógur	Út í mó, inn í skóg Fuglarnir í Fossvogi
Hálsaskógur	Skína smástjörnur Nordplusverkefnið „The Earth Depends on Me“
Hlíð	Comeniusarverkefni „Roadmap to My Healthy Future“
Holt	Okkar mál
Langholt	Skína smástjörnur
Laugasól	Skína smástjörnur Sjáðu hvað ég fann Allir vinir
Miðborg	Við syngjum saman í leikskólanum Töfrandi tungumál Menningarfáninn
Nes	
Sunnuás	Spor í áttina Samstarf um mál og læsi
Sunnufold	Orð í tösku
Tjörn	
Ártúnsskóli	Læsi, leikur og tjáning „Eco roads“- umhverfisverkefni
Klébergsskóli	Lærum saman í heimabyggð

Ofangreind umfjöllun um þróunarverkefni sem unnin hafa verið í sameinuðum leikskólum er ekki tæmandi en gefur góða mynd af því starfi sem þar hefur farið fram.

Helstu niðurstöður

Rökstuðningur fyrir sameiningu leikskóla var meðal annars samræmd stefnumótun, ein skólanámskrá og starfsáætlun og færri vinnustundir sem færu í áætlanagerð. Einnig var talið að sameining starfsmannahópa sem starfa á ólíkan hátt gæti leitt til þróunar og nýbreytni í leikskólastarfi. Hér hefur verið fjallað um stefnumótun og skólanámskrágerð, þróunarverkefni og nýbreytni í starfi leikskólanna sem sameinaðir voru fyrir og eftir sameiningu. Við gerð skólanámskrár þarf að hugsa til framtíðar og að viðfangsefni taki mið af því.

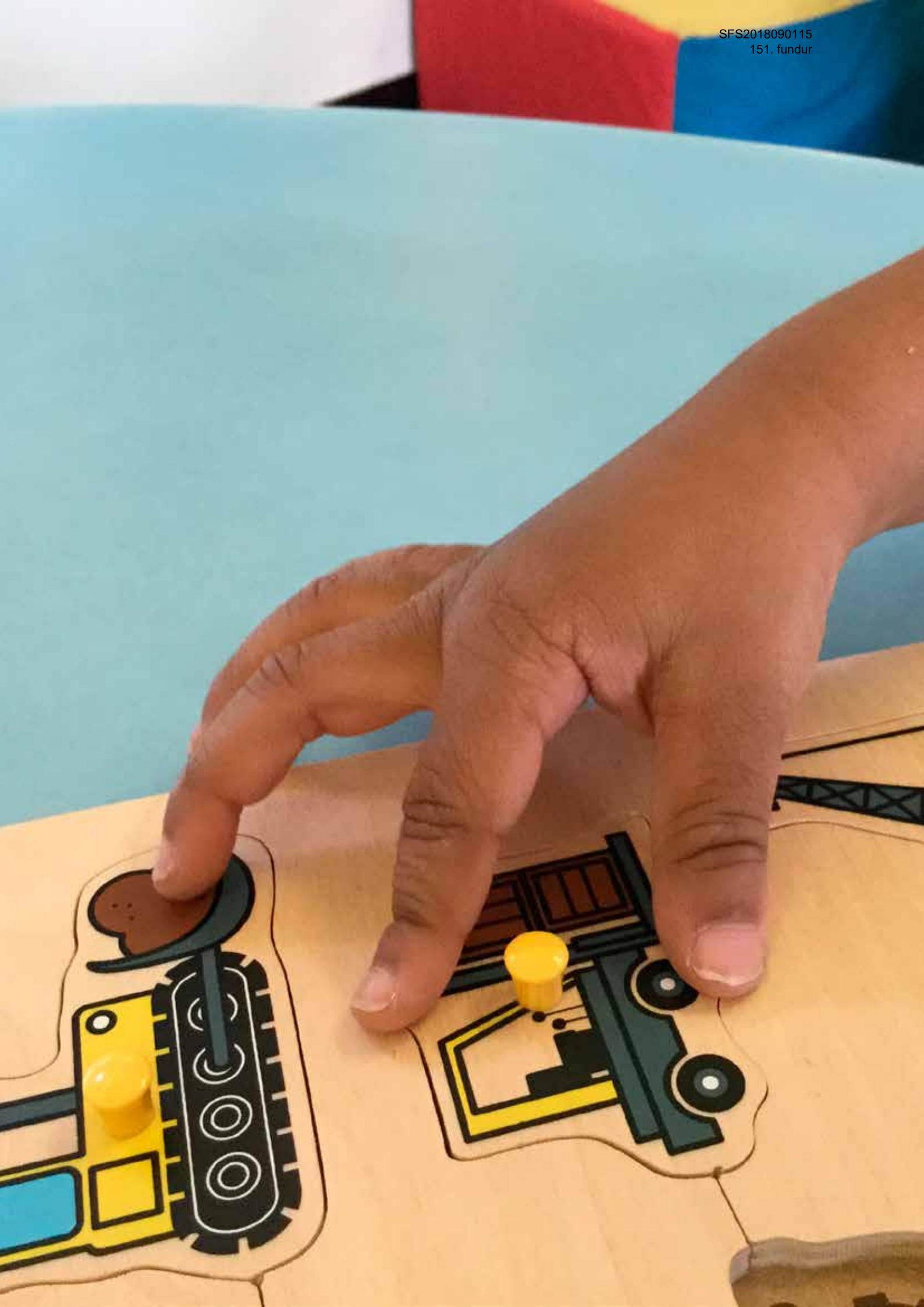
Flestir þeirra leikskóla sem voru sameinaðir voru með skólanámskrár sem gerðar voru á grunni Aðalnámskrár frá árinu 1999. Það var því komið að endurnýjun þeirra á grundvelli nýrrar Aðalnámskrár leikskóla sem kom út í maí árið 2011, eða á sama tíma og undirbúningur sameininganna átti sér stað. Reiknað var með því að sameinaðir leikskólar ynnu að sameiginlegri stefnumótun með gerð nýrrar skólanámskrár og sameiginlegrar starfsáætlunar. Haldnir voru reglulegir fundir hjá Skóla- og frístundasviði um skólanámskrágerð árið 2012 vegna útkomu nýrrar Aðalnámskrár leikskóla og voru sérfræðingar fengnir frá Menntavísindasviði Háskóla Íslands til að skipuleggja fundi sem starfsfólki leikskóla var frjálst að sækja. Öllum leikskólum var boðin aðstoð við að halda fundi með þjóðfundaraðferðinni þar sem allt starfsfólkið gat unnið að sameiginlegri skólanámskrá og hvernig hægt væri að nálgast námssvið Aðalnámskrár leikskóla.

Niðurstöður úttektarinnar sýna að skólanámskrágerð var ekki ofarlega í huga fólks fyrstu þrjú til fimm árin eftir sameiningu og það tók um fimm ár fyrir starfsmannahópana að gefa út nýja skólanámskrá og sameinast um stefnu og starfsaðferðir. Tæpur helmingur sameinaða skóla hafði ekki gefið út nýja skólanámskrá nú sjö árum eftir sameiningu þeirra. Til samanburðar má geta þess að þriðjungur leikskóla Reykjavíkurborgar (15 af 46) sem ekki hafa verið sameinaðir eiga eftir að skila inn skólanámskrá sem byggir á Aðalnámskrá leikskóla frá árinu 2011.

Það sem helst getur stutt vinnu við skólanámskrágerð í leikskólum er að starfsfólk fái tíma til að vinna að henni því að forsenda skólanámskrágerðar er samvinna starfsfólks á leikskólanum og umræður um starfið. Skólanámskrá leikskóla á að taka mið af áhuga barna og sjónarmiðum og skal unnin í samvinnu leikskólakennara, annars starfsfólks, barna og foreldra. Með þátttöku og samræðum þessara aðila mótast helstu áherslur og viðmið í starfi leikskóla. Leikskólar gera einnig árlega starfsáætlun þar sem fjallað er um starfsemi leikskólans sem einnig er unnin í nánu samstarfi þeirra sem að leikskólastarfi koma. Er það í anda lýðræðilslegra vinnubragða að hún sé unnin í góðu samstarfi. Skólanámskrágerð er tímafrekt verkefni ef vel á til að takast og mikilvægt að huga sérstaklega að því að gefa starfsfólki leikskólanna rúman tíma til að samræma starfsaðferðir. Höfðu leikskólarnir fimm starfsdaga til umræða á ári fyrir meðal annars þessi verkefni.

Leikskólakennurum hefur fækkað á landsvísu og í leikskólum Reykjavíkurborgar og mannabreytingar eru örar sem torveldað getur gerð skólanámskrár. Fagþekking og fræðsla eru mikilvægir liðir í gerð skólanámskrár og þurftu margir leikskólar stuðning við skólanámskrágerðina. Erfitt var fyrir sameinaða skóla að fara að vinna eftir sömu stefnu því oft var hugmyndafræði og starfsaðferðir leikskólanna ólíkar, sjálfræði mikið og daglegt skipulag deilda ólíkt. Flestir þeir leikskólar sem nýttu sér þjóðfundaraðferðina og þann stuðning sem fékkst frá Skóla- og frístundasviði gekk vel að móta skólanámskrá fyrir sameinaðan leikskóla.

Þróunarverkefni eru oft vel til þess fallin að sameina starfsmenn um ákveðna framtíðarsýn og sameina hugmyndir, viðhorf og vinnubrögð. Rök fyrir sameiningu voru m.a. þau að sameining starfsmannahópa sem starfa á ólíkan hátt gæti leitt til þróunar og nýbreytni í leikskólastarfi. Viðmælendur töluðu um að dregið hefði úr þróun starfsins eftir sameiningu skólanna þar sem sameiningin sjálf tók tíma og orku frá starfsmannahópnum. Gættu stjórnendur þess þó eftir fremsta megni að faglegt starf biði ekki hnekkis.



4.

Áhrif sameininga á stjórnun og starfsánægju

Þessari úttekt var ætlað að skoða áhrif sameininga á stjórnun og starfsánægju í leikskólunum sem sameinaðir voru. Talið var að með því að sameina yfirstjórnir skóla yrðu til færri og stærri rekstrareiningar og tækifæri gæfist til að einfalda stjórnarsýslu og auka hagkvæmni. Stjórnendahópurinn yrði fámennari og minni tími færi í fundarhöld og akstur. Hægt yrði að samnýta starfsfólk milli starfsstöðva vegna forfalla og sérverkefna. Einnig yrði aukið svigrúm til þess að ráða inn sérhæft starfsfólk, t.d. í listgreinakennslu, heimspeki og fl. (Reykjavíkurborg, 2011). Varað var við því að sameining leikskóla kallaði á óróleika og óöryggi meðal starfsfólks og stjórnenda. Viðbúið var að nokkur hreyfing yrði á starfsfólki og hætt við því að einhverjir starfsmenn ákveði að hætta störfum hjá Reykjavíkurborg í kjölfar slíkra breytinga (Reykjavíkurborg, 2011).

Niðurstöður starfsmannakannana og viðtala

Reykjavíkurborg leggur reglulega fyrir starfsmannakannanir í leikskólum borgarinnar. Kannanir eru lagðar fyrir annað hvert ár og verða því niðurstöður frá árinu 2011 skoðaðar ásamt niðurstöðum árin 2013, 2015 og 2017. Þær ættu að gefa góða mynd af þeirri þróun sem átt hefur sér stað frá sameiningu. Tilgangurinn með starfsmannakönnun er einkum að fá fram viðhorf starfsmanna til starfsumhverfis, samskipta og stjórnunarháttá. Niðurstöður könnunarinnar eru nýttar til að bæta árangur í starfsmannamálum og gera Reykjavíkurborg að betri vinnustað.

Undirbúningur og framkvæmd könnunarinnar árið 2011 var í höndum starfshóps sem í voru fulltrúar allra sviða. Könnunin fór fram dagana 10. nóvember til 10. desember 2011 og var framkvæmd að mestu rafrænt. Úrvinnsla og skýrslugerð var í höndum mannauðsskrifstofu. Fyrir hvern þátt er reiknuð þáttaeinkunn á bilinu 0 til 10 og er hærri einkunn alltaf jákvæðari niðurstaða.

Starfsmannakönnunin sem lögð var fyrir árið 2013 fór fram dagana 18. apríl til 22. maí 2013 og var framkvæmd að mestu rafrænt. Úrvinnsla og skýrslugerð var í höndum mannauðsdeildar. Fyrir hvern þátt er reiknuð þáttaeinkunn á bilinu 0 til 10 og er hærri einkunn alltaf jákvæðari niðurstaða.

Könnunin sem lögð var fyrir árið 2015 og árið 2017 var framkvæmd í smáforritinu Qlik og voru niðurstöður fyrri tveggja kannanna keyrðar inn í kerfið. Árið 2015 var könnunin lögð fyrir 5. mars til 27. mars en 23. febrúar til 20. mars árið 2017. Fyrir hvern þátt er reiknuð þáttaeinkunn á bilinu 1 til 5 og er hærri einkunn alltaf jákvæðari niðurstaða. Spurningarnar eru sambærilegar öll árin, þó breytingar hafi orðið á einstaka orðalagi.

Svarhlutfall í könnunum hefur verið breytilegt milli leikskóla og á milli ára, og í sumum tilvikum er ekki marktæk svörun.

Ef niðurstöður starfsmannakanna sameinaðra leikskóla árið 2017 eru bornar saman við niðurstöður leikskóla sem ekki hafa verið sameinaðir kemur í ljós að ekki er marktækur munur á meðagildum þátta úr viðhorfskönnun starfsmanna eftir því hvort um er að ræða sameinaðar starfsstöðvar eða ekki. Ef meðaltöl úr starfsmannakönnunum eru skoðuð eftir því hvort leikskóli er sameinaður leikskóli eða ekki kemur í ljós að þeir sem ekki hafa gengið í gegnum sameiningu eru með örlítið hærra meðaltal á öllum nema þremur flokkum, starfsmannastöðugleika, viðurkenningu og sveigjanleiki í starfi, þar sem sameinaðir leikskólar skora örlítið hærra. Munurinn er þó sama sem enginn á þessum þremur mælingum. Mismunur meðaltalanna eftir því hvort um er að ræða sameinaðan leikskóla eða ekki er óverulegur og ekki marktækur. Hann kemst næst því að vera marktækur á mælingunni markmið og árangur, móttaka nýliða og ímynd þar sem leikskólar sem ekki hafa verið sameinaðir eru með hærri meðaltöl en hinir sem hafa verið sameinaðir.

Hér koma niðurstöður starfsmannakannana frá árinu 2011 til ársins 2017 eftir leikskólum. Vakin er athygli á því að breyting varð á spurningakvarðanum árið 2015. Árin 2011 og 2013 var kvarðinn frá 1 til 10 en breyttist í 1 til 5 árið 2015. Niðurstöður þarf að skoða í því ljósi. Einnig er gerð grein fyrir því sem fram kom í viðtölum við leikskólastjóra, deildarstjóra og fulltrúa foreldra um stjórnun og starfsánægju í sameinuðum leikskólum árin eftir sameiningu.

Niðurstöður starfsmannakönnunar **Kvarnarborgar** sem er sameinaður **Ártúnsskóla** sýna að viðhorf starfsmanna til starfsumhverfis, samskipta og stjórnunarhátta eru jákvæð í leikskólanum árið 2017, sjá töflu 4.1.

Tafla 4.1. Starfsmannakönnun Kvarnarborgar

	2017	ekki gögn 2015	2011	2009
Frumkvæði	4,42	-	6,1	6,3
Hæfilegt vinnuálag	3,49	-	3,9	2,5
Ímynd	4,64	-	7,2	6,7
Jafnrétti og jafnræði	4,59	-	6,2	7
Markmið og árangur	4,63	-	7,1	7,9
Metnaður	4,56	-	8,5	7,6
Móttaka nýliða	3,82	-	6,2	6,1
Starfsandi	4,61	-	4,9	6,8
Starfsánægja	4,79	-	7	7
Starfsmannastöðugleiki	3,50	-	5,9	7,5
Starfsþróun	3,67	-	4,6	3,5
Starfsöryggi	4,73	-	5,6	6,6
Stjórnun	4,51	-	5,7	7,1
Sveigjanleiki í starfi	4,36	-	7,2	7,1
Tilgangur	4,67	-	8	8,3
Upplýsingaflæði	4,33	-	5,1	4,5
Viðurkenning	4,33	-	5,1	5,5
Vinnuaðstaða	4,14	-	6,8	7,5

Ánægja hefur aukist með stjórnun leikskólans og sagði skólastjóri Ártúnsskóla skólann koma ágætlega út úr starfsmannakönnunum:

Ég bað um að fá leikskólann sér, af því að þar er þyngra andrúmsloft. Fólk er almennt ánægt með stefnu skólans, ímynd og allt það.

Að sögn skólastjóra gengur ekki eins vel og hann vildi að sameina starfsmannahópin:

Sumt gerum við saman, við erum með sameiginlega starfsdaga og þá erum við sem einn hópur hluta úr degi. Það er ekki eins mikill samgangur milli starfsstöðva eins og maður vildi sjá. Og við heldur ekki gert nógu mikið í því að sameina. Kaffistofan hérna er stór og minni í leikskólanum, það eru kannski tveir þrír starfsmenn úr leikskólanum sem koma reglulega yfir á kaffistofuna en kaffitíminn er oft ekki á sama tíma. Við erum með sameiginlega viðburði, árshátíð, jólahlaðborð o.fl. en þetta er stór hópur, um 70 manns sem vinna í þessum skóla. Leikskólastarfmennirnir halda svolítið meira hópinn, vilja það, og fólk verður að fá að gera það í friði. Þetta er svolítill línudans. Að skipta sér of mikið af, eða að fólk upplfi sig vinna á sama staðnum, séu með sömu markmið en samt hópaskiptingar innan hópsins. Við erum með sameiginlegt starfsmannafélag og vorum að reyna að gera allt saman en það er ekki raunhæft.

Stjórnendateymið er með fasta fundi hálfsmánaðarlega og þar fyrir utan hittast þeir oft. Það er samstarf milli deildarstjóra sérkennslu í grunnskólanum og sérkennslustjóra leikskólans sem funda einu sinni í mánuði og samræma sig. Að öðru leyti er starfsfólk lítið samnýtt. Skólastjórinn sagði:

Það er mjög lítið sem við samnýtum starfsfólk, það gengur illa upp. Það sem við helst samnýtum eru stuðningsfulltrúar í grunnskólanum sem samnýtast í frístund. Í dag eru það aðallega skólalíðarnir sem fara í leikskólann ef þarf í eldhúsið eða eitthvað slíkt. Við samnýtum húsvörðinn. En aðrir fara ekki yfir á leikskólann eða öfugt. Tónmenntakennarinn hefur kennt elstu börnum leikskólans og útikennslan hefur verið sameiginleg, annars fer fólk ekki á milli svona kennslulega séð.

Það er meira um að starfsfólk leikskólans nýti sér aðstöðuna í grunnskólanum, en starfsfólk grunnskólans fer ekki yfir í leikskólann. Í grunnskólanum er fundarrými og undirbúningsherbergi en í leikskólanum er húsnæðið þröngt. Það eru tölur og prentarar á báðum stöðum.

Deildarstjórar leikskólans töldu sig hafa lítið aðgengi að skólastjóranum. Deildarstjóri sagði:

Hún er lítið sýnileg, hún kemur svona af og til ef aðstoðarleikskólastjórinn er ekki við. Þá kannski kemur hún í mýflugumynd ef við sjáum hana. Stundum sjáum við hana ekki. En maður getur alltaf leitað til hennar, en hún er ekki mjög sýnileg.

Aðstoðarleikskólastjórinn er öllum stundum í leikskólanum og er yfirmaður deildarstjóranna. Deildarstjóri taldi annmarka á því og sagði:

Mér finnst ókostur að okkar yfirmaður sé ekki stjórnandi, það lengir allt ferlið, maður biður um eitthvað og það tekur kannski nokkrar vikur eða mánuði að leysa úr því, eitthvað sem gæti bara gerst strax, boðleiðin er svo löng.

Niðurstöður starfsmannakönnunar í **Bjartahlíð** sýna að viðhorf starfsmanna til starfsumhverfis, samskipta og stjórnunarháttá voru ekki eins jákvæð eftir sameiningu og fyrir en batna síðan milli árána 2015 til 2017, sjá töflu 4.2.

Tafla 4.2. Starfsmannakönnun Björtuhlíðar

Bjartahlíð	2017	2015	2013	2011
Frumkvæði	4,42	4,02	7,4	8,7
Hæfilegt vinnuálag	3,32	3,59	2,3	2,3
Ímynd	4,46	4,17	8,4	9,3
Jafnrétti og jafnræði	4,36	4,00	7,7	8,6
Markmið og árangur	4,41	4,30	8,8	9
Metnaður	4,55	4,10	8,5	8,4
Móttaka nýliða	3,90	3,46	7,4	7,9
Starfsandi	3,91	3,91	7,7	8
Starfsánægja	4,34	4,13	7,6	8,4
Starfsmannastöðugleiki	3,41	3,17	6	6,1
Starfsþróun	4,01	3,98	8,2	7,9
Starfsöryggi	4,22	4,13	7,8	7
Stjórnun	4,29	4,17	8	8,9
Sveigjanleiki í starfi	4,22	4,15	7,6	8,2
Tilgangur	4,35	4,41	8,6	8,8
Upplýsingaflæði	4,20	3,82	6,7	7,5
Viðurkenning	4,03	4,00	8	8,1
Vinnuástaða	4,13	3,98	6,6	6,5

Almennt hafa starfsmenn jákvætt viðhorf til vinnustaðarins og stjórnun leikskólans. Leikskólastjóri sagði að til að byrja með hafi starfsandinn verið frosinn:

Það var þessi söknuður eftir því sem var. Ég held að það hafi gert það fyrstu þrjú árin en síðan hefur fólk náð sér. Hér voru allir mótfallnir þessari sameiningu.

Deildarstjórar sögðu að starfsánægjan hafi verið hræðileg fyrst eftir sameiningu og í raun árið á undan:

Þetta var náttúrulega bara sorgarferli. Síðan líður þá bara tíminn tíminn læknar öll sár. Við vorum ofboðslega ósátt við þetta, rosalega. Maður hafði þann kost að fara, maður þurfti ekki að vera, maður vildi ekki yfirgefa skipið ekki fyrr en í fulla hnefana kannski.

Þeim fannst erfitt að rifja þetta tímabil upp og fannst ekki búið að vinna úr ferlinu:

Það var verst að sjá á eftir leikskólastjóranum sem átti eitt ár eftir í eftirlaun. Mér finnst þetta svívirða.

Það kom mannauðsstjóri frá sviðinu og talaði við starfsfólkið:

Ég man ekkert hvað hann sagði maður var svo reiður. Maður var að spá í því hvort að maður ætti að hætta eða ekki. Alveg á þriðja ár var maður að velta því fyrir sér.

Leikskólastjóranum fannst eðlilegt að sameina skóla sem eru á sömu lóðinni, fannst margt jákvætt við stóran starfsmannahóp og fannst hann geta styrkst faglega við að verða stærri.

En mér finnst það það þurfi að vanda til þess og það þarf að styðja betur við stjórnendur sem gera þetta. Ég var svo jákvæð gagnvart þessu annars hefði ég aldrei sótt um. Ég gæti ekki sagt að það væri ómögulegt að sameina eitthvað, ég myndi segja að það þyrfti að skoða það út frá mörgu.

Deildarstjórunum fannst margt skemmtilegt við þetta starf og taldi starfsmannahópin vera á mjög góðu róli í dag:

Ég held að það sé þessum kjarna sem er að þakka. Ef það væri ekki, þá væri ég farin. Við erum með metnaðarfullan stjórnanda, það hefur gríðarlega mikið að segja. En það er alltof mikið lagt á einn stjórnanda. Við erum að vinna vel að því sem við erum að gera og gefum því gott rými. Við erum að fókusera á ákveðna hluti og höldum okkur við það.

Starfsfólkið fer á milli staða í forföllum og í leikskólanum er verkefnastjóri í tölvumálum sem fer á milli húsa og eru kennararnir duglegir að miðla á milli sín hvað þeir eru að gera.

Fulltrúi foreldra hafði orð á því að það væru ekki margir í starfsmannahópnum sem eru menntaðir leikskólakennarar og taldi að meirihlutinn væri ófaglærður:

Það lýsir svolítið ástandinu [í leikskólum almennt]. Sumir starfsmenn eru með mjög langa reynslu, svona ömmutýpur en mjög gott starfsfólk.

Foreldrarnir höfðu áhyggjur af manneklu og sögðu að á síðustu árum hafi það gerst oftar og oftar að þeir hafi þurft að sækja börnin snemma eða að deildum sé jafnvel lokað í einn dag af því að starfsfólk er veikt og það fæst enginn til að leysa af. Einnig hefur þurft að stytta vistunartíma barnanna.

Niðurstöður starfsmannakönnunar leikskólans **Borgar** sýna að viðhorf starfsmanna til starfsumhverfis, samskipta og stjórnunarháttanna batnar fyrst eftir sameiningu en dalar eða stendur í stað milli ára 2015 til 2017, sjá töflu 4.3.

Tafla 4.3. Starfsmannakönnun Borgar

Borg	2017	2015	2013	2011
Frumkvæði	4,38	4,24	8,3	7,7
Hæfilegt vinnuálag	3,19	3,38	2,5	1,9
Ímynd	3,84	4,14	8,9	8,2
Jafnrétti og jafnræði	3,97	4,06	7,5	6,7
Markmið og árangur	4,16	4,09	8,1	7,9
Metnaður	4,54	4,57	9,1	7,6
Móttaka nýliða	3,59	3,70	6,1	6,5
Starfsandi	3,52	4,25	7,2	8
Starfsánægja	4,28	4,36	8,1	7,2
Starfsmannastöðugleiki	3,57	3,96	6,6	6,5
Starfsþróun	4,04	3,60	7,5	6
Starfsöryggi	4,10	4,36	8,4	6,2
Stjórnun	3,35	4,01	7,3	7,3
Sveigjanleiki í starfi	4,38	4,24	8,6	7,6
Tilgangur	4,69	4,69	9,3	8,2
Upplýsingaflæði	2,83	3,11	5,8	6,2
Viðurkenning	3,83	4,36	7,5	7,6
Vinnuaðstaða	3,66	3,76	7,5	6,8

Það dregur úr ánægju með stjórnun leikskólans milli ára 2015 til 2017 og lítillega úr starfsánægju almennt. Það á við um fleiri þætti, svo sem upplýsingaflæði, starfsanda og ímynd. Leikskólastjórnun höfðu orðið í leikskólanum fyrir um ári síðan eða á svipuðum tíma og starfsmannakönnunin var gerð. Það var lítil svörun í könnuninni, eða um 30% að sögn leikskólastjóra.

Að mati leikskólastjóra var starfsánægjan í leikskólanum ekki nógu góð, en sex mánuðir voru liðnir síðan hann tók við starfinu þegar viðtalið fór fram:

Starfsfólkið er mjög sjálfstætt í vinnubrögðum, hér hefur vantað starfsfólk og menningin hér er mjög tætt. Það er mjög ólík menning í þessum tveimur húsum. Samstarf milli fólks í öðru húsinu er mjög gott, hinumegin er allt öðruvísi menning. Hinumegin eru þær iðaldssamar, halda mikið í það sem hefur verið.

Að mati deildarstjóra minnkaði starfsánægjan fyrst eftir sameininguna, sérstaklega meðan á henni stóð og fyrstu árin í kjölfarið:

Þetta var bara úti hött. Það voru ekkert allir rosalega ánægðir með þetta. Lítil gleði í húsi. Það var mjög stöðugt starfsmannahópur, svo 2014 þá kom bara einhver sprenging og þá kom mikil hreyfing á fólk í öðru húsinu en ekki hinu.

Deildarstjórnarnir töldu sig hafa betri aðgang að leikskólastjóranum núna eftir að nýr einstaklingur hafði tekið við stjórn leikskólans:

Við höfum góðan aðgang að leikskólastjóranum núna, en það var minna. Það er örugglega erfitt fyrir hana að skipta sér svona á milli. Og þegar sameiningin var, þá sáum við ekki stjórnandann. Þá áttum við að bjarga okkur sjálfar, við erum svo sem vanar því. En það er orðin markvissari skiptingin og maður veit alltaf hvar hún er og getur náð á hana.

Fulltrúi foreldra tók undir þetta sjónarmið og sagði:

Skólastjórinn þarf að leiða þessa sameiningu en gerði það ekki. Hann er lykilaðili í sameiningu, en hann var í andstöðu alveg frá byrjun. Það var líka togstreita milli starfsmanna. Ég held að stjórnandinn hafi meðvitað ákveðið að hafa þetta svona og ganga ekki lengra í sameiningu.

Fyrirverandi leikskólastjóri var mótfallinn sameiningu leikskólanna og talaði um samrekstur en ekki sameiningu. Hann var lítið sýnilegur og tók ekki á erfiðum hlutum að mati viðmælenda. Leikskólastjórinn sem var hafði verið leikskólastjóri í öðru húsinu mjög lengi og dró taum þess að mati viðmælenda og var litaður af því. Það kom rígur á milli leikskólanna og leiðindi.

Haldnir eru sameiginlegir starfsdagar en starfsfólk taldi sig einnig þurfa að vera aðskilið á hvorri starfsstöð fyrir sig. Deildarstjóri sagði:

Eins og með vinnustaðameninguna, hún verður kannski ekki sameinuð, það er mjög ólík vinnustaðamening í þessum húsum hér. Og það er bara svo eðlilegt og allt í lagi. Best væri að finna einhverja sameiginlega leið í starfinu sem allir eru sáttir við í stað þess að segja „af hverju eru þið ekki að gera eins og þær?“ Og á þessum skipulagsdögum þá hefur það oft verið eitthvað þannig, „þetta er frábært hjá ykkur en ekki nógu gott hjá ykkur“. Nú verður breyting á því þar sem leikskólastjórinn kemur annars staðar frá.

Starfsfólk hefur ekki verið samnýtt milli húsa vegna forfalla, en sérkennslustjóri fer nú á milli og fyrirhugað er að ráða inn ráðgjafa vegna fjölmenningar, en rúmlega 40% barna í leikskólanum eru tvítyngd. Deildarstjóri sagði:

Fólk fór á milli í forföllum á tímabili en ekki oft, ég held að starfsfólkið hafi ekki tekið vel í það. Ég held að þetta hafi ekki verið rætt heldur en við hugsuðum þetta stundum þegar maður var rosalega undirmannaður og maður vissi að það var betri staða hinumegin. Það væri sniðugt að taka bara viku að rótera á milli og fólk bara kynnist vinnustaðnum betur, þetta er náttúrulega bara einn vinnustaður. Gætu líka verið bara afleysingar sem rótera á milli.

Fulltrúi foreldra taldi vegalengdina á milli húsa gera það að verkum að starfsmannahópurinn yrði ekki sameinaður:

Það eru alveg dæmi um sameiningar sem hafa heppnast ágætlega þegar skólarnir eru á svipuðum stað, á sömu lóð, en í mörgum tilfellum á ekki að sameina.

Niðurstöður starfsmannakönnunar **Drafnarsteins** sýna að það dregur úr viðhorfi starfsmanna til starfsumhverfis, samskipta og stjórnunarháttanna milli árunna 2011 til 2013 en viðhorf til starfsþróunar batnar. Milli árunna 2015 til 2017 batnar starfsandi og vinnuaðstaða, sjá töflu 4.4.

Tafla 4.4. Starfsmannakönnun Drafnarsteins

Drafnasteinn	2017	2015	2013	2011
Frumkvæði	3,63	3,76	5,7	6,5
Hæfilegt vinnuálag	3,08	3,40	2,8	1,6
Ímynd	4,32	4,25	7,9	8,2
Jafnrétti og jafnræði	4,05	4,06	7,1	7
Markmið og árangur	4,34	4,25	7,8	8,3
Metnaður	4,47	4,53	8,4	8
Móttaka nýliða	3,50	3,81	6	7,1
Starfsandi	4,09	3,81	6,5	7,8
Starfsánægja	4,08	4,24	7	6,8
Starfsmannastöðugleiki	3,42	3,53	5,9	6
Starfsþróun	3,47	3,50	7	5,8
Starfsöryggi	4,26	4,22	7,3	7,1
Stjórnun	3,51	3,74	5,5	6,4
Sveigjanleiki í starfi	3,95	4,25	7,9	7,2
Tilgangur	4,26	4,40	8,1	8,1
Upplýsingaflæði	3,25	3,54	3,7	4,8
Viðurkenning	3,44	3,28	4,9	5,3
Vinnuaðstaða	4,00	3,86	6,7	7,1

Töluvert dróg úr ánægju með starfsandann í leikskólanum milli árunna 2011 og 2013. Dreigið hefur úr ánægju starfsmanna með upplýsingaflæði frá árinu 2011 en það hefur þó batnað á síðustu árum. Leikskólastjóri sagðist ekki hafa lagt niðurstöður starfsmannakönnunar fyrir starfsmannahópinn. Að mati hans er upplýsingaflæði erfitt í skólanum þar sem starfsemi hans fer fram á þremur stöðum.

Að sögn leikskólastjóra eru sameiginlegir starfsdagar og sameiginlegt efni á starfsdögum:

Við erum alltaf saman þá. Starfsfólkið hérna hefur verið ofboðslega jákvætt fyrir því að alltaf þegar við gerum eitthvað þá eru báðir staðir með. Uppfrá voru þær ekki duglegar að taka þátt eða að mæta, en það er að breytast núna. Við fórum á „happy hour“ núna og það er að aukast. Við fórum fyrir þremur árum erlendis og það var góð þátttaka, nær allir og góð stemning. Við höfum farið í sumarbústað og haldið party og farið í leikhús. Við fórum allar saman á fræðsluefni á degi leikskólans.

Deildarstjórar halda deildarstjórafundum og læsisfundum og hittast utan vinnutíma:

Svo ákváðum við núna í vetur að hittast, deildarstjórnarnir, fyrir utan vinnu til að pústa svolítið og það er búið að vera voða gott. Mér fyndist skemmtilegra ef það væri meira samstarf okkar á milli, það er eins og það sé bara erfitt.

Þeim fannst stjórnendum ekki hafa tekist vel að halda utanum starfsmannahópinn. Og það er ólík sýn í húsunum en það er líka ólík sýn milli stjórnenda og millistjórnenda [deildarstjóra]. Deildarstjórnarnir fengu meiri yfirsýn þegar stjórnendum fækkaði og meiri ábyrgð að þeirra mati.

Deildarstjóra fannst að með sameiningunni hafi hann farið að vinna með fleira fólki:

Maður kynnist fleirum og það er alls ekki slæmt. Og að vinna svona með deildarstjórunum og að hittast utan vinnu og að hittast á þessum læsisfundum, það hefur gefið mér rosalega mikið, mér finnst gaman að heyra hvað verið er að gera og hvernig við notum þetta til að byggja upp okkar starf. Og mér finnst okkur hafa tekist vel að leita til hvor annarrar. Þetta stækkar okkar sjóð og það er styrkur að fá að hittast án yfirmannanna. Þá erum við að gera það útfrá okkar forsendum.

Deildarstjóra fannst sameiningin þó hafa tekist betur en hann átti von á í byrjun. Honum fannst sameiningin hafa tekið mjög langan tíma og að starfsfólkið væri enn að heyra „svona gerum við þetta í hinu húsinu.“

Foreldrum fannst þeir hafa gott aðgengi að stjórnendum í dag:

Við náum alltaf í hann þegar þarf á að halda. Við getum alltaf náð í hana í gegnum síma og tölvupóst og svo erum við í daglegu sambandi við deildarstarfsfólkið. Ég velti fyrir mér hvort að það sé meira álag á deildarstjórana, mér finnst ég ekki sjá þá jafn oft inni á deildinni eins og var. Ég veit ekki hvort að það er breytt vinnulag eða hvort að það sé meira álag á þeim.

Foreldrarnir merktu að starfsfólkið fór á milli húsa í afleysingar og fannst það í góðu lagi.

Niðurstöður starfsmannakönnunar **Furuskógar** sýna að viðhorf starfsmanna til starfsumhverfis, samskipta og stjórnunarháttanna standa að mestu leyti í stað fyrst eftir sameiningu leikskólanna. Það sama á við milli árunna 2015 til 2017 sem sýnir að í skólanum eru ekki miklar sveiflur í viðhorfum innan starfsmannahópsins, sjá töflu 4.5.

Tafla 4.5. Starfsmannakönnun Furuskógar

Furuskógur	2017	2015	2013	2011
Frumkvæði	4,21	4,28	7,5	8,1
Hæfilegt vinnuálag	3,59	3,72	3,9	3,2
Ímynd	4,58	4,43	8,2	8,8
Jafnrétti og jafnræði	4,11	4,37	8,2	7,8
Markmið og árangur	4,42	4,44	7,7	8,4
Metnaður	4,54	4,44	7,7	8,7
Móttaka nýliða	4,03	4,15	7,5	8,1
Starfsandi	4,29	4,43	7,9	8,4
Starfsánægja	4,11	4,44	7,7	7,7
Starfsmannastöðugleiki	3,58	3,94	6,1	7
Starfsþróun	4,35	4,19	6,9	6,2
Starfsöryggi	4,25	4,38	7,5	7,3
Stjórnun	3,93	4,31	7,7	7,9
Sveigjanleiki í starfi	4,31	4,29	7,7	8,8
Tilgangur	4,58	4,54	8,1	8,9
Upplýsingaflæði	4,12	4,16	7,1	7,3
Viðurkenning	4,38	4,49	8,5	8,5
Vinnuaðstaða	4,06	4,19	7,2	8

Eftir sameiningu var leikskólastjóri annars leikskólans ráðinn:

Ég byrjaði á því að taka viðtöl við allt starfsfólkið til að athuga hvað það vildi gera. Það er ekki gott að leggja upp með starfsmannahóp sem vill ekki taka þátt í verkefninu. Það voru allir sem vildu ganga á brattann og reyna að standa saman og gera úr þessu góðan skóla. Síðan fórum við að ræða hvað hefði verið hérna fyrir og í framhaldi af því tókum við stefnuna, hverju fólki vildi halda inni og hverju það vildi henda út. Og allt starfsfólkið rýndi í starfið. Um líkt leyti fengum við nýja aðalnámskrá og hún breytti sýninni, þannig var haldið af stað.

Leikskólastjórinn og aðstoðarleikskólastjórinn fara alltaf á milli húsa:

Við skiptum daglega og höfum alltaf gert. Þannig höfum við betri yfirsýn, en verðum kannski sjálfar samt tættari. Þetta á við um sérkennslustjóra, aðstoðarstjóra og leikskólastjóra.

Deildarstjóra fannst aðgengi að leikskólastjóranum erfitt fyrst eftir sameininguna:

Þær voru að skipta sér svona á milli húsa. Svo vandist maður þessu. Þær eru sitthvorn daginn í húsunum. Það er bara svolítið gott, þær eru annaðhvort sitthvorn daginn í húsinu eða viku og viku. Þá kynnast þær báðum húsum og við höfum aðgang að þeim báðum. En þetta er hrikalegt fyrir leikskólastjóran, allt þetta auka álag á hann og öll þessi vinna sem að bætist á stjórnendur. Mér fannst leikskólastjórinn tengjast börnunum meira fyrir sameiningu og ég sakna þess. Og að stjórnandinn sé ekki aðeins að borða með okkur og að hún sé svona með okkur. Þetta er orðið alltof mikið álag á þær við þessa sameiningu.

Deildarstjórunum fannst leikskólastjórinn vera í 150% starfi og ynni mjög mikið en þeim fannst starf deildarstjóra svipað í dag og það var fyrir sameiningu, en töldu hafa verið aukaálag á alla meðan að sameiningin stóð yfir.

Starfsmannahópurinn er samheldinn að mati deildarstjóranna:

Við förum mikið saman starfsmannahópurinn. Við lítum á þetta sem einn hóp en tvískiptan. Og það er gott á milli okkar. Fólk leitar í þá sem þeir þekja best. Stjórnendur þurfa t.d. að passa sig á því hvar þeir sitja á árhátíðum o.fl.

Hópurinn hefur farið í námsferðir saman, en þá gefst starsfólki tækifæri til að kynnast vel. Deildarstjóri sagði:

Viðhorf okkar starfsmanna hafa helst stuðlað að því að starfsmannahópurinn hefur sameinast og að sameiningin hafi gengið vel. Það sem hefur hjálpað til er hvað við erum skemmtileg og flott saman.

Leikskólastjórinn tók undir þetta sjónarmið og sagði:

Nú er ég búin að vinna í um 40 ár í leikskólum og það er alltaf gaman að fara í vinnuna. Þetta er skemmtilegur vinahópur sem maður á hérna. Og í báðum húsum. Það er alltaf skemmtilegt. Við erum svo jákvæð og skemmtileg og það gerir þetta allt auðveldara.

Fulltrúi foreldra sagði að hann vissi ekki betur en að meðalstarfsaldur á Furuskógi væri hár miðað við það sem hann hafði heyri af leikskólum annars staðar:

Sömuleiðis er hátt hlutfall fagmenntaðra starfsmanna, og mér sýnist sem að sumarstarfsfólk snúi aftur nokkur sumur. Ég held að það hljóti að mega túlka það sem starfsánægju innan leikskólans og að andrúmsloftið þar sé gott.

Þeir sem eru ráðnir inn í afleysingar núna fara á milli húsa, en ekki aðrir. Það hefur ekki verið hægt að ráða inn sérhæft starfsfólk, til þess hefur ekki verið svigrúm enda væri þá tekið af grunnstöðugildunum og töldu viðmælendur slíkt ekki framkvæmanlegt.

Niðurstöður starfsmannakönnunar **Hálsaskógar** sýna svipuð viðhorf starfsmanna til starfsumhverfis, samskipta og stjórnunarhátta milli árána 2011 til 2013. Það dregur úr starfsánægju milli árána 2015 til 2017, sjá töflu 4.6.

Tafla 4.6. Starfsmannakönnun Hálsaskógar

Hálsaskógur	2017	2015	2013	2011
Frumkvæði	4,18	4,22	6,8	7,4
Hæfilegt vinnuálag	3,67	3,50	2,3	1,5
Ímynd	4,40	4,72	8,6	8,8
Jafnrétti og jafnræði	4,23	3,86	6,4	7,7
Markmið og árangur	4,46	4,41	8,3	8,5
Metnaður	4,34	4,31	8,6	8,6
Móttaka nýliða	4,09	3,94	7,5	7,9
Starfsandi	4,05	4,56	7,4	8
Starfsánægja	4,15	4,31	7,5	8,4
Starfsmannastöðugleiki	3,93	3,87	6,9	7,1
Starfsþróun	3,75	4,20	7,2	5,7
Starfsöryggi	4,06	4,47	8	7
Stjórnun	4,14	4,49	8,3	8,4
Sveigjanleiki í starfi	4,41	4,47	8,1	7,9
Tilgangur	4,47	4,44	8,3	8,6
Upplýsingaflæði	4,08	4,19	6,9	7,2
Viðurkenning	4,38	4,27	7,8	7,4
Vinnuástaða	4,13	4,19	7,3	7,3

Leikskólanum stjórnar þriðji leikskólastjórinn frá því að sameiningin átti sér stað. Núverandi leikskólastjóri tók við í nóvember 2017 en hóf störf árið 2016 sem aðstoðarleikskólastjóri. Leikskólastjórinn sagði:

Það var búinn að vera mjög stöðug starfsmannahópur í báðum leikskólunum, þó meiri í öðrum sem hélt áfram. Leikskólastjóri annars hússins fékk stöðu leikskólastjóra sameinaðs leikskóla og það hætti nánast allt starfsfólkið í öðru húsinu eftir sameiningarnar. Það leit á sameininguna að hluta til sem yfirtöku stærri skólans á þeim minni.

Leikskólastjórinn lagði á það áherslu að fá utanaðkomandi aðila til að þjappa starfsmannahópnum saman á starfsdögum og fannst það hafa tekist ágætlega:

Ég þekkti til skólanna áður en ég hóf störf hérna. Það er svo mikil umhyggja hjá starfsfólki fyrir vinnustaðnum og þær eiga hvert bein hér. Þeim þykir svo vænt um vinnustaðinn sinn, enda flestar búnar að vinna hér mjög lengi.

Leikskólastjórinn hefur tekið starfsmannaviðtöl og fólk talaði um að því líði vel í vinnunni í dag og sé ánæggt:

Og það eru mjög fáir að hætta. Ég held að það sé nokkuð góð starfsánægja hér í dag. En ég heyrir stundum á þeim eldri að það eimir enn eftir af sárindum eftir sameiningarnar. Þetta var erfitt og tók á. Ég held að staðan sé orðin með besta móti.

Deildarstjóri tók undir það að sameiningin hafi verið erfið:

Mér fannst þetta sársaukafull aðgerð, sameiningarnar og uppsagnirnar, mjög, og tók langan tíma. Ég kom hingað til starfa tveimur árum eftir sameiningu og það var mikill órói. Við erum búnar að vera að vinna að því að líta á þetta sem einn skóla og það er fyrst núna sem það er að takast.

Deildarstjórinn sagði að það þyrfti samt meira til að sameina skóla heldur en að vera með sameiginlega stjórnendur og bílastæði. Starfsmannahópurinn hafi tekið langan tíma að sameina. Deildarstjóri sagði:

Maður hafði þetta val eftir sameiningu að maður gat farið eitthvert annað. Eða þá að maður ákvað að vera og langaði til að vera og að leggja sig fram við að láta þetta ganga. Og ég valdi það. En þetta er liðið og maður getur ekki alltaf hangið í því. En mér líður vel í vinnunni í dag. En mér leið alls ekki alltaf vel. Ekki fyrstu árin og ég ihugaði oft að fara annað. Það var enginn hér sem tók þessa ákvörðun, hún var tekin fyrir ofan okkur. Starfsánægjan hér er alveg ágæt í dag. Svo hafa verið stjórnendaskipti eftir sameiningu sem hafa haft mikið að segja.

Starfsmannahópurinn hittist á skipulagsdögum og á starfsmannafundum og deildarstjórar hittast vikulega á deildarstjórafundum. Deildarstjóri sagði:

Við leggjum mikið upp úr skemmtinefnd og við gerum skemmtilega hluti saman, einn viðburður á mánuði fyrir allt starfsfólkið, valfrjáls mæting. En þetta er stór vinnustaður, um 40 manns og starfsfólk fer ekki mikið á milli. Það er erfitt að fara inn á aðrar deildir og leysa af. Það eru einstakar sem eru að því. Við leysum af hér á milli, innan húsa.

Námsferð sem starfsfólk fór í hafði einnig haft góð áhrif á starfsmannahópin. Deildarstjóri sagði:

Síðan fórum við í námsferð fyrir ári síðan til Brighton og við vorum allan síðasta vetur að safna fyrir því það þjappaði hópnum vel saman, það er ekki til betri hópefling. Þá sögðu þessar gömlu þegar við komum heim úr ferðinni: „Nú er ég í fyrsta skiptið [eftir sameiningu] að upplifa að við séum einn leikskóli [árið 2017].“

Leikskólastjórinn og aðstoðarleikskólastjórinn hafa skrifstofur í sitthvoru húsinu. Leikskólastjórinn sagði:

Síðan erum við á stanslausum hlaupum á milli. Við erum ekki með reglulegan tíma á því hvenær við hittumst. Ég er með mín gögn hér og hún er með sín gögn hjá sér. Við erum ekki með skriflega verkaskiptingu, en hún er nokkuð skýr. Hún sér um ákveðin verkefni en ég er meira í þessu rekstrarlega en við reynum báðar að vera faglegir leiðtogar og vel sýnilegar. Ég labba um bæði húsin nokkrum sinnum á dag.

Deildarstjórar sögðust leita til þess stjórnanda sem er í húsinu sem þeir vinna í. Þeim fannst aðgengið að þeim mjög gott og aldrei vera neitt mál að ná á þá:

Fyrir sameiningu var einingin minni og aðgengið því meira að bæði leikskólastjóra og aðstoðarleikskólastjóra. Maður stendur þínu meira með ákvarðanatöku sjálfur, það er orðið meira um að foreldrar leita til okkar en til leikskólastjóra. Það er þá meira álag á deildarstjóra í sameinuðum leikskólum.

Foreldrum fannst vera mjög gott aðgengi að skólastjórunum og auðsótt að ná af þeim tali:

Okkur finnst þetta vera einn skóli, ekki svo ólík menning milli húsa. Ég var reyndar hissa á að heyra að þetta hefðu verið tveir skólar. Það er búið að vera svolítið rót á starfsfólkinu í öðru húsinu en starfsmannahópurinn upplifum við sem einn hóp. Krakkarnir þekkja flestar starfsmenn á báðum stöðum. Og börnin fara í heimsókn á milli.

Starfsfólk fer á milli húsa í forföllum. Einnig sinnir sérkennslustjóri í 100% stöðu börnum í báðum húsum. Að vísu hefur hann verið í 50% deildarstjórastöðu í vetur þar sem ekki hefur tekist að manna deildarstjórastöðuna. Einnig er myndlistarkennari við störf sem var verkefnastjóri, en er nú inni á deild, þar sem vantað hefur í grunnstöðugildin.

Niðurstöður starfsmannakönnunar **Hlíðar** sýna að viðhorf starfsmanna til starfsumhverfis, samskipta og stjórnunarhátta standa í stað að mestu leyti milli árunna 2011 til 2013, en starfsánægja vex töluvert. Örlítið dregur úr starfsánægju milli árunna 2015 til 2017, sjá töflu 4.7.

Tafla 4.7. Starfsmannakönnun Hlíðar

Hlíð	2017	2015	2013	2011
Frumkvæði	4,14	4,15	6,6	6,4
Hæfilegt vinnuálag	3,19	3,61	4	2,8
Ímynd	4,00	4,28	6,6	6,9
Jafnrétti og jafnræði	4,14	4,40	7,3	6,9
Markmið og árangur	3,91	3,93	5,6	6,5
Metnaður	4,52	4,64	8,6	8,4
Móttaka nýliða	3,73	3,85	5,5	5,6
Starfsandi	3,65	4,00	5,6	5,8
Starfsánægja	3,98	4,25	7,5	6,4
Starfsmannastöðugleiki	3,40	3,26	4,6	4,5
Starfsþróun	3,86	4,10	5,6	5,7
Starfsöryggi	4,23	4,37	7,1	6,4
Stjórnun	3,74	4,07	6,1	6,5
Sveigjanleiki í starfi	3,81	4,07	7,2	7,1
Tilgangur	4,29	4,35	7,7	7,5
Upplýsingaflæði	3,62	3,82	5	5,7
Viðurkenning	3,14	3,97	5,2	5,7
Vinnuástaða	3,62	3,59	6,4	6,5

Taflan sýnir að vinnuálag eykst töluvert frá árinu 2011 til ársins 2013 en síðan dregur úr því milli 2015 og 2017. Dregið hefur úr ánægju starfsmanna með stjórnun leikskólans en leikskólastjórinn og aðstoðarleikskólastjórinn skipta sér á milli húsa, leikskólastjórinn er í stærra húsinu en aðstoðarleikskólastjórinn í því minna. Stjórnendur fóru á milli húsa fyrst eftir sameininguna en „það var svo tætingslegt“ að þeir hættu því. Starfsmannahópurinn er alltaf saman á starfsdögum og starfsmannafundum og hittist þá oft í Valsheimilinu eða í stærra húsinu:

Þá byrjum við fundi saman en deilum okkur svo í húsin. Í erli dagsins erum við ekkert mikið að hittast. Við förum líka milli húsa með krakkana í garðana. Og þegar við aðlögum börnin yfir þá koma þau oft í heimsókn.

Það er mikil starfsmannavelta í leikskólanum og erfitt að fá fólk til starfa. Deildarstjóri sagði:

Á hverju einasta hausti er maður að kenna einhverju fólki grunnhugtök í leikskólafræðum og það hefur ekki einu sinni áhuga á því, því vantar bara vinnu.

Að sögn deildarstjóra var sameiningin sett upp eins og fólk hefði eitthvað um þetta að segja. Starfsfólk mátti skila inn skýrslum og álitum sem fólk gerði samviskusamlega, en svo var sameiningin bara keyrð í gegn:

Ég held að starfsfólk og foreldrar hafi upplifað að það skipti engu máli, það var bara búið að ákveða þetta. Og þá kemur meiri reiði og stífni í starfsmannahópinn. Það vantaði mannlega þáttinn í þetta. Þetta var bara keyrt í gegn og búið að ákveða þetta. Við sóttum um að fá aðstoð frá sálfræðingi en við fengum það ekki. Við deildarstjórar fengum að tala við mannauðsráðgjafa en það skilaði engu. Hún var bara miður sín yfir hvað við vorum reiðar.

Starfsfólkið var beðið um að vera ekki svona neikvætt og að hugsa út fyrir kassann:

Maður þurfti svolítið að taka ákvörðun að horfa innávið og hugsa: er ég að fara að halda áfram að vera hérna? Ef ég ætla að halda áfram að vera hérna þá ætla ég að hjálpa til og ég ætla að reyna að vinna með fólkinu ef þetta á að vera mitt annað heimili. Annars verð ég bara að fara. En þetta gekk misvel. Maður sá það bara langa leiðir í langan tíma, mjög langan tíma. Og sumir fóru – það eru ekki margir eftir.

Deildarstjórnir sögðu að starfsmannahópurinn hafi átt erfitt í svolítinn tíma eftir sameiningu:

Þess vegna er ég að tala um þennan mannlega hluta af þessu. Mannauðsstjórinn lagði bara áherslu á að fólk yrði að geta tekið breytingum. Við vissum það alveg. En þegar þú ert þarna, þá ertu ekki alveg til í þennan boðskap og hún var bara fúl á móti. Eftir þennan fund þá var þetta ekki alveg að virka, við vorum ekki að sjá hvað þetta voru frábærar breytingar. Auðvitað vitum við að breytingar eru erfiðar og þetta er svipað sorgarferlinu. En ef eitthvað hefði verið unnið með þetta þá hefði komið eitthvað í framhaldi af því þegar sást hvað við vorum óheilbrigður starfshópur.

Það hefur ekki verið hægt að samnýta starfsfólk milli húsa. Að sögn leikskólustjóra hefur ekki fylgt fjármagn til að ráða inn sérhæft fólk í verkefnastjórn eins og heimspeki og listir, það kæmi niður á öðru starfi:

Einhverjir stjórnendur hafa farið fram á að fá verkefnastjóra og fengið, en ég spurði að því hvort ég gæti fengið, en þá var mér sagt að ég þyrfti að eiga fyrir því. Það er svolítið svona, vantar stefnumótun um svona mál.

Leikskólinn **Holt** var sameinaður árið 2010. Niðurstöður starfsmannakönnunar Holts sýna að viðhorf starfsmanna til starfsumhverfis, samskipta og stjórnunarháttá batna milli árunna 2011 til 2013. Eitthvað dregur þó úr jákvæðninni frá árinu 2015 til ársins 2017, sjá töflu 4.8.

Tafla 4.8. Starfsmannakönnun Holts

Holt	2017	2015	2013	2011
Frumkvæði	3,44	4,09	7,6	6,9
Hæfilegt vinnuálag	3,27	3,49	4,8	2,3
Ímynd	3,97	4,05	8	7
Jafnrétti og jafnræði	3,63	4,09	8,4	6,9
Markmið og árangur	4,02	4,02	8,4	7,3
Metnaður	4,54	4,55	8,3	8,6
Móttaka nýliða	3,37	3,41	6,9	5,3
Starfsandi	3,00	3,67	7,6	5,6
Starfsánægja	3,44	4,14	8,4	6,8
Starfsmannastöðugleiki	2,97	3,41	6,4	6,1
Starfsþróun	3,54	4,09	6,4	6,6
Starfsöryggi	3,93	4,36	7,9	6,4
Stjórnun	3,18	3,47	7,5	6,4
Sveigjanleiki í starfi	4,20	4,36	8,1	6,5
Tilgangur	4,27	4,45	8,4	8,5
Upplýsingaflæði	3,38	3,55	6,6	6,1
Viðurkenning	3,31	3,06	7,3	5,8
Vinnuástaða	3,63	3,73	7,2	6,3

Að sögn leikskólastjóra var þetta erfið sameining og það var ekki mikil ánægja í starfsmannahópnum, sérstaklega í öðru húsinu. Þar sem báðir stjórnendur komu úr öðru húsinu upplifði starfsfólkið í hinu húsinu yfirtöku. Í leikskólanum starfa fjórir leikskólakennarar að stjórnendum meðtöldum. Leikskólastjórinn sagði:

Fólk er alveg búið að jafna sig á sameiningunni, en þetta er þungur skóli og það er mikið álag á starfsfólkið hérna. Hér er lágt faghlutfall, lítið af leikskólakennurum og svo er fjölmenningin þar ofaná, bæði í barnahópnum og í starfsmannahópnum. Þetta eru áskoranir og svo eru þetta allt konur og það skiptir líka máli.

Starfsmannahópurinn hittist allur á skipulagsdögum og starfsmannafundum, en það sem leikskólastjórinn heldur að hafi helst þjappað hópnum saman var námsferð sem farin var árið 2014:

Þá fann maður að það var rosalega gott fyrir hópinn. Það var svolítið vendipunkturinn.

Deildarstjórnir upplifðu starfsánægjuna upp og niður í leikskólanum. Deildarstjóri sagði:

Mér finnst undanfarin þrjú ár hafa verið rosalega erfið, það er mikið álag á öllum. Við getum ekki hlaupið hraðar. Og stundum langar manni að gefast upp. En þá kemur upp stoltið af leikskólanum og samstarfsmenn og þá mundi mér finnast ég vera að svíkja þær. Það eru alltof mörg börn á mann og of stórir hópar. Það þarf að vera fleira starfsfólk. Það sækir enginn um og við erum með unga starfsmenn sem stoppa stutt, svo að stærri starfsmannahópur hefur ekki fært okkur meiri þekkingu.

Deildarstjórnir upplifðu stundum ekki að starfsmannahópurinn væri einn hópur. Deildarstjóri sagði:

Það er fín samvinna, en við hittumst ekki oft. Maður hefur eiginlega engan tíma í heimsóknir. Þetta verður pinulítið, „þær þarna og við hér“. Það hafa verið skipulagðir hittingar, að fara út að borða eða í keilu eða eitthvað en það eru fáir sem mæta. Það er leiðinlegt af því að það er staðurinn til að þjappa hópnum saman. Þetta skiptir málið að hittast svona utan leikskólans. Námsferðin var skemmtileg, en nú eru margir hættir sem fóru í hana. Það er áætluð ferð á næsta ári.

Leikskólastjórinn er með skrifstofu í öðru húsinu en aðstoðarleikskólastjórinn í hinu. Leikskólastjórinn sagði:

En svo förum við á milli húsa. Við erum alltaf með fund kl. 9 á morgnana og förum yfir stöðu og verkefni dagsins og skiptumst á viku og viku í hvoru húsinu. Við erum með nokkuð skýra verkaskiptingu á milli okkar, ekki skriflega þó. Það þarf svo mikið utanumhald um starfsmannahópinn, við erum með mjög lágt faghlutfall, mikla fjölmenningu og í starfsmannahópnum líka þannig að það veitir ekkert af því. Það er bara það mikið utanumhald, aðstoð og leiðbeining sem starfsmannahópurinn þarf.

Sérkennslustjórinn fer á milli húsa og það er mikil ánægja með það. Einnig fara allir á milli í afleysingar. Leikskólinn fær verkefnastjórstöðu í málörvun og íslensku sem lofar góðu að mati leikskólastjóra.

Leikskólinn **Berg** var sameinaður **Klébergsskóla** árið 2016. Því eru ekki til niðurstöður úr starfsmannakönnunum til samanburðar. Skólastjórinn sagði að nú væri þarna stærri starfsmannahópur en hann hittist ekki á hverjum degi og vinnur ekki í sama húsi. Haldnir eru að minnsta kosti tveir sameiginlegir starfsdagar á ári þar sem hópurinn vinnur sameiginleg verkefni. Hópurinn hittist einnig utan vinnutíma og gerir eitthvað skemmtilegt saman. Fyrirhugað er að fara í sameiginlega starfsmannaferð. Skólastjórinn sagði:

Við erum með starfsmannasnapp, Facebook og starfsmannasiðu. Við erum með mikla breidd í starfsmannahópnum, unga krakka og sjötuga starfsmenn. Það eru ákveðnir múrar, ég sé að þeir eru að hrynja svona hægt og rólega. Það eru gamlir fordómar, „við“ og „þið“, „þið“ uppi í grunnskólanum og ég er svolítið þar af því að það er minn bakgrunnur og einhver sem er í leikskólanum segir að „þið yfirtókuð okkur“. Þetta snýst um orðalag – að passa mig að tala ekki um „við“ – heldur leikskólann og grunnskólann.

Starfsmannahópurinn hittist fyrir utan vinnutíma, það er skemmtinefnd sem er með fulltrúa frá báðum stöðum og það er sameiginlegt jólahlaðborð og vogleði, farið saman í keilu og ýmislegt. Það var nýtt fyrir leikskólanum. Skólastjórinn sagði starfsfólk sjá framtíð í þessari sameiningu. Hann vildi samnýta starfsfólk á milli staða en eitthvað voru kjarasamningar þó að mynda múra:

Það er flókið að senda fólk á milli. Ég ætlaði að ráða eina 50/50 sem færi á milli en þá eru taxtar skólanna misjafnir og viðkomandi hefði verið í Eflingu og Starfsmannafélagi Reykjavíkurborgar. Það er ekki sanngjarn að hafa það svoleiðis. Ég hef ekki fengið það í gegn að gera einn samning og skipta kostnaðinum á milli. Það er launamunur og það er réttindamunur. Þetta hefur vafist fyrir mér. Fólk var líka hrætt við þetta. „Er okkur þá hent hér á milli húsa?“ heyrðist sagt.

Skólastjórinn sagði að starfsmenn leikskólans fái afslátt af leikskólagjöldum, en ekki starfsmenn grunnskólans:

Þetta eru flækjur, ég á barn á leikskólanum en fæ ekki afslátt af gjöldunum þó að ég sé skólastjóri leikskólans.

Deildarstjórum leikskólans fannst gott að skólarnir voru sameinaðir á Kjalarnesi. Það var ólíkt því sem var þegar Bakki og Berg voru sameinaðir:

Nú eru stjórnendur alltaf hér, ekki eins og þetta var þegar stjórnandinn var nokkra daga í viku á staðnum og aðra ekki. Mér finnst þessi sameining miklu betri.

Deildarstjórunum fannst aðstoðarleikskólastjórinn aðgengilegur, en hann hefur fast aðsetur í leikskólanum, en fannst málin flóknari hvað skólastjórann varðar:

Af því að hún er í öðru húsi og hún gefur lítið færi á sér að vera niðurfrá. Þannig að við hittum hana sjaldan og við höfum lítið svigrúm til að koma hingað og hitta hana. En það er alltaf hægt að hringja í hana og fá að hitta hana. En það er flóknara af því að hún er aldrei hjá okkur. En hún er alltaf hér á Kjalarnesi svo að það er munur.

Deildarstjórunum fannst þessi sameining því betri en sameining Bergs við Bakka:

Þetta er miklu betra svona, ef ég hugsa aftur í tímann, þá vorum við svona alein þarna í leikskólanum í rokinu á Kjalarnesi. Stjórnendur og einhverjir starfsmenn voru frá bænum og komu ekki á hverjum degi og þá áttum við bara að leysa úr öllum vandræðum sjálf. Það var í samningi stjórnenda Bakkabergs að taka starfsfólk með sér frá bænum og aftur heim í bílnum. En nú er skólastjórinn hér og er dugleg að senda okkur skilaboð og hitta aðstoðarleikskólastjórann. Þetta er betra. Ég finn núna að þetta er öruggt, nú erum við öll saman á Kjalarnesi.

Þessar sameiningar hafa ekki haft góð áhrif á starfsandann í leikskólanum. Deildarstjóri sagði:

Fyrir mína parta er ég komin með nóg. Það hefur verið mikil starfsmannavelta. Þessi vetur hefur þó gengið mjög vel. Maður er alltaf að þjálfa upp nýtt fólk og það er frekar lýjandi. Hjá okkur starfa tveir þroskaþjálfar og einn leikskólakennari. Það er fagfólkið sem við höfum.

Fulltrúar foreldra sögðu að það hefði verið óánægja með fyrra fyrirkomulagið á sameiningunum, sem hefði ekki tekist eins og til var ætlast. Þeim fannst mannráðningar í leikskólanum hafa gengið mun betur eftir að leikskólinn sameinaðist grunnskólanum:

Það hefur ekki verið nein mannekla eftir að leikskólinn fór undir stjórn grunnskólans. Það virðast vera meiri tök á því að manna þetta núna. Fólki fannst svolítið að hinn leikskólinn var látinn ganga fyrir með mannskap þegar leikskólinn var sameinaður leikskólanum í Grafarvogi. Þar var stjórnin og við látin sitja á hakanum, það var það sem ég heyrði.

Fulltrúi foreldra sagði að á meðan leikskólinn var sameinaður Bakka þá hafi hann séð leikskólastjórann tvisvar. Hann taldi þá sameiningu ekki hafa gengið sem skyldi:

Við höfum mjög góðan aðgang að skólastjóranum, og aðstoðarskólastjóranum líka. Það er alveg ótrúlegt hvað skólastjórinn getur sinnt þessu vel. Það hefur líka með stærð samfélagsins að gera, maður getur bara hringt eða sent Facebookskilaboð ef maður vill ná á hana, það er ekki mjög flókið. Hún er mjög sjáanleg oft á morgnana þegar maður er að koma og mér finnst það mjög jákvætt að hún sé andlit skólans. Og manni finnst ekki að leikskólinn sé einhver afgangsstærð af grunnskólanum nema síður sé. Þetta litla sem ég hef þurft að leita til hennar hefur hún alltaf verið mjög aðgengileg og mjög auðvelt að ná á hana.

Einhver önnur samlegðaráhrif voru af sameiningunni, svo sem ef eitthvað bilar, þá er húsvörður í grunnskólanum sem gagnast báðum skólunum.

Niðurstöður starfsmannakönnunar **Langholts** sýna að í nokkrum þáttum dregur úr jákvæðum viðhorfum starfsmanna til starfsumhverfis, samskipta og stjórnunarháttanna milli árunna 2011 til 2013 en óverulega þó. Á milli árunna 2015 til 2017 er ekki hægt að merkja mun á viðhorfum nema hvað það dregur úr stöðugleika í starfsmannahópnum, sjá töflu 4.9.

Tafla 4.9. Starfsmannakönnun Langholts

Langholt	2017	2015	2013	2011
Frumkvæði	3,98	4,03	7,3	7,9
Hæfilegt vinnuálag	3,54	3,58	1,8	1,5
Ímynd	4,33	4,19	7,5	8
Jafnrétti og jafnræði	4,27	4,25	8	8,4
Markmið og árangur	4,31	4,13	7,4	8
Metnaður	4,17	4,42	8	7,7
Móttaka nýliða	3,63	3,64	6	6,3
Starfsandi	4,39	4,37	7,1	7,6
Starfsánægja	4,16	4,32	7	6,8
Starfsmannastöðugleiki	2,86	3,27	4,7	4,6
Starfsþróun	3,97	4,00	6,8	6,3
Starfsöryggi	4,28	4,23	7,5	6,4
Stjórnun	4,32	4,18	7,7	8,7
Sveigjanleiki í starfi	3,92	4,16	6,8	7
Tilgangur	4,37	4,32	7,8	8,3
Upplýsingaflæði	4,01	4,07	6,1	6,9
Viðurkenning	4,05	3,79	7,8	7
Vinnuaðstaða	3,28	3,33	4,5	6,2

Að mati deildarstjóra er þetta stór leikskóli. Áður en sameiningarnar komu til var starfsfólk á ýmsum fundum um sameiningarnar og fannst aldrei hlustað á sig:

Þetta hafa ekki verið auðveld ár eftir sameiningu. Fyrstu árin voru erfiðust og enn eimir eftir af þessu. Þetta var svo mikil synd af því að þetta voru svona tveir vel mannaðir leikskólar. Það var alltaf sami kjarninn. Nú er þetta orðið einn af þessum stóru leikskólum og mikil hreyfing á fólki. Og kjarninn tvístrast, manni finnst þetta ekki vera einn leikskóli heldur tvær sér einingar. Af því að það næst aldrei þessi blöndun. Alveg sama hvað það er reynt. Það er rosa góður andi hér í báðum húsunum, það vantar ekki. Og rosalega góður vinskapur á milli húsa. Og af því að þetta er sitthvort húsið þá næst ekki þetta flæði. Og ég skipti um deild og fór á milli húsa og það var eins og ég hefði sagt skilið við gömlu vinnufélagana, maður sá þá svo sjaldan.

Deildarstjóri sá á eftir tveimur leikskólum og sagði:

Mér finnst sorglegast að svona litlar einingar hafi verið skemmdar. Fólk týnist bara. Það hafa margir af fasta kjarnanum hætt á síðustu árum. Þegar það var jólagleði hér áður fyrr þá mættu allir, en núna, það eru margir sem mæta ekki. Þetta er svo stórt og svo dreift. Og mikil hreyfing á starfsfólkinu af því að þetta er svona stórt. Hér var góður kjarni og mikið af flottu fólki. Maður er að reyna að líta á þetta sem einn hóp en þetta eru tveir hópar.

Leikskólastjóri upplifir góða starfsánægu í leikskólanum og að það hafi verið tekið vel á móti honum þegar hann hóf störf árið 2017. Leikskólastjóranum fannst mjög þægilegt að vera í vinnunni, deildarstjórnarnir vera mjög lausnamiðaðir og fannst hann vera afar heppinn með starfsfólki. Hann sagði starfsmannahópin stefna að því að vinna í takt. Leikskólastjórinn sagði:

Ég byrjaði í júlí í fyrra. Ég er að leggja rosa áherslu á það að þetta verði einn skóli. Þetta hafa verið tveir skólar, það er alveg klárt mál. Og fólkið mitt lítur á þetta sem tvær einingar. Og við erum að vinna í því hvernig við getum eytt þessari hugsun. Það er enn talað um Holtaborg og Sunnuborg.

Deildarstjóri tók undir það að starfsánægja ríkir í leikskólanum:

Mér finnst yfirleitt góður mórall hérna, það er rosalega góður mórall hérna og allir tilbúnir að hjálpa manni. Alltaf til staðar fyrir mann hvort sem maður er deildarstjóri eða ekki. Ég finn rosalega samkennd, það er ótrúlegt í svona stóru batterí að þetta skulu vera til. Maður getur leitað til allra. Við vinnum saman. Á álagstímum þá hugsar maður: „Nú hætti ég“, en þá missir maður alla vinina svo að það er eitthvað sem heldur í mann. Kjarninn er góður þó svo að hann sé því miður alltaf að þynnast.

Starfsmannahópurinn er saman á skipulagsdögum og starfsmannafundum og deildarstjórafundir eru sameiginlegir einu sinni í viku. Það virðist vera erfitt fyrir stjórnendur að skipta sé á milli húsa að mati deildarstjóra:

Þær ætla alltaf að gera það, en svo af því að aðalskrifstofan er í Sunnuborg og þar eru allir pappírar þar, ég veit ekki alveg hvað það er. Ég var búin að heyra svo lengi að þær ætluðu að skipta sér á milli en svo verður það aldrei, þær festast bara einhvern veginn. Þetta er flóknara en að segja það. Viljinn er til staðar ... ný leikskólastjórinn talar mikið um þetta sem einn skóla.

Leikskólastjórinn sagðist byrja daginn Sunnuborgarmegin og aðstoðarleikskólastjórinn Holtaborgarmegin:

Svo kemur hún hérna yfir og við röðum deginum saman. Svo fer hún yfir og tekur niðfundinn Holtaborgarmegin og ég Sunnuborgarmegin. Og svo erum við svolítið sitt á hvað. Starfsfólkinu finnst gott að maður láti sjá sig á öllum stöðum. Maður þarf að passa þetta rosalega vel, að maður festist ekki bara á skrifstofunni sinni, að muna að fara yfir og vera eitthvað þar.

Foreldrum fannst ekki erfitt að hitta á stjórnendur í leikskólanum.

Það sem starsfólki fannst sameina starfsmanna-hópin voru óvissuferðir sem farnar voru. Deildarstjóri sagði:

Ég þekkti ekki neinn fyrir óvissuferðina en mjög marga eftir hana. Það er það sem stendur upp úr hjá mér, að gera eitthvað skemmtilegt saman. Það getur verið svo margt, farið hérna út í leiki. Áður fyrr mætti maður í allt, en núna þarf lítið til að maður segi: „Æ, ég kemst ekki.“ Það er líka erfitt að tengjast þar sem maður er bara á fullu í vinnunni og ef ég væri ekki deildarstjóri og sæti ekki þessa deildastjórafundir myndi ég ekkert hafa neitt af hinu húsinu að segja.

Undirbúningsaðstaða er í báðum húsum og kaffistofa. Að mati leikskólastjóra verður það til þess að þetta eru tveir leikskólar:

Fólk þekkir ekki endilega þá sem eru hinumegin. Einu sinni í mánuði á föstudögum eru kökudagar. Þetta er kölluð samverustund starfsmanna á morgnana. Þetta er til að við kynnumst og förum á milli. Og það er skipst á að halda samverustundina í húsunum þannig að fólk þurfi að fara á milli.

Starfsfólkið er samnýtt á milli í afleysingar. Einnig er verið að þróa sérkennslustjórastöðurnar ensérkennslustjórnarnir fara á milli húsa, þótt báðir séu með skrifstofu í öðru húsinu.

Niðurstöður starfsmannakönnunar **Laugasólar** sýna að á milli árunna 2015 til 2017 jókst ánægja starfsmanna með alla þætti, sjá töflu 4.10.

Tafla 4.10. Starfsmannakönnun Laugasólar

Laugasól	2017	2015	2013	2011
Frumkvæði	4,54	4,18	6,3	6,5
Hæfilegt vinnuálag	3,70	3,48	3,2	2,7
Ímynd	4,69	4,18	7,5	8
Jafnrétti og jafnræði	4,69	4,32	6,6	7,1
Markmið og árangur	4,54	4,00	7,8	8
Metnaður	4,58	4,33	8,3	8,4
Móttaka nýliða	4,34	3,34	5,3	6,1
Starfsandi	4,65	4,08	6,3	7,3
Starfsánægja	4,63	4,34	7,3	7,4
Starfsmannastöðugleiki	4,27	3,43	5,4	6,4
Starfsþróun	4,48	4,09	5,7	6,4
Starfsöryggi	4,58	4,02	8,1	8
Stjórnun	4,53	4,42	6,9	7,4
Sveigjanleiki í starfi	4,75	4,39	8,1	7,4
Tilgangur	4,58	4,46	7,9	8,2
Upplýsingaflæði	4,40	4,03	6,2	6,4
Viðurkenning	4,74	4,33	7,2	7
Vinnuaðstaða	4,27	3,98	6,7	7,5

Að mati leikskólastjóra gengur starfið mjög vel:

Ég upplifi mjög góðan starfsanda hér og mikla starfsánægju. Það er gleði í starfsmannahópnum. Þetta er rosalega stór hópur og við erum með allskonar skoðanir og skiptumst á skoðunum og það má bara alveg. Svo bara tókum við einhverja ákvörðun út frá því.

Deildarstjórar tóku undir það og sögð starfsánægju vera mikla:

Það sem við heyrum er mikil ánægja. Fólk líður vel. Það var aukin þátttaka í starfsmannakönnuninni. Mér finnst unnið vel að því að sameina fólk en síðan er maður kannski svolítið í sínu horni, byggingin er þannig, svolítið hólfuð niður... það er ákveðinn andi í húsunum sem hefur ekkert endilega færst yfir. Það fylgir því hvernig innréttingar eru og annað.

Deildarstjórunum fannst ganga vel í leikskólanum og samvinna milli húsa vera góða.

Það var víst engin samvinna á milli þessara skóla áður. Maður upplifir stundum eins og þetta séu tveir vinnustaðir en mér hefur fundist stjórnendurnir vinna vel að því að gera þetta að einum vinnustað. Við erum með sameiginlegt kaffi einu sinni í mánuði og það er skipst á með fundi. Við erum bæði niðurfrá og uppfrá. Starfsfólk er hvatt til að fara á milli í kaffi og mikið lagt upp úr því. Börnin eru oft saman í garðinum og þá starfsfólkið líka. Það er opnað á milli. Maður segir enn „Laugaborgin“ og „Lækjaborgin“. Það er alveg „við“ og „þið“, „efra“ og „neðra“. Af því að við erum í tveimur húsum. Annað húsið er í öðrum rytma af því að yngri börnin eru þar. Þar er farið fyrir í kaffi og svona.

Þeim fannst samskiptin þó alltaf geta verið meiri en upplifðu skólann sem einn þar sem það er stutt á milli. Undirbúningsherbergi eru á báðum stöðum en fundarherbergi í stærra húsinu: Fulltrúi foreldra hafði einnig merkt starfsánægju í leikskólanum:

Mér finnst starfsfólk virka ánæg, það heilsa allir börnunum mínum þó að þeir séu ekki að vinna á deildinni, þau þekja þau með nafni, þetta er bara heild. Það er ekki annað að merkja en að fólk hafi það gott í vinnunni hérna. Og það er lítil starfsmannavelta miðað við aðra leikskóla sem ég þekki. Sem dæmi kemur sumarfólk aftur og aftur til starfa hér, finnst gott að vera hér.

Starfsmannahópurinn er saman á starfsdögum og upplifa starfsmannahópurinn sem eina heild. Deildarstjóri sagði:

Við fórum í ferð til Finnlands núna, þá skapaðist góð samvinna í kringum hana. Það var tekin ákvörðun um að við ætluðum að hjálpa öllum að komast út. Háskólamenntaða fólkið hefur hærri styrki til ferða en það var tekin ákvörðun um að hjálpast öll að við að safna í ferðasjóð. Og það styrkir hópinn. Þessi ferð gekk mjög vel og mér finnst það segja allt sem segja þarf. Við vorum í blönduðum hópum úti að heimsækja leikskóla og það þjappaði hópnum saman.

Deildarstjórnir upplifa örur mannabreytingar í leikskólanum og ná oft ekki að kynnast öllum sem hefja þar störf og ljúka störfum:

Það hefur verið lagt mikið í það að gera starfsmannahópinn að einum hóp. Þetta er stór hópur, fimmtíu og eitthvað manns. Það sem helst sameinar starfsmannahópinn eru starfsdagarnir, sameiginlegu kaffitímarnir og skemmtanir utan vinnutíma. Það er sameiginleg skemmtinefnd hérna og svo er það barnahópurinn þegar hann er að flytjast yfir – þá erum við í samstarfi varðandi aðlögunina.

Haldnir eru sameiginlegir deildarstjórafundir vikulega, sérkennslufundir eru sameiginlegir og á skipulagsdögum eru hlutirnir ræddir líkt og um einn leikskóla sé að ræða.

Það kemur einnig fyrir að starfsfólk er samnýtt á milli húsa. Leikskólastjórinn sagði:

Afleysingin fer á milli og líka fasta starfsfólkið. Það er góð samvinna. Og ef að vantar fólk, þá er ekkert mál að biðja um aðstoð. Við höfum haft skiptikennara, einn kennari fór á milli og sagði sögur og deildin sem hún fór á sendi starfsmann í hennar starf á hennar deild.

Foreldrar urðu varir við að starfsfólkið fer á milli húsa. Fulltrúi foreldra sagði:

Það er starfsfólk að vinna með báðum börnunum mínum og ég upplifi að starfsfólk sem er ekki að vinna á deild barnanna minna þekki þau með nafni, ótrúlega margt starfsfólk þekkir börnin mín.

Starfsfólkið var jákvætt fyrir því að fara á milli húsa og þannig varð leikskólinn einn vinnustaður. Leikskólastjórinn sagði:

Það er ofsalega mikill metnaður í starfsmannahópnum. Og fólk sem vill vinna á leikskóla vill vinna á þannig vinnustað í svoleiðis umhverfi, ég held að það skipti ofsalega miklu máli. Hér er hátt faghlutfall og fastur kjarni. Afleysingastöður fara á milli húsa hjá okkur á hverjum degi. Og svo er fólk alveg að flytja sig eftir veturinn á milli deilda og á milli húsa, og það hefur bara verið jákvætt. Þá er það út frá aldri barnanna. Mér finnst núna ekki skipta aðalmáli hjá fólki í hvaða húsi það vinnur eins og var. Deildarstjórnir hittast vikulega og það er vettvangur til að samræma á milli húsa. Sérkennslustjórnir eru líka á þeim fundi. Það er mikil virðing borin fyrir þeim og svo sendum við alltaf fundargerð samdægurs á alla starfsmenn eftir þessa fundi. Það eru öflugar og góðar upplýsingatöflur og við stjórnir eru alltaf mættar hérna báðar klukkan átta á morgnanna og setjum niður daginn ef að er eitthvað.

Núverandi leikskólastjóri hefur unnið í leikskólanum í fjögur ár og sagði reglu á því hvernig hann og aðstoðarleikskólastjórinn skipta á milli sín verkum og fara á milli húsa. Deildarstjórnir sögðu að þar sem svo stutt á milli húsanna sé auðvelt að hitta á stjórnendur. Deildarstjóri sagði:

Þetta er mjög þægilegt hér. Maður veit alltaf hvar þær eru yfirleitt. Þær skipta dögum á milli sín, önnur er þrjá daga niðurfrá og hin tvo og svo öfugt. Það er alveg fast. Og ef þú vilt tala við leikskólastjórnann á þeim degi sem hann er í hinu húsinu, þá ferðu bara yfir. En þær koma báðar í bæði húsin yfir daginn. Og báðar mjög sýnilegar. Og mér finnst flott eins og það er hér, ef að önnur er ekki þá er hin bara á sínum stað. Þær halda því alveg. Og mér finnst báðum húsum gert jafnt undir höfði hvað þetta varðar. Stundum þarf maður að ná í stjórnandann strax og þeir eru alltaf í sitthvoru húsinu. Svo þetta er mjög fínt og þær hlusta vel á okkur. Það er plan sem hefur gengið upp hjá þeim.

Upplýsingaflæðið er gott í leikskólanum og eru tússtöflur í báðum húsum sem er skrifað á á hverjum morgni. Þá veit starfsfólk hver er í fríi og hvar afleysingin er. Deildarstjórar sögðu stjórnendur móta starfið og að það væri ekki svona margt faglært starfsfólk nema vegna þeirra. Þeim fannst gott að tala við stjórnendur og fannst þeir alltaf vera til staðar og á staðnum.

Að mati fulltrúa foreldra virka stjórnendur sem mjög gott teymi. Fulltrúi foreldra sagði:

Það er auðvelt að ná í þá hérna. Maður hefur kannski ekki oft erindi við leikskólastjóra eða aðstoðarleikskólastjóra, maður fer með flest sín samskipti í gegnum kennara og starfsfólkið sem er með börnunum mínum. Og ef þarf, þá sendir maður bara tölvupóst. Og ég hef oft hringt hingað og leikskólastjóri bara svarar. Þetta er mikil heild hérna.

Ráðið hefur verið inn sérhæft starfsfólk í m.a. sköpun en að mati leikskólastjóra eru ekki mörg tækifæri til að vera með sérgreinakennara nema þeir séu líka með barnahóp inni á deildum. Átti hún þar við að barngildi liggja að baki hverju stöðugildi.

Tveir sérkennslustjórar eru við leikskólann sem skipta á milli sín verkum. Börn með alvarlega fötlun eru á hendi annars þeirra og hinn sér um málörvun og kemur að þjálfun barna. Stjórnendur eru enn að máta sig við nýjar reglur og úthlutun sérkennslu.

Niðurstöður starfsmannakönnunar **Miðborgar** sýna að viðhorf starfsmanna til starfsumhverfis, samskipta og stjórnunarhátta batnar milli kannanna árin 2011 til 2013. Það á einnig við milli áruna 2015 til 2017, sjá töflu 4.11.

Miðborg	2017	2015	2013	2011
Frumkvæði	4,59	4,14	7,8	7,2
Hæfilegt vinnuálag	3,42	3,63	2,9	2,9
Ímynd	4,00	3,73	8	7,3
Jafnrétti og jafnræði	4,50	4,23	8	7,2
Markmið og árangur	4,46	3,91	8,2	7,2
Metnaður	4,55	4,18	8,3	7,7
Móttaka nýliða	3,37	3,45	6,6	6,2
Starfsandi	4,10	3,76	7,2	7,4
Starfsánægja	4,09	3,91	7,9	7,1
Starfsmannastöðugleiki	3,31	3,36	6,3	5,2
Starfsþróun	4,26	4,41	7,8	7
Starfsöryggi	4,59	4,23	7	6,9
Stjórnun	4,46	4,21	7,4	5,3
Sveigjanleiki í starfi	4,13	3,86	7,9	8,1
Tilgangur	4,44	4,06	8,7	7,9
Upplýsingaflæði	4,27	3,76	7,4	6
Viðurkenning	4,54	4,00	7,8	5,6
Vinnuaðstaða	3,50	3,09	5,9	6,9

Tafla 4.11. Starfsmannakönnun Miðborgar

Leikskólastjóranum fannst starfsmannakönnunin koma ágætlega út:

Það voru samt þættir þarna sem að þarf að skoða. Við þurfum að skoða hvað við ætlum að standa fyrir hér, við þurfum að vinna í því. Við reynum að leita eftir áhugasviði starfsólksins og að þú fái að njóta þín, jafnvel farið á milli deilda og húsa.

Leikskólastjórinn talaði um að það væri mikilvægt að nýta mannauðinn í starfsmannahópnunum og að starfsfólk fengi að njóta sín:

Hér vinnur barnajógakennari sem fer á milli og við erum að styrkja hana í að fara á milli. Það er ein hér sem hefur verið með kór á Njálsgötunni og þannig reynum við að koma til móts við áhugasvið hvers og eins. Og þannig á fólk að finna að það hafi áhrif. Við erum líka að vinna að því að finna leiðir til að mennta það fólk sem við erum með.

Fulltrúa foreldra fannst flottir og góðir starfsmenn vera við störf í leikskólanum:

Mér finnst alveg rosalega flottir og góðir starfsmenn komið hingað, en þetta er oft ungt fólk sem stoppar stutt við. Maður sér mikið eftir þeim sem koma og fara en svo kemur alltaf frábært fólk í staðinn. Mér finnst starfsmannamálin eins og ég hef kynnst þeim mjög góð. Og maður finnur fyrir því að hér er starfsánægja. En það er erfitt að manna allar stöður, það er náttúrulega ekkert leikskólanum sjálfum eða fólkinu þar að kenna, það virðist enginn vilja vera í þessari vinnu. En mér finnst skólinn sjálfur hafa unnið rosalega vel úr því. Mér fannst flott hvernig var dílað við þetta fyrst í haust þegar að það vantaði fólk, það voru allir kallaðir á fund og þetta var bara útskýrt og fólkinu þjappað saman. Ég var mjög hrifin af því hvernig þetta var unnið. Leikskólinn sjálfur er í sömu stöðu og foreldrarnir varðandi það hvað það er erfitt að manna stöðurnar.

Leikskólastjóranum fannst þessi þrjú ár sem hann var búinn að vera við störf að sumu leyti hafa farið í að slökkva elda:

Starfsmannahaldið hefur verið erfitt, það eru fáir fagmenn hérna, þetta er ekki vinsæli leikskólinn. Og það hættu nokkrir þegar ég kom til starfa, það er líka eðlilegt. Fólk var ekki tilbúið að fara í þessar breytingar. En ég held að leikskólastjórinn sem var á undan mér hafi tekið höggið, sem ég held að hafi verið mjög töff. Ég held að hún hafi verið orðin þreytt þegar hún hætti.

Leikskólastjórinn sagðist hafa upplifað sterkt í byrjun árs 2017 að skólinn sé orðinn sameinaður. Þá varð starfsmannahópurinn fyrir óvæntu dauðsfalli í hópnunum og upp frá því fór leikskólastjórinn að finna að þetta var einn starfsmannahópur. Hann sagðist þó alveg finna menningarmun í húsunum, en honum fannst munurinn hafa minnkað eftir því sem starfsfólkið fer á milli:

Starfsfólk fer á milli í afleysingar o.fl. Við sendum fólk á milli ef það er góð staða hjá hinum, ef það eru veikindi. Fólk hefur verið boðið að skipta um deildir og fara á milli og það er svolítið stokkað upp á vorin. Sumir sem vinna hérna hafa unnið í öllum húsunum og fá þá betri yfirsýn.

Starfsfólkið var að venja sig á að tala um „deildir“ ekki „hús“ til að líta á þetta sem einn skóla. Það eru kaffistofur á öllum stöðum, undirbúningsherbergi líka, ein skrifstofan er í Lindaborg og voru tölvumálin komin í betra horf svo að nú gat starfsfólk farið í hvaða hús sem er og komist í gögnin sín í tölvunni. Það sem stjórnendum fannst helst ábótavant var að hafa ekki stað til að hafa starfsmannafundi. Þeir hafa því oft verið haldnir á skrifstofu Skóla- og frístundasviðs.

Starfsfólkinu fannst gott að vera í stórum starfsmannahóp og hittist reglulega á starfsdögum og starfsmannafundum og deildarstjórnir funduðu vikulega. Deildarstjóri sagði:

Við lítum á þetta sem einn starfsmannahóp, við höfum farið tvisvar erlendis eftir sameiningu og svo er gert eitthvað skemmtilegt saman, sumarhátíðir og einhver gleði, jólahlaðborð og svoleiðis. Við förum saman á „Happy hour“ þannig að þetta er samrýmdur hópur. Það væri gott að fá fleiri tækifæri til að hittast.

En af því að húsin eru aðskilin er um leið margt sem er flókið. Það þarf í raun fleira starfsfólk heldur en ef leikskólinn væri allur undir sama þaki. Deildarstjóri sagði:

Það þurfa alltaf að vera tveir að loka í hverju húsi og það er ýmislegt varðandi starfsmannamál sem væri auðveldara í einu húsi. Það þarf að vera hærrí afleysing fyrir hús eins og þessi.

Leikskólastjóri tók undir þetta og sagði:

Í sjö deilda leikskóla í einu húsi þá nýtist afleysingin betur, í þremur húsum nýtist hún verr. Það tekur tíma að fara á milli. Þú sýnir líka meiri samkennd í sama húsinu þar sem þú sérð inn á deildina sem er undirmönnuð.

Fulltrúum foreldra fannst kostir og gallar við starfsmannahald í þremur húsum:

Kostirnir eru að þegar það eru veikindi og annað er meiri sveigjanleiki í staðinn fyrir að það væru of fáir starfsmenn þegar það eru veikindi eða það þyrftu einhver börn að vera heima. Við á Miðborg höfum fundið minna fyrir manneklunni heldur en aðrir skólar. Þetta var ekki svo mikið hér. Þegar það er svona stærrí eining þá er stundum starfsfólk úr öðrum starfsstöðvum að leysa af hér. En þá hefur maður áhyggjur af því að það sé of mikið rót fyrir börnin af því að það er svo margt starfsfólk sem þau umgangast dags daglega og þurfa að kynnast. En samt hef ég ekki fundið fyrir því að það hafi haft áhrif á börnin mín. Ég finn fyrir því að það er minna flakk á starfsfólki á yngri deildunum en þar eru börnin háðari starfsfólkinu.

Að mati leikskólastjóra hefur upphaflega markmiðið um sparnað ekki náðst nema að láta fólk hlaupa hraðar. Fækkun stjórnanda hafi verið einna erfiðast þar sem það var of lítil stjórnun til að byrja með. Það er búið að fjölga í tvo aðstoðarleikskólastjóra í Miðborg, en það hafa þó verið veikindi svo að það hefur ekki beint reynt á það enn:

Ég og aðstoðarleikskólastjórinn erum með skýra skriflega verkaskiptingu á milli okkar og reynum að hafa hana sýnilega fyrir starfsfólkið. Við erum með „workplace“ sem við notum mikið og „workchat“ og svo bara hringir maður. En ég myndi alveg segja það að eftir sameiningu er miklu meiri ábyrgð á deildarstjóra og meiri vinna á deildastjórum heldur en var.

Deildarstjórnarnir tóku undir þetta og sögðu:

Maður er meira í yfirsýninni og ekki bara með tilliti til sinnar deildar heldur annarra deilda í húsinu af því að það er ekki yfirmaður í húsinu heilu og hálfu dagana. Það eru sum verk sem leikskólastjórinn gerði áður sem við erum að gera núna. Þetta er aukin vinna fyrir okkur og aukin ábyrgð en mér finnst það samt líka alveg jákvætt mér finnst ég hafa lært mikið af því.

Þeir sögðu einnig að þessi nánd inni á leikskólanum og sú tíð þegar leikskólastjórinn þekkti alla foreldra og börn sé löngu liðin.

Fulltrúar foreldra upplifðu aðgengi að stjórnendum mjög gott:

Það eru mjög auðveld og góð samskipti við stjórnendur. Ég held að það sé af hinu góða að hafa færri stjórnendur. En á móti þarf kannski að fjölga starfsfólki af því að þá eru stjórnendurnir ekki eins mikill stuðningur í daglegu starfi eins og í minni leikskólum þar sem þeir geta meira hoppað inn og aðstoðað. Mér finnst að stjórnendur eigi að vera sýnilegir og aðgengilegir og þeir eru það hérna.

Þeir sögðu jafnframt að það væri algjört lyklatríði að ef eigi að spara í stjórnun í sameiningum, þá þurfi að fjölga stöðugildum annarra starfsmanna, að öðrum kosti séu stjórnendurnir bara í því að flakka á milli og í því að sinna öðrum verkefnum og séu ekki eins mikill stuðningur við starfsfólkið.

Það er sérkennslustjóri í 100% stöðu við leikskólann sem fer á milli. Það var verkefnastjóri í fjölmenningu en var settur í afleysingastöðu. Að öðru leyti hefur ekki verið hægt í þessari sameiningu að ráða inn sérhæft starfsfólk, slíkt var reynt og gekk það ekki sem skyldi.

Leikskólinn Nes varð til við sameiningu Bakka og Hamra árið 2017. Því liggja einungis fyrir niðurstöður starfsmannakönnunar fyrir árið 2017, sjá töflu 4.12.

Tafla 4.12. Starfsmannakönnun Ness

Nes	2017
Frumkvæði	4,52
Fræðsla og þjálfun	4,35
Hæfilegt vinnuálag	4,03
Ímynd	4,71
Jafnrétti og jafnræði	4,53
Markmið og árangur	4,64
Metnaður	4,54
Móttaka nýliða	4,30
Starfsandi	4,59
Starfsánægja	4,62
Starfsmannastöðugleiki	3,98
Starfsöryggi	4,41
Stjórnun	4,53
Sveigjanleiki í starfi	4,38
Tilgangur	4,70
Upplýsingaflæði	4,55
Viðurkenning	3,86
Vinnuaðstaða	4,42

Starfsfólk Hamra samdi umsögn 22. ágúst 2016 vegna fyrirhugaðrar sameiningar við leikskólann Bakka. Í henni kom fram að samkvæmt síðustu starfsmannakönnun hafi komið fram að starfsfólk var undir miklu álagi í vinnunni og taldi starfsfólk það aukast við sameininguna. Að sögn leikskólastjóra breyttist starfsánægjan töluvert í leikskólanum eftir sameiningu:

Fólk varð óöruggt, það voru allir vanir því að ég væri hér allan daginn, það er mjög auðvelt aðgengi að mér, ég loka aldrei inn til mín. Ég er mjög fljót að lesa í hópinn ef ég finn að eitthvað er og bregðast við. Ég held að það hafi alltaf hjálpað í þessu húsi að það er mikil hreinskiptni í gangi og starfsánægjan minnkaði fyrst. En ég held að þetta sé að jafna sig. Að þau eru að fatta að þau eru ekkert að missa mig. Það voru allir hræddir um að ég myndi hætta. Af því að ég varð rosa þreytt á tímabili og ég fann það bara.

Leikskólastjórinn hafði áhyggjur af starfsfólkinu á Bakka:

Mér finnst þeim bara vera sama ... það er búið að vera erfitt að vera úti á Bakka og ég set það bara á það að þessi leikskóli fékk ekki frið.

Þar vísar leikskólastjórinn í að leikskólinn var sameinaður Bergi á Kjalarnesi. Sú sameining gekk ekki vel og fallið var frá henni. Þá átti að mati leikskólastjórans að gefa leikskólanum frí frá sameiningum og leyfa þeim að jafna sig og vera í friði. Það var ekki gert heldur leikskólinn sameinaður öðrum leikskóla.

Deildarstjórar tóku undir með leikskólastjóranum og töldu að starfsánægjan hefði minnkað, sérstaklega á Hömrum eftir sameiningu. Deildarstjóri sagði:

Það hefur alltaf verið góð starfsánægja hér, mikil gleði og gaman. Hún hefur alveg hrapað. Leikskólastjórinn hefur verið svo fljótur að tækla ef eitthvað hefur komið upp, hún á erfiðara með það núna þegar hún fer á milli. Hún sér svo fljótt ef að er eitthvað. Hún þekkir ekki lengur öll börnin í húsínu

sem hefur aldrei gerst áður. Hún hefur alltaf þekkt öll börnin með nafni og alla foreldra.

Fulltrúar foreldra höfðu heyrt óánægju með sameininguna hjá starfsfólkinu á Hamri:

En ég get ekki sagt að það séu allir brjálaðir yfir þessu. En maður sér að það er sama starfsfólkið búið að vera hér á Hamri nánast frá upphafi. Það er greinilega gott að vinna hérna. Á Bakka er einnig hópur sem hefur verið lengi við störf. Barninu mínu liður rosalega vel hérna. Öllum börnunum mínum hefur fundist rosalega gaman að vera í leikskólanum. Gagnvart börnunum er ekkert nema gott að segja.

Starfsmannahópurinn vinnur saman á starfsdögum og starfsmannafundum en fer síðan hver til síns heima. Leikskólastjóri sagði:

Þetta eru tveir hópar. Við höfum farið í starfsmannaferðir saman og það gerir fólki gott en styrkir ekki beint hópinn sem heild, heldur á hvorum stað fyrir sig. Fólk heldur sig við fólkið sem það þekkir.

Deildarstjórar sögðust ekki vera með sameiginlega deildarstjórafundi, sem þyrfti að vera inn á milli að þeirra mati. Deildarstjóri sagði:

Það gengur ekkert að sameina starfsmanna-hópinn, þetta eru bara tvö aðskilin hús. Við hittumst ekkert yfir daginn eða vikuna. Það er ekki það að fólk vilji það ekki, þetta er svoleiðis vinna að þú hittir ekki þá sem eru á öðrum deildum nema þá í kaffi eða útiveru. Við höfum fengið inn fyrirlestra og verið að undirbúa okkur á skipulagsdögum. Við vorum að koma úr námsferð saman, og fórum einnig í fyrri. Það hefur sameinað hópinn og er mjög gaman ... en fólk sækir svolítið í þann hóp sem það þekkir best og vinnur mest með. Það er bara ekki raunhæft þegar við vinnum í aðskildum húsum að þetta verði einn starfsmannahópur.

Leikskólastjóri taldi að fækkun stjórnenda geri það að verkum að aðstoðarstjórinn þurfi að fá hærra stjórnunarhlutfall og meiri yfirvinnu:

Það getur ekki verið mikill sparnaður peningalega í því. Það hafa verið svo mikil veikindi á Bakka að aðstoðarleikskólastjórinn hefur þurft að vera mikið inni á deild í afleysingum og gegnir núna stöðu deildarstjóra. Hún er að fá fullt af yfirvinnu. Og svo fær hún yfirvinnu af því að við þurfum að hittast fyrir utan reglubundinn vinnutíma. Þannig að þetta hefur ekki gengið upp eins og það átti að gera.

Deildarstjórum fannst fækkun stjórnenda vera það eina sem breyttist við þessa sameiningu. Þeir töldu veikindi hafa aukist í starfsmannahópnum eftir sameiningu:

Það er þá núna einn leikskólastjóri. Bakki hefur verið í þessari stöðu frá 2010 svo að það er ekki mikil breyting fyrir starfsfólkið þar, en töluverð breyting fyrir Hamra. Okkur finnst aðgengi okkar að leikskólastjóra hafa versnað töluvert hér á Hömrum. Þetta hefur ekki haft góð áhrif þar, starfsfólk er mjög óánægt. Enda hafa starfsmenn verið að hverfa héðan. Leikskólastjórinn er mikið í burtu og aðstoðarleikskólastjórinn mikið inni á deild, þá er erfitt að trufla hana. Hún hefur alveg nóg að gera. Enda eru þær báðar búnar að fara í veikindaleyfi eftir sameininguna, sem hefur ekki gerst áður. Við sem deildarstjórar leysum bara fyrr úr málum en við þurfum mikið að tækla óánægju starfsfólksins okkar inni á deild, fólk er óánægt og það er meira andlegt álag á mig að vera í þessu öllu. Við erum alltaf á hlaupum. Við erum ekki bara að hugsa um börn, við erum að hugsa um starfsfólk og foreldra. Þetta er svo mikið samfélag. Og það koma mörg mál sem þarf að leysa strax, það er ekki hægt að ýta á pásu. Og svo endalaus fundarhöld á stjórnendum.

Fulltrúar foreldra fundu að leikskólastjórinn er miklu minna í húsinu en fyrir sameiningu:

Ég held að ég hafi bara aldrei rekist á hana í allan vetur. Þó að það séu aðstoðarleikskólastjórar þá þarf maður alltaf stundum að tala við leikskólastjóran. Hún er ofsalega tætt. Þetta hljómar eins og þetta sé of mikið fyrir hana.

Fulltrúi foreldra sagðist alltaf leita til deildarstjórans með sín mál og datt ekki í hug að leita til leikskólastjórans af því að hún hittir hann aldrei.

Það var ekki hægt að samnýta starfsfólk á milli staða, bæði var langt á milli húsa og einnig er reiknað með hverjum starfsmanni í starfinu:

Ef ég tek einhvern úr öðru húsinu og flyt yfir þá er undirmannað. Það eru börn reiknuð á alla starfsmenn. Þannig að ég hef aldrei skilið þessa tillögu. Og ef loksins allir eru mættir hér en vantar í hinu húsinu, á ég þá að vera að taka hér og undirmanna þá hér í staðinn fyrir þar? Af því að oft þarf fólk að taka uppsafnaðan undirbúningstíma og annað þegar fullmannað er.

Það var krafa frá deildarstjórum að vera ekki að fara með fólk á milli, nema það hefði áhuga á því sjálft og væri ráðið sérstaklega til þess. Það væri annað ef leikskólarnir væru hlið við hlið.

Það hefur heldur ekki verið svigrúm til að vera með sérhæft starfsfólk t.d. í listaskála. Leikskólastjóri sagði:

Það hefur verið undirmönnun og það þarf að hafa grunnmönnunina í forgangi. Maður lætur bara daginn ganga. Það er kannski fullmannað en bæði veikindi og síðan er fólk hér í námi. Það er einnig mikið af fólk í hlutavinnu, svo að það er ekki raunhæft.

Það eru sérkennslustjórar í báðum húsum, það var nýbúið að ráða inn á Hamra þegar sameiningin kom til og þá var sérkennslustjóri á Bakka. Nú þarf að minnka stöðugildin á Bakka af því að börnum hefur fækkað.

Niðurstöður starfsmannakönnunar **Sunnúáss** eru svipaðar milli árána 2015 til 2017, sjá töflu 4.13.

Tafla 4.13. Starfsmannakönnun Sunnúáss

Sunnúás	2017	2015	2013
Frumkvæði	3,64	4,05	5,8
Hæfilegt vinnuálag	3,18	3,41	2,3
Ímynd	3,77	3,64	7
Jafnrétti og jafnræði	4,27	4,32	7,2
Markmið og árangur	4,15	3,91	7,5
Metnaður	4,29	4,61	8,3
Móttaka nýliða	3,75	3,45	6,6
Starfsandi	3,89	3,70	6,8
Starfsánægja	3,94	4,18	7,2
Starfsmannastöðugleiki	3,24	3,18	5,8
Starfsþróun	3,73	4,18	4,9
Starfsöryggi	4,07	4,09	7,7
Stjórnun	3,87	3,91	7
Sveigjanleiki í starfi	4,13	4,36	7,1
Tilgangur	4,31	4,55	8,2
Upplýsingaflæði	3,43	3,39	6,7
Viðurkenning	3,66	3,56	5,8
Vinnuaðstaða	3,63	4,14	7

*Könnun frá árinu 2011 ekki aðgengileg

Leikskólastjórinn sagði að þó að þessir leikskólar sem sameinaðir voru hafi staðið á sömu lóð, hafi verið mikil fjarlægð á milli þeirra samskiptalega og hugmyndafræðilega séð:

Það gekk mikið á fyrsta veturinn. Það var undiraldna í starfsmannahópnum. Það voru einhverjir sem komu og vildu lausnarlaun sem ég vissi eiginlega ekki hvað var. Það kom margt upp sem ég hafði varla kynnst áður.

Deildarstjórnarnir sögðu sig líta á starfsmannahópinn sem einn hóp í dag:

Við lítum á starfsmannahópinn sem einn hóp, allir saman í kaffi. Það var óvissuferð um síðustu helgi, árshátíð, kaffihús eftir vinnu á föstudag og stundum saman í bíó. Það er mjög persónubundið hvernig þér finnst að vera í stórum eða litlum hópi. Hliðarendi var einstakur á sinn hátt og starfsmennirnir og það er alltaf söknuður eftir Hlíðarenda. Þetta er stórt batterí hérna og það þarf gott utanumhald og góða yfirsýn. Maður reynir að nýta mannauðinn inni á sinni deild en það er ekki mikið svigrúm til að sérhæfa sig.

Deildarstjórnarnir sögðu að margir hafi hætt fyrstu árin:

Til að byrja með skiptist fólkið í húsinu í tvennt. Fólk sem var ánægt og fólk sem var mjög óánægt. Margir hættu og sumir héldu áfram ósáttir. Mér finnst andinn í húsinu núna góður. Þetta var erfið fæðing. Fyrstu þrjú árin fannst mér erfið en fór síðan að batna, þá voru flestir farnir sem voru óánægðir.

Þeim fannst starfsandinn góður í leikskólanum í dag þó að starfsmannavelta og mannekla hafi áhrif á starfsmannahópinn.

Niðurstöður starfsmannakönnunar **Sunnufoldar** sýna að ánægja starfsmanna með starfsumhverfi, samskipti og stjórnunarhætti var ekki mikil árið 2011 en jókst töluvert til ársins 2013. Á milli árana 2015 til 2017 jókst ánægja starfsfólks með alla þætti nema hvað varðar stöðugleika, starfsþróun og viðurkenningu í starfi, sjá töflu 4.14.

Tafla 4.14. Starfsmannakönnun Sunnufoldar

Sunnufold	2017	2015	2013	2011
Frumkvæði	4,33	4,19	7,9	5,6
Hæfilegt vinnuálag	3,32	2,99	3,2	2
Ímynd	4,52	4,25	7,6	6,5
Jafnrétti og jafnræði	4,33	4,13	7,7	6,6
Markmið og árangur	4,45	4,48	8,4	5,4
Metnaður	4,34	4,28	8,8	7,9
Móttaka nýliða	4,18	3,88	7,2	5,5
Starfsandi	4,44	4,22	6,8	6,9
Starfsánægja	4,33	4,04	8	5,8
Starfsmannastöðugleiki	3,34	3,71	6,5	4,9
Starfsþróun	3,55	4,54	7,6	4,9
Starfsöryggi	4,11	3,83	6,1	4,7
Stjórnun	4,29	4,60	8,5	5,4
Sveigjanleiki í starfi	4,05	3,96	7,3	7,5
Tilgangur	4,47	4,28	8,5	6,9
Upplýsingaflæði	3,98	3,69	7,6	4,7
Viðurkenning	4,25	4,72	8,3	5
Vinnuaðstaða	3,80	2,83	6,5	6,1

Að mati deildarstjóra var starfsandinn ekki góður fyrst eftir sameiningu:

Það var allt í klessu fyrsta árið eftir sameiningu, þetta var svakalegt. Maður var að hugsa um að hætta, maður mælir ekki með svona.

Deildartjórinn talaði um að það hafi verið mikið um veikindi og margir starfsmenn í langvarandi veikindum. Leikskólastjórinn tók undir það og sagði:

Það hafa verið viðvarandi veikindi og yfir 30% starfsmannavelta. Núna erum við komin þangað að það eru margir í hópnum sem hafa dottið út úr skóla og eru með kvíðaraskanir og þunglyndi. Þjónustan við þennan starfsmannahóp er gríðarleg. Mér er annt um þetta fólk, því að þetta er fólk sem ég fæ til vinnu og ég er starfsmannastjórinn þeirra.

Fulltrúi foreldra tók í sama streng og sagði að það hafi ekki verið gott andrúmsloft eftir sameiningu skólanna:

Árið 2011 þá gat ég ekki beðið með að hætta með barn hérna. Þá var hræðilegt andrúmsloft og óöryggi og vanlíðan. Og maður fann svo til með starfsfólkinu. Mér finnst það hafa jafnað sig síðan þá. Það hefur verið mjög mikil endurnýjun á fólk. Þetta var mikil sorg, þetta var svo mikið diss af yfirvöldum sem að tóku þessa óupplýstu ákvörðun gegn vilja alls þessa fagfólks og foreldra. Það voru allir sem mæltu gegn þessu og ég væri mjög til í að sjá peningalegar tölur. Og hvort þeir hafi verið að spara aurinn og kasta krónunni, það er mín tilfinning. Mér fannst faglegt starf drabbast mikið niður við þessa sameiningu af því að fagleg leiðsögn var ekki alltaf til staðar. Sumu starfsfólki með mikinn eldmód fyrir þessu starfi og búið að vinna faglegt starf missti áhugann og var svolítið sama og það kom kulnun. Margir sem vinna hér núna muna ekki eftir þessu.

Starfsmannahópurinn hittist á skipulagsdögum en starfsmannafundirnir hafa verið settir inn í skipulagsdagana. Það er varla pláss fyrir allan starfsmannahópinn saman svo að Hlaðan í Gufunesbæ hefur verið nýtt á skipulagsdögum. Deildarstjóri segir að það þurfi samt meira til að sameina starfið en sameiginlega starfsdaga. Hlutfall fagfólks er að minnka í leikskólanum, eins og á landsvísu, einn leikskólakennari sé með leyfisbréf í einu húsi, tveir í öðru. Leikskólastjórinn segir að honum hafi þó tekist að fá starfsfólkið mér sér:

Deildarstjórnarnir hjálpa hver öðrum, allir eru til í að láta hlutina ganga. Það er alltaf sama fólk sem hleypur og sama fólk sem er veikt. Þetta veldur núningi. Fólk er tilbúið að leggja meira á sig en starfslýsing segir til um.

Ótal fundarhöld fylgja sameinuðum leikskólum til að samræma vinnubrögð og fór leikskólastjóri Sunnufoldar yfir alla þá fundi sem haldnir eru í leikskólanum. Auk starfsmannafunda á skipulagsdögum má nefna deildarfundi, stjórnendafundi, deildarstjórufundi, sérkennslustjórufundi, samráðsfundi með Miðgarði, foreldraráðsfundi og fundi með foreldrafélagi.

Starfsfólk er samnýtt milli starfsstöðva og leikskólastjórinn hefur lagt áherslu á starfsmannastjórnun til að fá fólk með sér, en segir að það séu mjög fáir sem vilji fara á milli:

Það er einstaka starfsmaður sem treystir sér til þess ég held að hluta til að þetta sé það sem að heitir skuldbinding eða helgun. Þegar þú kemur inn þá helgar þú þig ákveðnum hópi barna. Nú þarf ég að fara að vera með öðrum hópi, þá helgar þú þig ekki honum.

Það er því ekki alltaf kostur að fá starfsfólk úr hinum húsunum, t.d. þegar mesta mannekla var á leikskólanum sl. haust. Þá var starfsfólkið að fá starfsmann inn á deildina sem þekkti ekki börnin.

Fulltrúi foreldra sem jafnframt er starfsmaður leikskólans ræddi einnig samnýtingu á starfsfólki í veikindum:

Ég tel þó samnýtingu ekki vera til góða fyrir starfsfólkið eða börnin, þeir einu sem „græða“ á því eru foreldrarnir. Af því að þá þurfa þeir ekki að sækja börnin sín vegna mannekle. Og ef börnin koma hvekk heim eftir dag með ókunnu fólk þá er enginn að græða á því. En starfsfólkið fer á milli af því að það er beðið um það, en það eru flestir sem eru óánægðir með það. Starfsfólkið þekkir kannski ekki dagskipulag deildarinnar þó svo að það sé búið að sameina margt. Þá er samt sitthvor andinn í húsunum og starfsvenjur. Og það er erfitt fyrir starfsmann að koma á nýjan stað og líka aukaálag fyrir deildina sem fær starfsmanninn af því að hann er óvanur staðnum.

Í leikskólanum eru tveir aðstoðarleikskólastjórar í 100% stjórnunarhlutfalli. Leikskólastjóri og aðstoðarleikskólastjórar skipta verkum á milli sín. Aðstoðarleikskólastjóri sér um launin og vinnustund, samþykkir reikninga og Völuna. Leikskólastjórinn sagði:

Mér finnst ég vera menningarstjórinn og mér finnst menningarstjórnun leikskóla felast í því að sjást, heilsa, leggja línur um skólabrag og tala á milli fólks. Og það finnst mér alltaf vera ég sem leiði og mikilvægt að skólastjóri geri það. Ekki síst þar sem þessi starfsmannavelta er, mér finnst þetta vera órólegt umhverfi. Í þessu starfi finnst mér vera mikilvægast menningastjórnun.

Þrátt fyrir aukningu á stjórnunarhlutfalli aðstoðarleikskólastjóra er leikskólastjórinn á þeirri skoðun að það eigi að hverfa frá sameiningunni:

Aðstoðarleikskólastjóri er aldrei annað en aðstoðarleikskólastjóri og leikskólastjóri er sá sem fer fyrir í menningar og samskiptastjórnun.

Deildarstjórar merkja mun á því að leikskólastjóri og aðstoðarskólastjóri eru ekki alltaf á staðnum:

Það er ekki einn stjórnandi í hverju húsi. Einn aðstoðarstjórinn er meira í bókhaldi og launum. Leikskólastjóri er eins og skopparakringla á milli og það er oft svakalegt álag á henni. Það er ekki hægt að festa hana á ákveðnum dögum. Hún er í mörgum hlutverkum. Ég hef talað við hana um að hún megi ekki taka að sér afleysingu inni á deildum. En hún hefur verið að gera það. Og þá er hún bara svona út og suður. Af því að það er á öllum stöðum sem að vantar. Við höfum áhyggjur af henni. Af því að hún er svo frábær fagmaður. Við viljum ekki missa hana.

Fulltrúi foreldra taldi aðgengi sitt að leikskólastjóra gott þar sem hann er með barn í því húsi sem leikskólastjóri er með skrifstofu:

Ég get ímyndað mér að foreldrar í öðrum húsum leiti til deildarstjóra, þeir leita ekki til leikskólastjóra. Stjórnendur halda sig mest í Frosta. Það er upplifun flestra. Þeir kíkja í hin húsin tvö en allajafna gengur maður út frá því að þeir séu í Frosta. En okkur finnst best að ráðfæra sig við deildarstjóra og kennara barnanna okkar.

Foreldrum fannst leikskólastjórinn hafa staðið sig mjög vel og mikið mætt á honum:

Það er búið að auka við stjórnunarhlutfall aðstoðarleikskólastjóra þannig í raun er kominn stjórnandi í hvert hús, hvort sem hann heitir aðstoðarleikskólastjóri eða leikskólastjóri. Þá sér maður ekki alveg hagræðinguna því ef það er kominn stjórnandi sem hefur ekki einu sinni tök á því að sinna faglega þættinum í skólastarfinu, heldur þarf alltaf að vera í rekstrarlegum atriðum.

Auk leikskólastjóra og aðstoðarleikskólastjóra hefur verið bætt við stöðugildi sérkennslustjóra:

Við höfum fengið og það finnst mér hafa skilað góðum árangri við höfðum á tímabili hálf tölustöðugildi sérkennslustjóra í hverju húsi. Það er mikil vinna í kringum þau börn sem þarfnast sérkennslu.

Leikskólinn **Tjörn** var sameinaður árið 2009 og hefur því lengstu reynsluna eftir sameiningu. Niðurstöður starfsmannakönnunar Tjarnar sýna að viðhorf starfsmanna til starfsumhverfis, samskipta og stjórnunarháttanna batnar í nokkrum þáttum milli árana 2011 til 2013. Dregur úr ánægju með jafnrétti og jafnræði og starfsanda. Niðurstöður árana 2015 til 2017 eru sambærilegar, sjá töflu 4.15.

Tafla 4.15. Starfsmannakönnun Tjarnar

Tjörn	2017	2015	2013	2011
Frumkvæði	4,37	4,34	8,8	8,8
Hæfilegt vinnuálag	3,51	3,81	3,1	1,5
Ímynd	4,67	4,78	9,7	9,8
Jafnrétti og jafnræði	4,33	4,22	8,4	9
Markmið og árangur	4,41	4,50	8,8	9
Metnaður	4,39	4,48	8,9	8,2
Móttaka nýliða	4,25	4,09	7,7	6,3
Starfsandi	4,52	4,30	8,8	10
Starfsánægja	4,24	4,38	9,2	8,8
Starfsmannastöðugleiki	3,74	3,72	7,3	7,3
Starfsþróun	4,17	4,13	8	7,3
Starfsöryggi	4,42	4,25	8,6	7,5
Stjórnun	4,44	4,38	8,6	8,8
Sveigjanleiki í starfi	4,03	4,38	8,3	7
Tilgangur	4,54	4,50	9,3	9,7
Upplýsingaflæði	4,12	4,06	7,2	6,3
Viðurkenning	4,05	4,33	7,4	7,8
Vinnuaðstaða	3,72	3,63	6,4	5,3

Að mati leikskólastjóra er mannauðurinn númer eitt tvö og þrjú í leikskólastarfi og allar breytingar viðkvæmar. Fólki er annað um vinnustaðinn sinn og samstarfsmenn, börn og foreldra sagði leikskólastjórninn. Í leikskólanum hefur verið fastur kjarni af starfsfólki í langan tíma. Í báðum húsum er hátt hlutfall fagfólks og mikill stöðugleiki og sterkur hópur. Að mati leikskólastjóra hjálpar þetta hvert öðru; stöðugleiki, hátt faghlutfall og lítil veikindi haldast í hendur. Leikskólastjórninn heldur einnig vel utanum hópinn að mati deildarstjóra:

Það hefur gert okkur mjög gott að fara í ferðir saman, hrist hópinn mjög vel saman, mér finnst það skipta máli, við fórum á Reggio-ráðstefnu í New York og það skilaði miklu.

Deildarstjórnarnir sögðu að það hefði átt að setja fjármagn í sameininguna:

Við áttum að fá svigrúm í undirbúning og deildarstjórnarnir áttu að hittast oftar en það gekk ekki eftir. Það þyrfti að vinna meira með þetta hér, faghittingur á milli skóla til að miðla fagþekkingunni og meiri umræðu.

Starfsfólkið ákvað að gera gott úr þessu, það var meðvitað ákvörðun hjá fólki á sínum tíma:

Við viljum ekki láta gleypa okkur, en við viljum alveg vera með.

Því fannst skipta máli hvernig var farið að hlutunum, starfsfólkið bjóst við að ýmsu yrði breytt, en svo var það ekki gert og það fékk að halda því sem hafði verið gert og gátu breytt því sem það vildi með tímanum. Deildarstjóri sagði:

Tíminn hefur unnið með okkur, það er stöðugleiki í starfsmannahópnum í báðum húsum og svo að kynnast og tengjast í ferðum og á starfsdögum. Það eru sterkir kjarnar á báðum stöðum, skólarnir standa jafnfætis en fólk var hrætt um af því að leikskólastjórninn kemur úr öðrum skólanum en aðstoðarleikskólastjórninn úr hinum.

Að mati leikskólastjóra tók fyrst á að vera með stærri starfsmannahóp, aðallega að kynnast fleira fólki og dýpka sig, en „maður getur alltaf á sig blómum bætt.“ Leikskólastjórinn er með aðalskrifstofuna í öðru húsinu en fer síðan á milli:

Ég tók fljótt þá ákvörðun. Fyrsta árið var ég að hlaupa mjög mikið á milli en svo hugsaði ég sem svo að ef ég held þessu áfram þá brenn ég út. Þannig að við tókum sameiginlega ákvörðun um að ég hefði aðalskrifstofuna hér, en aðstoðarskólastjórinn er meira hinumegin. En ég fer reglulega á milli. Á mánudögum höfum við samráðsfund og förum yfir vikuna. Aðstoðarstjórinn er í 50% stjórnunarhlutfalli en er að leysa af núna.

Hann taldi aðgengi starfsfólks að sér vera gott, allir geti hringt í sig og hann mikið til staðar. Foreldrar ná líka vel á hann og skrifa tölvupóst ef með þarf. Hann reynir að vera með gott upplýsingaflæði. Aðgengið að leikskólastjóra er komið í jafnvægi núna að mati deildarstjóra:

Þetta var rosamikil hlaup á henni fyrstu árin, því að henni var mjög annt um að gera þetta vel. Þetta er alveg í jafnvægi í dag. Hún er með fasta daga og það er búið að vera lengi og maður er búinn að læra inn á það. Stjórnendur fara báðir á milli og hafa hvor sína starfsstöð og starfsmannahópurinn upplifir að stjórnendur séu að sinna báðum húsum. Þær eru ólíkar og bæta hvor aðra kannski upp.

Að mati deildarstjóra tók tíma að finna þennan rytma og jafna leikskólastjóra niður á húsin:

Hlutirnir taka bara mjög langan tíma að ná lendingu. Það var andstaða og spennan í starfsmannahópnum vegna þessa fyrst um hvað fólk myndi missa og græða á þessari sameiningu. Þannig að leikskólastjórinn ákvað bara að taka þetta hægt og rólega og vera ekki að gera einhverjar byltingar, halda öllu sem var sátt um svo að það yrði ekki upphlaup.

Fulltrúum foreldra fannst auðvelt að ná í leikskólastjórann símlíðis, en töldu það ókost að hún væri að skipta tíma sínum á milli tveggja starfsstöðva:

Það er samt mjög auðvelt að ná í hana ef maður þarf. En maður finnur kannski ekki eins mikið fyrir henni þegar maður er að koma með börnin eða sækja. Það er kannski ekki alltaf þörf á því. Aldrei neitt vandamál að hitta á stjórnandann. Hún sendir oft tölvupósta með einhverjum upplýsingum og ég býst ekki endilega við því að hitta leikskólastjórann á hverjum degi.

Annað foreldri sagðist ekki verða var við að það sé annar leikskóli á könnu leikskólastjórans:

Eina skiptið sem maður verður var við að það eru tvær starfsstöðvar er t.d. í kringum jólin. Ég fór og lék jólasvein á báðum stöðum. Svo verður maður var við þetta þegar það er verið að sameina alla saman á einn stað, t.d. sumarhátíð eða sveitarferð með nokkrum rútum. Það er bara skemmtilegt, þar eru þá fleiri foreldrar og fleiri börn.

Í leikskólanum er sérkennslustjóri sem fer á milli. Það hefur stundum einnig verið afleysingafólk sem fer á milli og þá er það ráðið inn á þeirri forsendu. Það hefur ekki verið ráðið inn sérhæft fólk til að fara á milli.

Veikindi og starfsmannavelta

Í rannsóknnum á breytingum hefur komið í ljós að það erfiðasta við breytingar er mannlega hliðin og að fá starfsmenn til að takast á við hið óþekkt sem breytingar fela í sér. Rannsóknir sýna að starfsmenn upplifa tilfinningaviðbrögð vegna breytinga, til dæmis streitu, álag, óvissu og neikvæðni. Áhrif verða á sálfræðilega samninginn sem felast í því að starfshollusta og starfsandi versnar. Fjarvistir og veikindi verða oft meiri á meðan breytingar standa yfir (Gunnar Friðrik Ingibergsson, 2016).

Í skýrslu starfshóps um nýliðun og bætt starfsumhverfi leikskólakennara í Reykjavík (Reykjavíkurborg, 2018) kemur fram að eitt af því sem einkennir starf leikskólakennara er mikið álag. Álagið kemur fram í rýnihópum, netkönnun og hópavinnu leikskólastjóra auk ýmissa rannsókna sem snúa að stéttinni. Frá árinu 2009 hafa um 9% félagsmanna í Félagi leikskólakennara sótt þjónustu hjá VIRK starfsendurhæfingu í kjölfar langtímaveikinda. Til samanburðar má nefna að hlutfallið er 5% hjá grunnskólakennurum og 2,1% hjá framhaldsskólakennurum.

Samkvæmt gögnum frá Hagstofu Íslands var brottfall alls starfsfólks leikskóla sem starfar við uppeldi og menntun 27% á milli 2015 og 2016. Þetta þýðir að 27% af þeim sem störfuðu í desember 2015 voru ekki starfandi í leikskólum í desember 2016. Brottfall leikskólakennara og grunnskólakennara (með leyfisbréf) var það sama á tímabilinu, eða 12%. Helmingur þeirra leikskólastjóra sem ráðnir voru strax eftir sameiningu leikskóla árið 2011 höfðu látið af störfum árið 2018. Tveir til viðbótar hættu störfum vegna aldurs árið 2018, sjá töflu 4.16.

Tafla 4.16. Leikskólastjórar í starfi frá sameiningu

NAFN SKÓLA	SAMI LEIKSKÓLASTJÓRI FRÁ SAMEININGU
Bjartahlíð	Já
Berg	Nei
Borg	Nei
Drafnarsteinn	Já (Hætti 2018)
Furuskógur	Já (Hætti 2018)
Hálsaskógur	Nei
Hlíð	Já
Holt	Já
Langholt	Nei
Laugasól	Nei
Miðborg	Nei
Sunnuás	Já
Sunnufold	Nei
Tjörn	Já

Ýmsir þættir geta haft áhrif á veikindafjarvistir meðal starfsmanna. Talið er að stjórnunarhættir yfirmanna geti haft áhrif á andlega líðan og líkamlega heilsu starfsmanna. Rannsóknir hafa sýnt að glaðværð í starfi og starfsánægja tengjast stjórnun vinnustaðarins. Einnig eru þeir sem ekki upplifa streitu af einhverjum toga ánægðari með stjórnun vinnustaðarins og upplifðu meiri starfsánægju (Guðlaug María Björnsdóttir, 2016). Veikindahlutfall starfsmanna í leikskólum borgarinnar er töluvert hærra en hjá öðrum starfseiningum Skóla- og frístundasviðs og hjá Reykjavík í heild. Gert er ráð fyrir afleysingu vegna skammtímaveikinda í rekstrarlíkani leikskóla (Reykjavíkurborg, 2017). Árið 2016 var veikindahlutfall sameinaðra leikskóla 7,7% en veikindahlutfall ekki-sameinaðra leikskóla 8,0%. Meðal veikindahlutfall árið 2017 í sameinuðum leikskólum var 7,9%, en meðalveikindahlutfall í öllum leikskólum Reykjavíkurborgar var 8,5% (Langtímaveikindi eru inni í því hlutfalli), sjá töflu 4.17.

Tafla 4.17. Veikindahlutfall starfsmanna

NAFN SKÓLA	VEIKINDAHLUTFALL 2017
Bjartahlíð	8,00%
Borg	8,90%
Drafnarsteinn	6,50%
Furuskógur	5,80%
Hálsaskógur	8,00%
Hlíð	14,60%
Holt	7,50%
Langholt	5,50%
Laugasól	7,00%
Miðborg	8,40%
Sunnuás	8,80%
Sunnufold	8,80%
Tjörn	2,60%

*Á töfluna vantar Ártúnsskóla, Klébergsskóla og leikskólann Nes

Veikindi eru því aðeins minni í sameinuðum leikskólum en í öðrum leikskólum Reykjavíkurborgar. Eins og sjá má eru veikindahlutföllin frá því að vera 2,60% þar sem þau eru lægst og upp í 14,60% þar sem þau eru hæst. Athyglisvert er að sjá að í þeim leikskóla sem veikindahlutfallið er lægst sýnir starfsmannakannanir jákvæðustu viðhorf starfsmanna gagnvart starfsumhverfi, stjórnunarháttum og samskiptum innan leikskólans.

Að sögn nokkurra leikskólastjóra urðu þeir varir við aukin veikindi fyrst eftir sameiningu. Töldu sumir leikskólastjóranna og deildarstjóra að of mikið álag væri á stjórnendum sameinaðra leikskóla. Leikskólastjórinn í leikskólanum Nesi sagði:

Í leikskólastarfi er það starfsfólkið sem skiptir mestu máli. Því að ef þú ert með ánægt starfsfólk þá smitar það út í starfið til barnanna og til foreldranna og þegar starfsánægja hrapar svona eins og hér í þessu húsi, það hefur áhrif, fólk er meira veikt, því er orðið meira sama um starfið sitt – maður finnur þetta alveg. Það er ekki sama aðhald á starfsmannahópnum af því að stjórnandinn er minna við. Og allt álag eykst.

Deildarstjóri í sama skóla sagði:

Og mér finnst leikskólastjórinn okkar vera bara skel af því sem hún var áður, hún er svakalega þreytt, hún sem er höfuðið okkar og við höfum starfað með í mörg ár – þetta hlýtur að vera lýjandi að hlaupa svona á milli. Af því að hún var svo mikið inni í öllu starfinu.

Ekki er verið að alhæfa út frá svörum þessara stjórnenda, enda segja tölur um veikindaforföll allt sem segja þarf um veikindi í sameinuðum leikskólum og í leikskólum sem ekki hafa verið sameinaðir. Svörin gefa einungis mynd af þeirri stöðu sem stjórnendur í þessum leikskóla voru í. Sambærilegar frásagnir voru úr öðrum skólum sem finna má í þessum kafla.

Helstu niðurstöður

Þessi úttekt var ætlað að skoða áhrif sameininga á stjórnun og starfsánægju í leikskólunum sem sameinaðir voru. Talið var að með því að sameina yfirstjórnir skóla yrðu til færri og stærri rekstrareiningar og tækifæri gæfist til að einfalda stjórnsýslu og auka hagkvæmni. Stjórnenda-hópurinn yrði fámennari og minni tími færi í fundarhöld og akstur. Hægt yrði að samnýta starfsfólk milli starfsstöðva vegna forfalla og sérverkefna. Einnig yrði aukið svigrúm til þess að ráða inn sérhæft starfsfólk, til dæmis í listgreinakennslu og heimspeki.

Með þeim breytingum sem gerðar voru á yfirstjórn leikskóla með sameiningu tveggja eða þriggja leikskóla stjórnunni leikskólastjórar stærri starfsmannahópi og höfðu samskipti við fleiri foreldra og börn. Það hafði í för með sér að stjórnunarhlutverk aðstoðarleikskólastjóra var aukið og skiptu stjórnendur með sér verkum og jafnvel starfsstöðvum. Deildarstjórar tóku á sig aukna ábyrgð og leystu fremur úr málum sjálfir í stað þess að leita til leikskólastjóra.

Að sögn leikskólastjóra í leikskóla með þremur starfsstöðvum fer mikill tími í fundahöld og akstur eða göngu á milli starfsstöðva eftir sameiningu. Fleiri millistjórnendur og stærri starfsmannahópur kallar á aukið upplýsingastreymi og fundahöld.

Sveiflur í niðurstöðum starfsmannakannana á tímabilinu 2011 til 2017 eru ólíkar milli leikskóla. Í fjórum skólum dregur úr starfsánægju, í fjórum leikskólum batnar hún og í fjórum leikskólum stendur hún í stað. Margt annað í starfsumhverfi leikskóla en sameining leikskólanna getur haft áhrif á viðhorf starfsfólks til starfsumhverfis, samskipta og stjórnunarháttanna. Ekki er marktækur munur á viðhorfum starfsmanna til starfsumhverfis, samskipta og stjórnunarháttanna árið 2017 í sameinuðum leikskólum borið saman við þá leikskóla sem ekki hafa verið sameinaðir.

Einnig mælast veikindi árið 2017 eilítið minni í sameinuðum leikskólum en í þeim leikskólum sem ekki hafa verið sameinaðir. Í sameinuðum leikskólum voru veikindi frá því að vera 2,60% þar sem þau eru minnst og upp í 14,60% þar sem þau eru mest. Eru langtímaveikindi þar með talin.

Helmingur þeirra leikskólastjóra sem ráðnir voru í sameinaða leikskóla sumarið 2011 höfðu látið af störfum árið 2018 og meðal annars nokkrir þeirra farið á eftirlaun. Til samanburðar má geta þess að 19 af 63 leikskólastjórum leikskóla sem hafa ekki verið sameinaðir hafa látið af störfum á tímabilinu, eða um þriðjungur.

Niðurstöður úttektarinnar sýna að viðhorf starfsfólks til verkefnisins hefur töluverð áhrif á hvernig til tekst og því mikilvægt að það sé vel upplýst um tilgang og ávinning þess og fáið til samstarfs með hagsmuni hagaðila að leiðarljósi. Sameining leikskóla tók á starfsfólkið sem margt var andvígð sameiningu, fannst þær illa undirbúnar og gerðar í litlu samráði við starfsfólk og foreldra. Starfsfólk saknaði yfirmanna sem sagt var upp og fékk annað hvort nýjan stjórnanda, eða stjórnanda frá öðrum leikskóla sem sameinaðist viðkomandi leikskóla sem oft var hliðhollur „sínur“ leikskóla, á kostnað „hins“ leikskólans að mati viðmælenda.

Gæði menntunar og árangur í skólastarfi byggist fyrst og síðast á vel menntuðum og áhugasömum leikskólakennurum og öðru starfsfólki. Það sem helst stuðlar að starfsánægju og sameinar starfsmannahópa er að mati viðmælenda félagsleg samvera innan og utan vinnutíma, en ekki endilega stefnumótunarvinna eða þróunarverkefni. Sameiginlegir skipulagsdagar og starfsdagar voru nýttir til að sameina starfsmannahópinn og námsferðir farnar. Sameiginleg jólahlaðborð, árhátíðir og sumarhátíðir gáfu einnig tilefni til að sameina starfsmannahópinn. Á sumum stöðum voru það þó óformleg samskipti utan vinnutíma sem helst sameinuðu starfsmannahópinn.

Talið var að hægt yrði að samnýta starfsfólk milli starfsstöðva, til dæmis vegna forfalla og sérverkefna. Það hefur verið gert þar sem leikskólar liggja nálægt hvor eða hver öðrum, en ekki þar sem fjarlægð er meiri. Sérkennslustjórnir hefur helst farið á milli og sinnt öllum starfsstöðvum og var almenn ánægja með það fyrirkomulag.

Hugmyndir voru um að með stærri starfsmannahópi mætti samnýta starfsfólk milli starfsstöðva, til dæmis vegna forfalla. Það var hægt og er gert í þeim skólum sem stutt er á milli landfræðilega séð, en ekki í þeim sem meiri fjarlægð er á milli. Einnig voru hugmyndir um að ráða inn sérhæft starfsfólk í listgreinakennslu, heimspeki og margt fleira, þetta hefur ekki gengið eftir nema í litlum mæli. Úthlutun stöðugilda breyttist ekki í samræmi við þetta markmið, heldur voru börn reiknuð á hvert stöðugildi eins og áður.

Skoða þarf sérstaklega með opnum huga þá leikskóla sem sameinaðir hafa verið og liggja landfræðilega langt hver frá öðrum. Þar hefur ekki gengið sem skyldi að sameina starfsmannahópinn, stefnu og áætlanagerðir. Mikilvægt er að eiga samtal við fagmenn og bregðast við hugmyndum þeirra og annarra hagsmunaaðila með það fyrir augum að styrkja starfsemi leikskólanna til framtíðar.



5. Áhrif sameininga á viðhorf foreldra

Í þessum kafla verður hlutverk foreldra og áhrif sameininga á viðhorf þeirra skoðuð. Fjallað verður um umsagnir sem foreldraráð gáfu starfshópi um greiningu tækifæra til samrekstrar og/eða sameiningar leikskóla, grunnskóla og frístundaheimila um þær tillögur sem hópurinn lagði fram um sameiningar leikskóla. Einnig verða niðurstöður foreldrakannana sameinaðra leikskóla skoðaðar fyrir og eftir sameiningu. Að lokum verður rætt um það helsta sem fram kom í viðtölum við leikskólastjóra, deildarstjóra og stjórnir foreldraráða sameinaðra leikskóla í apríl 2018 um áhrif sameiningana á viðhorf þeirra til leikskólans.

Formlegt hlutverk foreldra

Uppeldi og kennsla barna í leikskóla á að vera í náinni samvinnu við foreldra (Lög um leikskóla nr. 90/2008). Velferð barna er leiðarljós laga um leikskóla og með það í huga eru leikskólastjórar skyldaðir til að stuðla að samstarfi milli foreldra barna og starfsfólks leikskólans (Lög um leikskóla nr. 90/2008). Hvaða mynd slíkt samstarf tekur er undir hverjum leikskóla komið en samkvæmt lögum á að stofna foreldraráð við hvern leikskóla. Þar eiga að sitja að lágmarki þrjú foreldrar og er hlutverk ráðsins að gefa umsagnir til leikskóla og nefndar um skólanámskrá og aðrar áætlanir varðandi starfsemi leikskólans. Einnig hefur foreldraráðið umsagnarrétt um allar meiriháttar breytingar á starfinu. Heimili og skóli – Landssamtök foreldra (2009) hafa gefið út handbók um stofnun og starfsemi foreldraráða og foreldrafélaga í leikskólum þar sem talin eru upp helstu hlutverk foreldraráða/félaga og samstarf þeirra við skólastjórnendur. Foreldraráð og foreldrafélag hvers leikskóla setur sér starfsreglur og gerir starfsáætlun fyrir veturinn.

Samkvæmt Aðalnámskrá leikskóla (2011) er hvatt til þátttöku fjölskyldna í leikskólastarfi og byggt á þeirri hugmynd að fjölskyldan og leikskólinn séu samstarfsaðilar. Leitast á við að hlusta eftir sjónarmiðum foreldra og stuðla að áhrifum þeirra, meðal annars í gegnum foreldraráð leikskólans og þátttöku í innra mati. Minnt er á ábyrgð foreldra á uppeldi og velferð barna sinna í reglugerð (nr. 655/2009) og kveðið á um að samráð skuli haft við foreldra um meiriháttar breytingar á leikskólastarfi. Ólíkt öðrum skólastigum eru dagleg samskipti starfsfólks leikskóla og foreldra mikil, þar sem foreldrarnir koma með börnin og sækja þau í lok dags (Jóhanna Einarsdóttir og Bryndís Garðarsdóttir, 2009). Upplýsingagjöf og önnur samskipti hafa því farið að mestu leyti fram á þeim tímum. Einnig hafa leikskólar sett upp heimasíðu með myndum úr daglegu starfi og öðrum upplýsingum. Þá eru samskipti gegnum tölvupóst almenn (Anna Magnea Hreinsdóttir, Kristín Norðdahl og Svala Jónsdóttir, 2005).

Viðhorfskannanir eru reglulega lagðar fyrir foreldra leikskólabarna. Niðurstöður þeirra sýna almennt ánægju foreldra með störf leikskóla og telja þeir að börnum sínum líði vel í sínum leikskóla (Skóla- og frístundasvið Reykjavíkurborgar, 2017). Sýnt hefur verið fram á mikilvægi framlags foreldra til leikskólastarfs og að það framlag eigi að hafa áhrif á starfið (Edwards og fleiri, 1993; Malaguzzi, 1993a, 1993b; Rinaldi, 2006). Því eru niðurstöður rannsóknar Önnu Magneu Hreinsdóttur (2009) áhyggjuefni, þar sem fram kemur að foreldrar koma ekki að gerð skólanámskrár eða annarri áætlanagerð, og virtist framlag þeirra og þátttaka vera bundin við einstaka skemmtanir, fundi og viðtöl. Eins og fyrr segir hafa foreldrar þó formlegt umsagnarvald þar sem eitt helsta hlutverk foreldraráðs er að gefa umsagnir til leikskóla og nefndar um skólanámskrá og aðrar áætlanir sem varða starfsemi leikskólans. Þá skal ráðið fylgjast með framkvæmd skólanámskrár og annarra áætlana innan leikskólans og kynningu þeirra fyrir foreldrum.

Umsagnarferlið

Borgarráð óskaði á fundi sínum þann 3. mars 2011 eftir umsögnum um tillögur starfshóps um greiningu tækifæra til samrekstrar og/eða sameiningar leikskóla, grunnskóla og frístundaheimila. Ráðið fól Leikskólasviði að leita umsagna foreldraráða leikskóla um tillögurnar og leggja fyrir menntaráð. Umsagnarfrestur var gefinn til 25. mars 2011.

Þegar lögbundið hlutverk foreldraráða er að veita umsagnir um allar meiri háttar breytingar á leikskólastarfi er rekstraraðilum leikskóla skylt að framselja ákveðinn hluta ákvarðanatöku samráðinu. Fulltrúar foreldra sem sitja í foreldraráðum eru sérfræðingar í málefnum barna sinna og samráð við þá á að stuðla að vandaðri ákvarðanatöku þar sem ákvarðanir eru teknar á betri þekkingargrunni. Ef rétt er á haldið getur samráð líka stuðlað að betri sátt um ákvarðanir þar sem samráðsferlið getur aukið skilning foreldra á mismunandi sjónarmiðum og hagsmunum.

Í hvert skipti sem farið er í meiriháttar breytingar á skólastarfi og leitað er umsagnar foreldraráðs verða að liggja fyrir að hvaða leyti sjónarmið foreldraráða geti haft áhrif. Áður en lagt er af stað í slíkt samráð og beiðni um umsögn þarf að vera alveg ljóst að það sé ennþá svigrúm til að hafa áhrif á ákvörðunina og Reykjavíkurborg þarf að hafa raunverulegan áhuga á að hafa umsagnir foreldraráða til hliðsjónar.

Með því að óska eftir umsögn frá foreldraráði leikskóla sem tillaga var um að sameina má ætla að Reykjavíkurborg hafi verið að sækjast eftir þekkingu foreldra barna í leikskólunum og reynslu þeirra af leikskólastarfi. Einnig má reikna með að starfshópur um greiningu tækifæra til samrekstrar og/eða sameiningar leikskóla, grunnskóla og frístundaheimila hafi viljað fá hugmyndir frá þeim um aðrar lausnir. Jafnframt má gera ráð fyrir því að

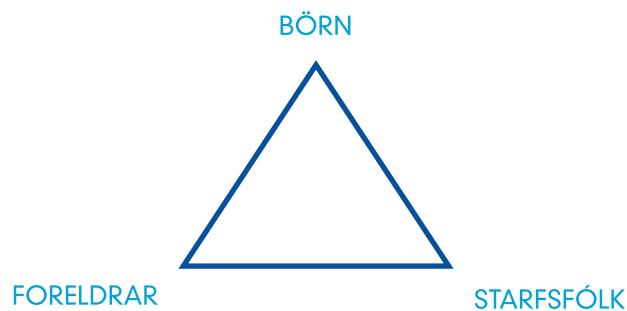
stýrihópurinn hafi viljað fá foreldraráðin til að taka ábyrgð og styðja við nýjar tillögur. Að auki má ganga að því vísu að foreldraráðin höfðu væntingar um ávinning af umsögnum sínum og aðkomu að málinu, að hlustað yrði á sjónarmið þeirra og tekið mið af þeim í endanlegri útfærslu á sameiningum leikskóla. Ljóst er að með því að leita eftir umsögn frá foreldraráðum var Reykjavíkurborg að uppfylla lagaskyldur laga um leikskóla nr. 90/2008.

Foreldrakannanir

Í lögum um leikskóla (nr. 90/2008) segir að hver leikskóli eigi að meta með kerfisbundnum hætti árangur og gæði skólastarfs með virkri þátttöku starfsmanna, barna og foreldra eftir því sem við á.

Samkvæmt Aðalnámskrá leikskóla (2011) er innra mati skóla markvisst fléttað saman við daglegt starf og nær til allra þátta skólastarfsins, svo sem stjórnunar, kennslu, námskrafna, námsmats og samskipta innan og utan kennslustofunnar. Leggja á áherslu á virka þátttöku starfsfólks, nemenda, foreldra og annarra hagsmunaaðila eftir því sem á við.

Sjálfsmati skóla er ætlað að leggja faglegan grundvöll að endurbótum á starfinu og er leið til að vinna kerfisbundið að því að auka gæði skólastarfsins og gera það skilvirkara. Leikskólum er í sjálfsvald sett hvaða aðferð þeir beita við sjálfsmat. Skipulag sjálfsmats og samsetning hópa sem vinna að sjálfsmati getur verið með ólíkum hætti (Menntamálaráðuneytið, 1997). Mikilvægt er að leita eftir sjónarmiðum þeirra sem að leikskólastarfi koma. Foreldrar barnanna og starfsfólk leikskóla eru þeir hópar sem geta komið að slíku mati ásamt börnunum sem þar dvelja (sjá mynd 5.1).



Mynd 5.1. Þátttakendur í mati

Liður í sjálfsmati eru spurningakannanir sem lagðar eru fyrir foreldra barna í leikskólum Reykjavíkurborgar annað hvert ár. Unnið var með niðurstöður úr spurningakönnun sem lögð var fyrir foreldra þeirra skóla sem voru sameinaðir árið 2011. Gögnum var safnað á tímabilinu febrúar 2011 til maí 2011. Um var að ræða net- og póstkönnun sem unnin var af tölfræði- og rannsóknþjónustu Leikskólasviðs. Ekki var tekið úrtak heldur var öllum foreldrum sem áttu barn í viðkomandi leikskóla send beðni um þátttöku í könnuninni. Hægt var að velja á milli svarmöguleikana sammála – hvorki né – ósammála.

Niðurstöður kannana frá árinu 2011 voru bornar saman við niðurstöður foreldrakönnunar sem Skóla- og frístundasvið lagði fyrir foreldra sameinaða leikskóla í maí 2017. Um rafræna könnun var að ræða. Hægt var að velja á milli svarmöguleikanna mjög sammála – frekar sammála – frekar/mjög ósammála.

Nítján sambærilegar spurningar voru bornar saman. Orðalagið er ekki það sama í nokkrum spurningum, en þá er orðalag beggja spurninga tekið fram. Til að allrar sanngirni sé gætt er samanburður gerður á hlutfalli þeirra sem eru „mjög og frekar sammála“ árið 2017 borið saman við hlutfall þeirra sem eru „sammála eða hvorki né“ árið 2011.

Þess skal geta að upplifun þeirra sem merkja við „hvorki né“ árið 2011 eða „frekar sammála“ árið 2017 getur verið ólík. Ekki er heldur hægt að leggja sama skilning í niðurstöðu úr „sammála“ og einungis „mjög sammála“, þegar einnig er hægt að velja „frekar sammála“.

Niðurstöður samráðs við foreldra, foreldrakannana og viðtala

Hér verður gerð grein fyrir umsögnum foreldraráða og niðurstöðum foreldrakannana í hverjum leikskóla fyrir sig. Einnig verða niðurstöður úr viðtölum um viðhorf foreldra kynntar.

ÁRTÚNSSKÓLI – KVARNARBORG

Foreldraráð Kvarnarborgar hafði skilning á þeim hagræðingarkröfum sem uppi voru á sviði menntamála innan Reykjavíkur. Taldi foreldraráðið að skoða mætti með opnum huga ýmsar þær hugmyndir sem gætu stuðlað að aukinni hagkvæmni í rekstri:

Slíkar hugmyndir geta jafnframt falið í sér ýmsa möguleika og tækifæri hvað faglegt starf varðar, svo sem varðandi sérkennslu, sem og verk- og listagreinakennslu. Þó verður að hafa í huga að leik- og grunnskólar eru á margan hátt ólíkar menntastofnanir, með ólíka menningu og reknar á ólíkum forsendum. Til að mynda eru sumar- og vetrarfrí með sitt hvorum hætti. Þá verður að gera ráð fyrir að sameiningu muni fylgja nokkur kostnaður, ef vel á að vera, svo sem breytingar á húsnæði og skólalóð. Slíkt má þó líta á sem fjárfestingu til lengri tíma. (Umsögn foreldraráðs Kvarnarborgar, 15. mars 2011).

Foreldraráð vildi taka það skýrt fram að:

Kvarnarborg er góður leikskóli og starfið þar öflugt og faglegt. Brýnt er að ekki verði breyting þar á og faglegu starfi verði ekki stefnt í hættu. Grundvallaratriði er þó að hægt verði með skýrum og einföldum hætti að sýna fram á fjárhagslegan ávinning með sameiningunni, til skamms og lengri tíma lítið. Lykilatriði er að allar breytingarhugmyndir séu vel ígrundaðar, yfirvegaðar og unnar í fullri samvinnu við fagaðila, starfsfólk Kvarnarborgar og Ártúnsskóla.

Var farið í sameiningu Kvarnarborgar og Ártúnsskóla. Niðurstöður foreldrakannana árin 2011 og 2017 eru eftirfarandi, sjá töflu 5.1.

Tafla 5.1. Foreldrakönnun Kvarnarborgar

	ÁRTÚNSSKÓLI 2017	KVARNARBORG 2011
Ég er ánægð(ur) með leikskólann	93%	100%
Starfsfólkið þekkir þarfir barnsins/kemur til móts við þarfir barnsins	95%	96%
Barninu mínu líður vel í leikskólastarfinu	98%	100%
Barnið mitt á góða félag/aðlagast vel í barnahópnum	98%	100%
Í leikskólastarfinu er lögð áhersla á að efla sjálfstraust/félagsfærni barnsins	91%	100%
Ég er ánægð(ur) með viðmót starfsfólks/samskipti við starfsfólk deildarinnar	96%	100%
Mér finnst aðbúnaður barna góður/ég er ánægð/ur með ástand húsnæðis	73%	96%
Ég hef tekið þátt í að meta framfarir barnsins/gera einstaklingsnámskrá	73%	49%
Ég get fengið ráð um uppeldi og annað sem snertir barnið í leikskólanum	69%	96%
Ég fæ svör við spurningum mínum um leikskólastarfið/nægar upplýsingar	89%	82%
Ég fæ góðar upplýsingar um hvað er á döfinni /ánægður með upplýsingagjöf	89%	82%
Ég þekki stefnu og gildi leikskólans/skólanámskrá leikskólans	88%	73%
Markvisst er unnið með stefnu leikskólans/eftir skólanámskrá leikskólans	94%	100%
Ég er ánægð(ur) með stefnu leikskólans/skólanámskrá leikskólans	97%	100%
Viðfangsefnin í leikskólanum eru áhugaverð	95%	100%
Leikskólinn leitar eftir mínum tillögum/ég fæ að hafa áhrif á innra starf	32%	73%
Leikskólinn tekur ábendingar mínar til greina/ég hef komið að innra mati skólans	79%	48%
Stjórnendur leggja sig fram við að vera sýnilegir í daglegu starfi	88%	
Leikskólanum er vel stjórnað	95%	89%
Ég er ánægð(ur) með matinn í leikskólanum	76%	100%

Niðurstöðurnar sýna að dregið hefur úr ánægju foreldra með starf leikskólans, sérstaklega með matinn. Þó finnst foreldrum leikskólanum betur stjórnað árið 2017 en árið 2011 og fleiri foreldrar þekkja stefnu skólans.

Fram kom í viðtali við skólustjóra Ártúnsskóla að almenn sátt sé meðal foreldra um þessa sameiningu:

Þegar þessi tillaga kom þá tókum við skólaráðið og foreldraráðið hér þann pólinn í hæðina að vera jákvæð. Að láta þetta ganga vel fyrir sig. Þetta eru stofnanir sem hafa unnið vel saman, við erum hér á sömu þúfunni og hverfið er eins og lítið þorp, það er svona afmarkað. Þannig að það var almenn sátt.

Skólustjórinn sagði að það ríkti traust til skólans en hélt að foreldrar sjái ekki endilega skólastigin vinna mikið saman. Það er sama stefnan í skólanum og foreldrar geta leitað til skólustjórans um grunnskóla-, leikskóla- og frístundamál. Deildarstjórar leikskólans töldu að foreldrar upplifi þessa sameiningu sem jákvæða:

Það er mín tilfinning að þeim finnst þetta frábært, mikil samvinna og svona. Þeim finnst allt svona samstarf mjög spennandi.

Það var þó margt sem deildarstjórar leikskólans söknuðu. Foreldrafélag leikskólans er ekki mjög virkt og deildarstjórunum fannst leikskólinn líða fyrir það. Þá áttu þeir við leiksýningar og annað sem gert var sérstaklega fyrir börnin í leikskólanum. Þeim fannst sameining skólanna vera á forsendum grunnskólans.

Fulltrúum foreldra fannst aðlögunin að grunnskólanum vera betri fyrir leikskólabörnin í sameinuðum skóla:

Þetta er svo þægilegt. Síðasta árið í leikskólanum þá eru þau svo samvinnuð inn í grunnskólann. Það er ákveðinn tími sem þau koma og borða hádegismatinn í grunnskólanum til að kynnast því ferli áður en þau byrja í skólanum. Það er farið í íþróttir og á bókasafnið, þannig að þau fá að kynnast þessu öllu og þegar þau byrja í grunnskólanum eru þau vel kunnug. Það eru eldri nemendur í grunnskólanum sem fara

oft í heimsókn í leikskólann. Þau lesa fyrir krakkana, það eru skólavinir þannig að þegar þau stíga skrefið inn í grunnskólann þá þekkja þau anditin og húsnæðið. Það eru ákveðin tengsl sem búið er að byggja upp þannig að þetta verður ekki eins svakalegt.

Þeir töldu eina ókostinn geta verið að nú er þetta stærri eining, þó að einingarnar séu báðar litlar:

En ég sé ekki neina ókosti við þessa sameiningu. Ég veit að það er verið að samnýta starfsfólk sem hefur gert rekstrarhliðina betri. Aðilar sem kunna erlend tungumál hafa verið að fara á milli og aðstoða nemendur með erlendan bakgrunn.

Foreldrar sem eru bara með börn í leikskólanum en ekki í grunnskólanum upplifa sig svolítið sem minnihlutahóp að mati fulltrúa foreldra, en þeir foreldrar sem eiga börn á báðum skólastigum finna ekki fyrir verra aðgengi að stjórnendum. Þeir eiga í daglegum samskiptum við kennara barnanna.

Fulltrúar foreldra sögðu að það hafi verið lítils háttar órói hjá sumum foreldrum fyrstu tvö árin, á meðan verið var að sameina foreldrafélögin og fleira. Nú er foreldrafélagið sameinað og það er eitt skólaráð yfir skólanum. Fulltrúum foreldra fannst kosturinn í þessari sameiningu vera sá að þetta sé ekki svo stórt hverfi:

Það er vel afmarkað á alla vegu, það er smá þorpsflingur hér inni í borginni og kjarninn eru þessar skólastofnanir. Hér er þetta auðvelt þar sem skólarnir liggja hlið við hlið, nálægðin er mikil og það var samstarf fyrir. Þannig að í raun er þetta auðveld sameining. Um leið og fjarlægðin er meiri, þá er þetta ekki eins gott. Öll börnin fara í þennan skóla.

BJARTAHLÍÐ – HAMRABORG OG SÓLBAKKI

Foreldraráð Hamraborgar gerði sér fulla grein fyrir því að nauðsynlegt sé að hagræða í skipulagi skólustarfsins, en taldi í umsögn sinni að það þurfi að gefa því góðan tíma, vera framkvæmt á faglegan hátt og í sátt og samráði við foreldra og starfsfólk:

Við megum ekki gleyma því að hagsmunir barnanna verða alltaf að vera að leiðarljósi og að ekki sé verið að fórna margra ára uppbyggingu á faglegu starfi fyrir óljósan ávinning. (Umsögn foreldraráðs Hamraborgar, 25. mars 2011).

Foreldraráð Hamraborgar hafnaði tillögum starfshóps um sameiningu leikskólanna Hamraborgar og Sólbakka.

Foreldraráð Sólbakka minnir á í umsögn sinni að eitt mikilvægasta hlutverk foreldra og stjórnvalda er að standa vörð um börnin og tryggja þeim öruggt, faglegt og skemmtilegt umhverfi þannig að þau fái að njóta sín í leik og námi. Foreldraráðið hvetur borgaryfirvöld til að taka upplýstar ákvarðanir í þessu sambandi sem leiða ekki til þess að meiri hagsmunum verði fórnað fyrir minni. Þá er foreldraráð Sólbakka þeirrar skoðunar að það hefði verið mun farsælla ef yfirvöld hefðu gefið sér lengri tíma í greiningarvinnuna, unnið að meira sérsniðnum tillögum um hagræðingaraðgerðir fyrir hvern leikskóla fyrir sig og haft meira samráð við leikskóla og foreldra í því sambandi. (Umsögn foreldraráðs Sólbakka, 24. mars 2011).

Foreldraráð beggja leikskóla mæltu því ekki með sameiningu skólanna. Þeir voru engu að síður sameinaðir og sjá má niðurstöður foreldrakannana árin 2011 og 2017 í töflu 5.2.

Tafla 5.2. Foreldrakönnun Björtuhlíðar

	BJARTAHLÍÐ 2017	HAMRABORG 2011	SÓLBAKKI 2011
Ég er ánægð(ur) með leikskólann	100%	100%	95%
Starfsfólkið þekkir þarfir barnsins/kemur til móts við þarfir barnsins	100%	100%	95%
Barninu mínu líður vel í leikskólustarfinu	100%	100%	100%
Barnið mitt á góða félag/aðlagast vel í barnahópnum	99%	100%	100%
Í leikskólustarfinu er lögð áhersla á að efla sjálfstraust/félagsfærni barnsins	99%	100%	100%
Ég er ánægð(ur) með viðmót starfsfólks/samskipti við starfsfólk deildarinnar	100%	97%	100%
Mér finnst aðbúnaður barna góður/ég er ánægð/ur með ástand húsnæðis	93%	95%	90%
Ég hef tekið þátt í að meta framfarir barnsins/gera einstaklingsnámskrá	78%	41%	63%
Ég get fengið ráð um uppeldi og annað sem snertir barnið í leikskólanum	80%	90%	97%
Ég fæ svör við spurningum mínum um leikskólustarfið/nægar upplýsingar	97%	95%	95%
Ég fæ góðar upplýsingar um hvað er á döfinni /ánægður með upplýsingagjöf	97%	95%	100%
Ég þekki stefnu og gildi leikskólans/skólanámskrá leikskólans	88%	90%	95%
Markvisst er unnið með stefnu leikskólans/eftir skólanámskrá leikskólans	100%	100%	100%
Ég er ánægð(ur) með stefnu leikskólans/skólanámskrá leikskólans	100%	100%	100%
Viðfangsefnin í leikskólanum eru áhugaverð	99%	97%	98%
Leikskólinn leitar eftir mínum tillögum/ég fæ að hafa áhrif á innra starf	41%	78%	93%
Leikskólinn tekur ábendingar mínar til greina/ég hef komið að innra mati skólans	96%	48%	62%
Stjórnendur leggja sig fram við að vera sýnilegir í daglegu starfi	93%		
Leikskólanum er vel stjórnað	97%	100%	98%
Ég er ánægð(ur) með matinn í leikskólanum	90%	95%	100%

Af niðurstöðum foreldrakannana má sjá að ekki hafi dregið úr ánægju foreldra við sameininguna. Þeir telja að minna sé leitað eftir tillögum frá þeim, en að betur sé komið til móts við ábendingar þeirra og að þeir taki virkari þátt í að meta framfarir barna sinna. Þeir telja þó matinn í leikskólanum hafa versnað frá árinu 2011. 97% foreldra telja að leikskólanum sé vel stjórnað og 93% telja að stjórnendur leggi sig fram við að vera sýnilegir í daglegu starfi.

Að sögn leikskólastjóra beitti foreldraráðið sér mjög gegn sameiningu leikskólanna en höfðu ekkert um hana að segja. Eitt af því sem var erfitt að mati leikskólastjóra voru foreldrar sem áttu börn á báðum stöðum þegar leikskólunum var aldursskipt eftir sameiningu. Þá þurftu sumir foreldrar sem áttu fleiri en eitt barn að fara á tvo staði. Þeim fannst það til vansa, þeir vildu að börnin sín væru í sama húsi. Það hefði þurft lengri fyrirvara á þeim breytingum. Foreldrahópurinn hefur endurnýjast algerlega frá því að sameiningin var og þeir vita af því að húsin eru aldursskipt. Að sögn leikskólastjóra er Bjartahlíð hverfisleikskólinn og ganga foreldrar að þessari aldursskiptingu sem vísri núna. Leikskólastjórinn taldi starfsfólk missa traust foreldra á meðan á þessari sameiningu stóð.

Fram kom í viðtali við fulltrúa í foreldraráði leikskólans að þeir upplifi að þetta sé einn leikskóli en svo er hver deild með sitt skipulag og sínar áherslur í starfi. Þeir sögðu ekki endilega vera mun á starfi leikskólans milli húsa, heldur meira milli deilda sem er tengt aldri barnanna, eins og t.d. hvað samverustundir, söng, lestur, listasmíðjur og útiveru varðar. Það er sameiginlegt jólaball og samgangur á milli leikskóla, skruðgöngur og heimsóknir, friðarstundir og foreldrakaffi og ömmu- og afakaffi á sömu dögum, svo að hægt sé að fara á milli. Sumarhátíð er sameiginleg og þá er eitt foreldraráð og eitt foreldrafélag við leikskólann.

BORG – ARNARBORG OG FÁLKABORG

Foreldraráð Arnarborgar hafði fullan skilning á því að hagræða þyrfti og spara í rekstri borgarinnar og bar ekki á móti því. Foreldraráðið taldi þó að þær tillögur sem vinnuhópurinn lagði fram til umsagnar væru ekki réttu leiðirnar til þess, hvorki út frá faglegum né fjárhagslegum forsendum:

Ef hagræða á í rekstri og að auka gæði faglegs starfs í leikskólum borgarinnar með því að sameina hluta þeirra, þá verður að sýna fram á það með mun meira afgerandi hætti og færa fyrir því sterkari rök en nú er gert. (Umsögn foreldraráðs Arnarborgar, 23. mars 2011).

Foreldraráðið lagði áherslu á að það vildi fjárfesta í framtíð barna sinna og vildi því halda Arnarborg í óbreyttri mynd. Því sagði foreldraráðið nei við fyrirhugaðri sameiningu Arnarborgar og Fálkaborgar í umsögn sinni.

Foreldraráð Fálkaborgar gaf ítarlega umsögn um sameiningar með eftirfarandi niðurstöðu:

Sameiningu Fálkaborgar og Arnarborgar er hafnað sem illa ígrunduðum og órókstuddum hugmyndum sem myndu í besta falli fela í sér verulegan niðurskurð í skólustarfi, en í versta falli fela í sér óbætanlegan skaða fyrir samfélagið í Stekkja- og Bakkahverfi þar sem undirstöðunum að menningarumhverfi barnanna okkar og fjölskyldna, sem tekið hefur áratugi að móta, þróa og styrkja, er fórnað fyrir sýndarkrónur. (Umsögn foreldraráðs Fálkaborgar, 9. mars 2011).

Foreldraráð beggja leikskóla mæltu því ekki með sameiningu skólanna. Þeir voru engu að síður sameinaðir og má sjá niðurstöður foreldrakannana árin 2011 og 2017 í töflu 5.3.

Tafla 5.3. Foreldrakönnun Borgar

	Borg 2017	Arnarborg 2011	Fálkaborg 2011
Ég er ánægð(ur) með leikskólann	97%	100%	100%
Starfsfólkið þekkir þarfir barnsins/kemur til móts við þarfir barnsins	94%	100%	100%
Barninu mínu líður vel í leikskólustarfinu	97%	100%	100%
Barnið mitt á góða félag/aðlagast vel í barnahópnum	98%	100%	100%
Í leikskólustarfinu er lögð áhersla á að efla sjálfstraust/félagstærni barnsins	95%	100%	100%
Ég er ánægð(ur) með viðmót starfsfólks/samskipti við starfsfólk deildarinnar	95%	100%	96%
Mér finnst aðbúnaður barna góður/ég er ánægð(ur) með ástand húsnæðis	68%	89%	89%
Ég hef tekið þátt í að meta framfarir barnsins/gera einstaklingsnámskrá	82%	70%	61%
Ég get fengið ráð um uppeldi og annað sem snertir barnið í leikskólanum	77%	100%	96%
Ég fæ svör við spurningum mínum um leikskólustarfið/nægar upplýsingar	92%	100%	100%
Ég fæ góðar upplýsingar um hvað er á döfinni /ánægður með upplýsingagjöf	95%	100%	100%
Ég þekki stefnu og gildi leikskólans/skólanámskrá leikskólans	92%	100%	100%
Markvisst er unnið með stefnu leikskólans/eftir skólanámskrá leikskólans	100%	96%	100%
Ég er ánægð(ur) með stefnu leikskólans/skólanámskrá leikskólans	96%	96%	100%
Viðfangsefnin í leikskólanum eru áhugaverð	91%	100%	96%
Leikskólinn leitar eftir mínum tillögum/ég fæ að hafa áhrif á innra starf	54%	92%	88%
Leikskólinn tekur ábendingar mínar til greina/ég hef komið að innra mati skólans	78%	64%	74%
Stjórnendur leggja sig fram við að vera sýnilegir í daglegu starfi	70%		
Leikskólanum er vel stjórnað	84%	100%	100%
Ég er ánægð(ur) með matinn í leikskólanum	90%	100%	100%

Ánægja með leikskólann fer frá því að vera 100% í 97%. Ánægja foreldra með aðbúnað barna dvínar mjög. Einnig áhrif foreldra á innra starf. Ánægja með stjórnun skólans dvínar og fer úr 100% í 84% og telja 70% foreldra að stjórnendur leggi sig fram við að vera sýnilegir í daglegu starfi. Rétt er að taka fram að leikskólastjóraskipti urðu árið 2017. Einnig er ánægja foreldra með matinn í leikskólanum minni árið 2017 en árið 2011.

Að mati leikskólastjórans hafði sameiningin ekki mikil áhrif á foreldra, þeir sjá bara leikskólastjóran minna að sögn leikskólastjórans. Hann sagði að það væru enn tvö foreldrafélög við skólann en eitt foreldraráð:

Það er ekki sama dagskrá hjá foreldrafélögunum í skólunum og ég er ósátt við að það hafi fengið að vera svoleiðis öll þessi ár. Í dag er t.d. páskaeggjaleit fyrir börn og foreldra í garðinum í öðru húsinu en ekki hinu. Þessu verður breytt.

Deildarstjórar töldu einnig að sameiningin hefði haft lítil áhrif á foreldra. Þeir hefðu ekki orðið mikið varir við sameininguna. Deildirnar voru svipaðar og áður og börnin notuðu enn gömlu nöfnin á leikskólunum, Arnarborg og Fálkaborg, að sögn deildarstjóranna.

Fram kom í viðtali við fulltrúa foreldraráðs leikskólans að foreldrar eru ánægðir með leikskólann:

Auðvitað er þetta góð þjónusta og þegar þú ert í þeirri aðstöðu sem foreldrar eru að mæta í vinnuna þá er maður náttúrulega þakklátur fyrir þetta starf. Og ég held að upp til hópa er bara mjög gott fólk sem sækist í að vinna á leikskólum í lang flestum tilfellum. Það fer ekki í þessa vinnu af því að það vill verða ríkt. Þá er þetta líka þínu ástríða eða aðstæður. Ég held að faglegt starf sé mjög öflugt hér í skólunum en það er erfitt að standa vörð um faglegt starf þegar þú auglýsir eftir fólki og þú færð eina eða tvær umsóknir frá fólki sem talar ekki stakt orð í íslensku. Það er raunveruleikinn.

DRAFNDARSTEINN – DRAFNBORG OG DVERGASTEINN

Í umsögn foreldraráðs Drafnarborgar kom fram að foreldraráðið leggst eindregið gegn fyrirhugaðri sameiningu Drafnarborgar og Dvergasteins þar sem það telur sameiningu stofna faglegu starfi í hættu:

Sameining skapar óróa meðal starfsfólks sem hefur áhrif á börnin. Faglegt starf er í sífelldri þróun og er afar fjölbreytt nú þegar. Það er hægt að fara margar og betri leiðir til nýbreytni og fjölbreyttrar þekkingar innan leikskóla en með nauðungarsameiningu. Drafnarborg og Dvergasteinn eru með ólíkar stefnur og áherslur; ólíka menningu. Hætta er á að Drafnarborg sem er mun minni leikskóli verði í raun deild á Dvergasteini; þannig tapar leikskólinn 60 ára sögu og menningu. (Umsögn foreldraráðs Drafnarborgar, mars 2011).

Foreldraráðið hafði áhyggjur af því að missa starfsfólk og þekkingu út úr leikskólanum við uppsagnir leikskólustjóra, því algjör óvissa ríkti um hvort þeir sætti sig við stöðulækkun.

Foreldraráð Dvergasteins fer þess eindregið á leit að fallið verði frá fyrirhuguðum hugmyndum um sameiningu leikskólanna Dvergasteins og Drafnarborgar. Það er mat foreldraráðsins að rök fyrir ávinningi sameiningar skorti tilfinnanlega og telur foreldraráðið að borgaryfirvöld þurfi að skýra með mun greinabetri hætti hver sá ávinningur er, hvort heldur er faglegur eða fjárhagslegur. (Umsögn foreldraráðs Dvergasteins, 25. mars 2011).

Foreldraráð beggja leikskóla mæltu því ekki með sameiningu skólanna. Þeir voru engu að síður sameinaðir og má sjá niðurstöður foreldrakannana árin 2011 og 2017 í töflu 5.4.

Tafla 5.4. Foreldrakönnun Drafnasteins

	DRAFNASTEINN 2017	DRAFNBORG 2011	DVERGASTEINN 2011
Ég er ánægð(ur) með leikskólann	97%	94%	100%
Starfsfólkið þekkir þarfar barnsins/kemur til móts við þarfar barnsins	100%	94%	100%
Barninu mínu líður vel í leikskólastarfinu	99%	100%	100%
Barnið mitt á góða félaga/aðlagast vel í barnahópnum	100%	100%	100%
Í leikskólastarfinu er lögð áhersla á að efla sjálfstraust/félagsfærni barnsins	97%	94%	97%
Ég er ánægð(ur) með viðmót starfsfólks/samskipti við starfsfólk deildarinnar	95%	95%	100%
Mér finnst aðbúnaður barna góður/ég er ánægð(ur) með ástand húsnæðis	91%	94%	100%
Ég hef tekið þátt í að meta framfarir barnsins/gera einstaklingsnámskrá	76%	77%	57%
Ég get fengið ráð um uppeldi og annað sem snertir barnið í leikskólanum	84%	95%	95%
Ég fæ svör við spurningum mínum um leikskólastarfið/nægar upplýsingar	95%	95%	90%
Ég fæ góðar upplýsingar um hvað er á döfinni /ánægð(ur) með upplýsingagjöf	86%	100%	87%
Ég þekki stefnu og gildi leikskólans/skólanámskrá leikskólans	95%	95%	93%
Markvisst er unnið með stefnu leikskólans/eftir skólanámskrá leikskólans	93%	100%	95%
Ég er ánægð(ur) með stefnu leikskólans/skólanámskrá leikskólans	97%	100%	92%
Viðfangsefnin í leikskólanum eru áhugaverð	99%	100%	98%
Leikskólinn leitar eftir mínum tillögum/ég fæ að hafa áhrif á innra starf	39%	88%	78%
Leikskólinn tekur ábendingar mínar til greina/ég hef komið að innra mati skólans	88%	61%	69%
Stjórnendur leggja sig fram við að vera sýnilegir í daglegu starfi	89%		
Leikskólanum er vel stjórnað	88%	100%	97%
Ég er ánægð(ur) með matinn í leikskólanum	87%	100%	100%

Það dregur úr ánægju foreldra með leikskólann frá árinu 2011 til ársins 2017. Ánægja með aðbúnað barnanna minnkar á tímabilinu og einnig finnst foreldrum minna leitað til þeirra eftir sameiningu. Um 89% foreldra telja stjórnendur vera sýnilega í daglegu starfi og lægra hlutfall foreldra telja leikskólanum vel stjórnað sem en fyrir sameiningu. Að auki eru færri foreldrar ánægðir með matinn í leikskólanum.

Að sögn leikskólastjóra var foreldrahópurinn í öðru húsinu rólegur en hinn hópurinn erfiður:

Þau missa stjórnandann og þetta er lítill skóli. Og þau misstu sinn stjórnanda. Foreldrar sendu leiðinleg bréf á sviðið, ég var tilkynnt og kvartað yfir mér.

Leikskólastjórinn sagði foreldra ekki vera að velta þessu fyrir sér í dag:

Það var bara fyrstu árin. Ég hef alltaf gefið foreldrum val um hvorn staðinn þeir vilja og það hafa allir fengið það sem þeir vilja. Sumir vilja minni einingu. Í dag er enginn að þæla í þessu.

Foreldrafélögin sameinuðust fyrir fimm árum síðan og formaðurinn studdi það að sögn leikskólastjórans. Hann taldi það hafa verið mikið mál að sameina þau. Það tók eins langan tíma og raun ber vitni um þar sem formaðurinn í öðru húsinu hélt í skiptinguna. En síðan var hann orðinn einn um það.

Deildarstjórar sögðu að nú væru fáir foreldrar eftir sem voru þegar sameiningin átti sér stað:

Þeir koma bara að skólanum eins og hann er í dag. Þeir geta valið sér starfsstöð eða hús eftir því hvort þeir vilja fámennan eða fjölmennan skóla.

Einn fulltrúi í stjórn foreldraráðs leikskólans byrjaði með barn í leikskólanum fyrir 20 árum síðan:

Ég finn ekki mikinn mun – það kom mér á óvart hvað það var margt starfsfólk enn við störf. Það var eins og það hafði lítið gerst þessi ár sem liðu á milli. Aðferðarfræðin er sú sama.

Annar fulltrúi er með þriðja barnið sitt í leikskólanum frá árinu 2007:

Ég upplifði titring hér á meðan að sameining-arnar gengu yfir. Ég held að sameiningin hafi haft meiri áhrif uppfrá heldur en hér þar sem stjórnandinn fór sem var þar. Það þurfti að breyta um nafn, þetta var kannski meira þessi ytri rammi og sýn sem breyttist, en það breyttist ekkert inni í húsinu í daglegu starfi. Það var svona sorg yfir því að þetta væri ekki lengur Dvergasteinn en ég finn ekki fyrir neinu þannig, ekki mikilli breytingu. Það var líka fleira að gerast á þessum tíma, leikskólinn var stækkaður, það bættist við hús. Og það var allt í einu orðinn mikill fjöldi af börnum miðað við það sem var þegar ég byrjaði.

Foreldrafélögin hafa verið með sameiginlega fræðslufundi og sagði fulltrúi foreldra að þetta væri tiltölulega lítið hverfi og því gott fyrir foreldra að kynnast í leikskólanum:

Þessi sameining sameinar hverfið að einhverju leyti. Klárlega gefur hverfinu betri heild. Mér fannst mjög gott að fá Grænfánan hingað og gott að verkefnin eru að fara á milli húsa. Taka það besta úr báðum og halda áfram að efla starfið. Ég held að það hafi verið til góðs. Þetta hlýtur að vera hverfinu til góða. Þó að það sé kannski einhver núnigur innan starfsmannahópsins þá ætti að vera hægt að vinna úr því.

FURUSKÓGUR – FURUBORG OG SKÓGARBORG

Foreldraráð Furuborgar bað Borgarráð í umsögn sinni að endurskoða fyrirhugaða sameiningu leikskólanna Furuborgar og Skógarborgar:

Foreldraráð Furuborgar óttast að þetta komi niður á umönnun barna sinna, hafi neikvæð áhrif á starfsfólkið og að ráðinu hafi ekki verið með skýrum hætti sýnt fram á fjárhagslegan ávinning. Ekki hefur komið fram skipurit og starfshlutföll aðstoðarleikskólastjóra í stjórnunarstarfi og hver heildarávinningur sameiningar í lækkun á launakostnaði verði. (Umsögn foreldraráðs Furuborgar, 21. mars 2011).

Foreldraráð Skógarborgar lagðist eindregið gegn því að leikskólarnir Skógarborg og Furuborg verði sameinaðir í umsögn sinni. Foreldraráðið lagðist jafnframt alfarið gegn öllum fyrirætlunum um breytingu á starfsmannahaldi leikskólans, þ. á m. því að leikskólastjóra og aðstoðarleikskólastjóra skólans verði sagt upp störfum. Þá átalði foreldraráðið skort á samráði við leikskólastarfsmenn og foreldra í aðdraganda málsins og lýstu furðu sinni á þeirri staðreynd að tölulegar upplýsingar um áætlaða hagræðingu sameiningar Skógarborgar og Furuborgar skuli ekki liggja fyrir áður en óskað er umsagnar um sameininguna. Ennfremur segir í umsögn foreldraráðsins að:

... þar sem ljóst er, af öllum rökstuðningi starfshópsins og allri orðræðu meirihluta borgarstjórnar, að þær samrunatillögur sem settar hafa verið fram eru fyrst og fremst tilkomnar vegna mögulegs fjárhagslegs ávinnings en hafa afskaplega lítið með faglegt starf og faglegan ávinning að gera. (Umsögn foreldraráðs Skógarborgar, 18. mars 2011).

Foreldraráð beggja leikskóla mæltu gegn sameiningu skólanna. Þeir voru engu að síður sameinaðir og má sjá niðurstöður foreldrakannana árin 2011 og 2017 í töflu 5.5.

Tafla 5.5. Foreldrakönnun Furuskógar

	Furuskógur 2017	Furuborg 2011	Skógarborg 2011
Ég er ánægð(ur) með leikskólann	99%	100%	97%
Starfsfólkið þekkir þarfir barnsins/kemur til móts við þarfir barnsins	99%	100%	100%
Barninu mínu líður vel í leikskólastarfinu	99%	100%	100%
Barnið mitt á góða félag/aðlagast vel í barnahópnum	100%	100%	100%
Í leikskólastarfinu er lögð áhersla á að efla sjálftraust/félagsfærni barnsins	99%	100%	100%
Ég er ánægð(ur) með viðmót starfsfólks/samskipti við starfsfólk deildarinnar	96%	97%	100%
Mér finnst aðbúnaður barna góður/ég er ánægð(ur) með ástand húsnæðis	85%	100%	100%
Ég hef tekið þátt í að meta framfarir barnsins/gera einstaklingsnámskrá	86%	44%	51%
Ég get fengið ráð um uppeldi og annað sem snertir barnið í leikskólanum	84%	91%	95%
Ég fæ svör við spurningum mínum um leikskólastarfið/nægar upplýsingar	96%	100%	97%
Ég fæ góðar upplýsingar um hvað er á döfinni /ánægður með upplýsingagjöf	99%	94%	97%
Ég þekki stefnu og gildi leikskólans/skólanámskrá leikskólans	94%	88%	100%
Markvisst er unnið með stefnu leikskólans/eftir skólanámskrá leikskólans	94%	100%	100%
Ég er ánægð(ur) með stefnu leikskólans/skólanámskrá leikskólans	100%	97%	100%
Viðfangsefnið í leikskólanum eru áhugaverð	100%	100%	100%
Leikskólinn leitar eftir mínum tillögum/ég fæ að hafa áhrif á innra starf	64%	66%	83%
Leikskólinn tekur ábendingar mínar til greina/ég hef komið að innra mati skólans	91%	50%	56%
Stjórnendur leggja sig fram við að vera sýnilegir í daglegu starfi	93%		
Leikskólanum er vel stjórnað	96%	97%	97%
Ég er ánægð(ur) með matinn í leikskólanum	91%	88%	97%

Dregur úr ánægju foreldrahópsins í sameinuðum leikskóla. Ánægja með aðbúnað barnanna minnkar einnig milli kannana. Telja færri foreldrar að unnið sé markvisst með stefnu leikskólans eftir sameiningu en fyrir. Telja flestir foreldra leikskólanum vel stjórnað og 93% segja stjórnendur leggja sig fram við að vera sýnilegir í daglegu starfi. Töluverður munur var á ánægju með matinn í leikskólanum fyrir sameiningu.

Fram kom í viðtali við fulltrúa í stjórn foreldraráðs leikskólans að þeir foreldrar sem áttu börn áður en sameining átti sér stað voru ánægðir með starfsemi leikskólanna:

Þegar sameining átti sér stað skilst mér að einhverjir hafi orðið stressaðir um framhaldið, en síðar séð að áhyggjur væru óþarfar. Viðhorf foreldra sem eru með börn samtíða mínum börnum hefur verið án undantekninga gott, m.a. veit ég um nokkuð mörg dæmi þess að fjölskyldur flytji úr hverfinu en haldi börnunum áfram á Furuskógi, jafnvel þó það þýði auka akstur. Sömuleiðis hef ég einungis séð jákvæð ummæli þegar nafn leikskólans hefur borið upp á Facebook.

Að sögn leikskólastjóra eru foreldrar ekki mikið að velta sameiningunni fyrir sér. Foreldrum finnst þeir kannski sjá leikskólastjóran sjaldnar en þeir vildu. Deildarstjórar tóku undir það og sögðu foreldra ekki vera að velta þessari sameiningu fyrir sér.

HÁLSASKÓGUR – HÁLSABORG OG HÁLSAKOT

Foreldraráð Hálsaborgar mótmælti fyrirhugaðri sameiningu leikskólans við leikskólann Hálsakot. Taldi foreldraráðið grundvallarmun á stefnum leikskólanna og að það hafi ekki fengið staðfestingu á að sú stefna sem viðhöfð er í Hálsaborg verði enn til staðar eftir sameiningu. Í umsögn sinni segir foreldraráðið:

Foreldraráðið sér ekki hvað muni ávinnast við sameiningu og vísar á bug röksemdarfærslu borgarinnar, bæði hvað varðar faglegan og fjárhagslegan ávinning. Óskar foreldraráðið eftir því að mótmæli foreldra verði tekin til alvarlegrar skoðunar og að fallið verði frá sameiningu leikskólanna. (Umsögn foreldraráðs Hálsaborgar, 18. mars 2011).

Foreldraráð Hálsakots var einnig alfarið á móti þeim aðgerðum sem fyrirhugaðar voru með tillögum starfshópsins í umsögn sinni. Var það eindregin von foreldraráðsins að ekki yrði af þessum breytingum enda voru þær að mati foreldraráðsins ekki nægilega vel ígrundaðar og starfshópnum ekki til fyrirmyndar, eins og segir í umsögn þess (Umsögn foreldraráðs Hálsakots, 25. mars 2011).

Foreldraráð beggja leikskóla mæltu því ekki með sameiningu skólanna. Þeir voru engu að síður sameinaðir og má sjá niðurstöður foreldrakannana árin 2011 og 2017 í töflu 5.6.

Tafla 5.6. Foreldakönnun Hálsaskógar

	Hálsaskógur 2017	Hálsaborg 2011	Hálsakot 2011
Ég er ánægð(ur) með leikskólann	96%	93%	97%
Starfsfólkið þekkir þarfir barnsins/kemur til móts við þarfir barnsins	96%	97%	100%
Barninu mínu líður vel í leikskólalastarfinu	100%	100%	100%
Barnið mitt á góða félag/aðlagast vel í barnahópnum	95%	100%	100%
Í leikskólalastarfinu er lögð áhersla á að efla sjálfstraust/félagsfærni barnsins	99%	96%	97%
Ég er ánægð(ur) með viðmót starfsfólks/samskipti við starfsfólk deildarinnar	96%	97%	100%
Mér finnst aðbúnaður barna góður/ég er ánægð(ur) með ástand húsnæðis	92%	93%	96%
Ég hef tekið þátt í að meta framfarir barnsins/gera einstaklingsnámskrá	82%	52%	87%
Ég get fengið ráð um uppeldi og annað sem snertir barnið í leikskólanum	87%	97%	100%
Ég fæ svör við spurningum mínum um leikskólalastarfið/nægar upplýsingar	89%	90%	95%
Ég fæ góðar upplýsingar um hvað er á döfinni /ánægð(ur) með upplýsingagjöf	99%	97%	95%
Ég þekki stefnu og gildi leikskólans/skólanámskrá leikskólans	96%	93%	96%
Markvisst er unnið með stefnu leikskólans/eftir skólanámskrá leikskólans	98%	100%	100%
Ég er ánægð(ur) með stefnu leikskólans/skólanámskrá leikskólans	100%	97%	100%
Viðfangsefnin í leikskólanum eru áhugaverð	97%	92%	100%
Leikskólinn leitast eftir mínum tillögum/ég fæ að hafa áhrif á innra starf	51%	59%	87%
Leikskólinn tekur ábendingar mínar til greina/ég hef komið að innra mati skólans	89%	58%	68%
Stjórnendur leggja sig fram við að vera sýnilegir í daglegu starfi	90%		
Leikskólanum er vel stjórnað	98%	97%	100%
Ég er ánægð(ur) með matinn í leikskólanum	87%	87%	95%

Ánægja foreldra með leikskólann helst þrátt fyrir sameiningu þeirra. Telja 98% foreldra að leikskólanum sé vel stjórnað og 90% að stjórnendur leggi sig fram við að vera sýnilegir í daglegu starfi. 87% foreldra eru ánægðir með matinn í leikskólanum. Að mati leikskólalastjórans voru niðurstöður foreldrakannana jákvæðar:

Ef barninu þeirra líður vel þá eru þeir sáttir. Ég legg mikið upp úr góðum samskiptum við foreldra.

Deildarstjórar sögðu foreldra vera jákvæða og ánægða með starfið í dag. En það voru einhverjir foreldrar sem fóru með börnin sín annað eftir sameiningu þegar skólunum var aldursskipt.

Deildarstjóri sagði:

Ég held að það séu flestir ánægðir með aldurskiptinguna, bæði foreldrar og starfsfólk. Og börnin njóta sín betur – þessi litlu þurfa ekki að vera hrædd við stóru börnin.

Fulltrúar foreldra voru ánægðir með nánast allt í leikskólanum, þeir sögðu að verið væri að vinna með stafina, það heyrðu þeir heima:

Börnin eru að læra mjög mikið hérna og eru vel undirbúin undir grunnskólagönguna. Mér finnst þessi skóli ofsalega góður og mitt barn er mjög ánægt hér.

Búið er að sameina foreldraráðið og foreldrafélögin.

HLÍÐ – HLÍÐABORG OG SÓLHLÍÐ

Í umsögn Foreldraráðs Hlíðaborgar kom fram að þær sameiningaraðgerðir sem stóðu fyrir dyrum í leikskólum Reykjavíkur væru fyrst og síðast sparnaðaraðgerðir. Í umsögn ráðsins segir m.a.:

Okkur finnst rökin fyrir því að sparnaður náist með þessum aðgerðum ósannfærandi. Hins vegar er það deginum ljósara að þessar aðgerðir munu bitna verulega á faglegu starfi innan leikskólanna, að hlutfall faglærðra starfsmanna muni minnka frekar, að nauðsynleg stjórnunarstörf verði unnin af almennum starfsmönnum og að umhverfi barna okkar versni fyrir vikið. (Umsögn foreldraráðs Hlíðaborgar, 23. mars 2011)

Foreldraráðið og stjórn foreldrafélags Sólhlíðar lögðust gegn hugmyndinni um sameiningu leikskólanna:

Foreldraráðið telur rekstur leikskólans hagkvæman og sparnað ekki sýnilegan. Fagleg rök skorti fyrir sameiningunni, ánægja foreldra með starf Sólhlíðar mikil og skólarnir um margt ólíkir. (Umsögn foreldraráðs Sólhlíðar, 22. mars 2011).

Foreldraráð beggja leikskóla mæltu því ekki með sameiningu skólanna. Þeir voru engu að síður sameinaðir og má sjá niðurstöður foreldrakannana árin 2011 og 2017 í töflu 5.7.

Tafla 5.7. Foreldrakönnun Hlíðar

	HLÍÐ 2017	Hlíðaborg 2011	SÓLHLÍÐ 2011
Ég er ánægð(ur) með leikskólann	94%	97%	98%
Starfsfólkið þekkir þarfir barnsins/kemur til móts við þarfir barnsins	95%	97%	98%
Barninu mínu líður vel í leikskólastarfinu	100%	100%	100%
Barnið mitt á góða félag/aðlagast vel í barnahópnum	96%	100%	100%
Í leikskólastarfinu er lögð áhersla á að efla sjálfstraust/félagssæmi barnsins	97%	100%	95%
Ég er ánægð(ur) með viðmót starfsfólks/samskipti við starfsfólk deildarinnar	96%	97%	96%
Mér finnst aðbúnaður barna góður/ég er ánægð(ur) með ástand húsnæðis	69%	94%	70%
Ég hef tekið þátt í að meta framfarir barnsins/gera einstaklingsnámskrá	62%	34%	32%
Ég get fengið ráð um uppeldi og annað sem snertir barnið í leikskólanum	78%	94%	89%
Ég fæ svör við spurningum mínum um leikskólastarfið/nægar upplýsingar	91%	94%	93%
Ég fæ góðar upplýsingar um hvað er á döfinni /ánægð(ur) með upplýsingagjöf	89%	88%	91%
Ég þekki stefnu og gildi leikskólans/skólanámskrá leikskólans	73%	94%	72%
Markvisst er unnið með stefnu leikskólans/eftir skólanámskrá leikskólans	83%	97%	96%
Ég er ánægð(ur) með stefnu leikskólans/skólanámskrá leikskólans	93%	100%	94%
Viðfangsefni í leikskólanum eru áhugaverð	91%	97%	96%
Leikskólinn leitar eftir mínum tillögum/ég fæ að hafa áhrif á innra starf	42%	72%	65%
Leikskólinn tekur ábendingar mínar til greina/ég hef komið að innra mati skólans	86%	52%	35%
Stjórnendur leggja sig fram við að vera sýnilegir í daglegu starfi	89%		
Leikskólanum er vel stjórnað	93%	100%	98%
Ég er ánægð(ur) með matinn í leikskólanum	89%	73%	96%

Sýna niðurstöður foreldrakannana að eitthvað hefur dregið úr ánægju foreldra með leikskólann frá því fyrir sameiningu. Leikskólastjóri sagði að sameiningin hefði verið mjög erfið og foreldrarnir tekið henni illa:

Ég var kærð fyrir Umboðsmanni Alþingis meðal annars af foreldri sem var ósátt við að færa barnið sitt yfir í annan skóla þegar skólanum var aldursskipt. Ég þurfti að forða mér frá þabba sem ætlaði að láta hendur standa fram úr ermum, var mjög reiður – maður lenti í allskonar. Ég var sökuð um að reka

foreldra sem voru ekki sáttir við aldursskiptinguna. Þá hafði ég kollegana t.d. í Björtuhlíð en ég fékk ekki einu sinni upphringingu frá Skóla- og frístundasviði. Maður var ekki kallaður í starfsviðtal eða neitt. Þá bjargaði manni að hafa kollegana. Þetta var ótrúlega töff.

Leikskólastjórinn sagði að foreldrarnir hefðu viljað stjórna því hvernig börnunum var raðað á deildirnar og voru sumir ósáttir við aldursskiptinguna. Sumir hættu og þá hreinsaðist loftið eins og leikskólastjórinn orðaði það. Einhverjum foreldrum fannst þyngra yfir fólki fyrst eftir sameininguna en í dag viti foreldrarnir ekki að þetta eru sameinaðir skólar að sögn leikskólastjórans:

Við erum bara í tveimur húsum og fólk er alveg komið með annað og þriðja barnið sitt hérna. Það veit af þessari aldursskiptingu og er alveg sátt. Foreldrar í Reykjavík vilja hafa leikskólann í bakgarðinum hjá sér og fólk er ánægt með skólann sinn. Það er aðallega að fólk setji út á viðhaldið á húsunum.

Deildarstjóri sagðist hafa lent í því í fyrsta sinn á langri starfsævi að foreldri hefði andúð á sér og sýndi það leynt og ljóst. Foreldrar voru líka í sorg og áttu erfitt á þessum tíma. „Skrítið hvað maður fann mikla heift.“

Foreldrar voru kannski eitthvað óánægðir fyrst þegar við aldursskiptum en svo vildu foreldrarnir ekki breytingar, vildu hafa starfið eins og það var og hafði verið. En á sama tíma höfðu börnin aukið félagaval með stærri jafningjahópum það var alveg kostur en ég held að fólk hafi ekki endilega verið að sjá það. Sumir foreldrar vildu halda sig við lítinn skóla, lítinn kjarna. En foreldrar eru oftast sáttir svo framalega að það sé opið. En um leið og þú þarft að fara að senda heim þá kemur eitthvað. Svo hafa þeir bara staðið með sínu fólki.

Fram kom hjá fulltrúa í stjórn foreldraráðs leikskólans að foreldrar hefðu ekki orðið varir við hagræðingu vegna sameiningarinnar, né að hún hafi haft áhrif á faglegt starf leikskólans, stjórnun eða starfsánægju.

HOLT – FELLABORG OG VÖLVUBORG

Leikskólarnir sameinuðust árið 2010. Sameiningin var metin árið 2012, m.a. með foreldrakönnun. Niðurstöður hennar sýndu að meirihluti foreldra fannst engin breyting hafa orðið á stefnu leikskólans, litlar breytingar á stjórnun hans eða dagskipulagi. Um 58% foreldra fannst engin breyting hafa orðið á samstarfi við foreldrafélag leikskólans eftir sameiningu. 50% foreldra fannst engin breyting hafa orðið á upplýsingaflæði og um 67% foreldra fannst engin breyting hafa orðið á samskiptum við leikskólastjóra. Niðurstöður foreldrakönnanna árin 2009, 2011 og 2017 má sjá í töflu 5.8.

Tafla 5.8. Foreldrakönnun Holtis

	HOLT 2017	HOLT 2011	FELLABORG 2009	VÖLVUBORG 2009
Ég er ánægð(ur) með leikskólann	90%	100%	100%	100%
Starfsfólkið þekkir þarfir barnsins/kemur til móts við þarfir barnsins	94%	95%	100%	96%
Barninu mínu líður vel í leikskólastarfinu	98%	100%	100%	100%
Barnið mitt á góða félag/aðlagast vel í barnahópnum	100%	100%		
Í leikskólastarfinu er lögð áhersla á að efla sjálfstraust/félagsfærni barnsins	91%	100%		
Ég er ánægð(ur) með viðmót starfsfólks/samskipti við starfsfólk deildarinnar	92%	100%	100%	97%
Mér finnst aðbúnaður barna góður/ég er ánægð(ur) með ástand húsnæðis	85%	92%	73%	85%
Ég hef tekið þátt í að meta framfarir barnsins/gera einstaklingsnámskrá	85%	67%	14%	14%
Ég get fengið ráð um uppeldi og annað sem snertir barnið í leikskólanum	87%	89%	96%	83%
Ég fæ svör við spurningum mínum um leikskólastarfið/nægar upplýsingar	87%	84%	81%	75%
Ég fæ góðar upplýsingar um hvað er á döfinni /ánægður með upplýsingagjöf	90%	92%	100%	96%
Ég þekki stefnu og gildi leikskólans/skólanámskrá leikskólans	86%	89%	75%	79%
Markvisst er unnið með stefnu leikskólans/eftir skólanámskrá leikskólans	87%	97%	84%	100%
Ég er ánægð(ur) með stefnu leikskólans/skólanámskrá leikskólans	88%	100%	100%	100%
Viðfangsefnin í leikskólanum eru áhugaverð	89%	97%	100%	97%
Leikskólinn leitar eftir mínum tillögum/ég fæ að hafa áhrif á innra starf	60%	91%	57%	54%
Leikskólinn tekur ábendingar mínar til greina/ég hef komið að innra mati skólans	89%	74%	27%	14%
Stjórnendur leggja sig fram við að vera sýnilegir í daglegu starfi	84%			
Leikskólanum er vel stjórnað	90%	94%	100%	100%
Ég er ánægð(ur) með matinn í leikskólanum	75%	87%	86%	97%

Eitthvað hefur dregið úr ánægju foreldra með starf leikskólans frá árinu 2011 til ársins 2017. Eins og sjá má eru 90% foreldra ánægðir með leikskólann samanborið við 100% árið 2011. Ánægja með viðmót starfsfólks er einnig minni og það sama á við um ánægju með stefnu leikskólans og viðfangsefni. Að auki er ánægja með stjórnun og matinn í leikskólanum minni.

Fram kom í viðtali við leikskólastjóra að stjórnendur og starfsfólk reyni að vera í góðri samvinnu við foreldra, en hann telur getubreiddina mikla í foreldrahópnum:

Það eru margir öryrkjar, mikið af atvinnulausu fólki og einstæðum foreldrum og það er svolítið um félagsleg vandkvæði. Fólk af erlendum uppruna hefur ekki gott stuðningsnet í kringum sig, ekki marga til að aðstoða sig, þannig að við reynum að koma til móts við þau og göngum skrefinu lengra.

Þegar sameiningin var kynnt á fundi fyrir foreldrum voru tveir foreldrar sem mættu:

Stundum hef ég verið að velta fyrir mér hvort að foreldrar geri ekki neinar kröfur til leikskóla þannig að ég fagna þegar foreldrar koma og gagnrýna eitthvað. Þá sé ég að það er einhver að fylgjast með starfinu okkar og að gera kröfur. Stundum finnst okkur að foreldrarnir séu ekki að gera alltof miklar kröfur. Þeir vilja bara komast í vinnuna, þurfa að vinna, það er oft upplifunin og það er þannig hjá mörgum foreldrum. En einhverjir gera kröfur og ég fagna því alltaf.

Að sögn deildarstjóra eru foreldrar mjög glaðir og fólk er sátt:

Við erum alltaf tilbúnar til að leiðbeina fólki og það skiptir máli. Við erum fyrir fjölskylduna í heild ef við getum leiðbeint þeim og erum athvarf fyrir fólkið. Þú mátt koma inn og setjast og fá þér kaffi og spjalla við aðra foreldra. Einnig eru foreldramorgnar einu sinni í viku og þá geta foreldrar úr hverfinu komið og hitt aðra með börnin sín, t.d. foreldrar í fæðingarorlofi.

Ekki náðist í foreldra til að ræða við í úttektinni. Einnig voru sendar spurningar á stjórn foreldraráðsins en engin svör bárust.

KLÉBERGSSKÓLI – BERG

Skólastjóri Klébergsskóla hafði ekki heyrt neitt neikvætt frá foreldrum um sameiningu leikskólans og grunnskólans. Skólastjórinn sem einnig var foreldri barns í leikskólanum sagði:

Sameiningu Bakka og Bergs upplifði ég sem foreldri alveg úti hött. Ég vissi ekki neitt og allt í einu hét leikskólinn Bakkaberg.

Deildarstjórar töldu foreldra ekki finna mikið fyrir þessum sameiningum:

Ég get ekki ímyndað mér það. Ég er líka foreldra og ég sem foreldri er ánægð. Og mér finnst svo gott að Kjalarnesið er núna eitt. Það er hægt að gera miklu meira og það er betri tilfinning en áður. Foreldrarnir finna kannski meiri stöðugleika núna, af því að það var alltaf að koma nýr leikskólastjóri.

Fulltrúi foreldra fannst búið að vera frábært ástand á leikskólanum síðastliðinn vetur miðað við fyrri ár:

Það er búið að vera stöðugleiki í starfi og sama fólkið allan veturinn. Það hafa verið ör skólastjóraskipti í leikskólanum á síðastliðnum árum og rót á starfsmannahópnum. Með góðri stjórnun helst betur á fólki. Með kjarna af fólki sem er sátt og ánægt í starfi gerir það að verkum að við foreldrarnir erum einnig ánægðir. Og þannig er það í dag.

LANGHOLT – HOLTABORG OG SUNNUBORG

Foreldraráð Holtaborgar hafnaði tillögum um sameiningu Holtaborgar og Sunnuborgar þar sem fjárhagslegur ávinningur var dreginn í efa. Foreldraráðið taldi sig skorta haldgóð svör um þann faglega ávinning sem af átti að hjótast. Foreldraráðið sagði því nei við sameiningunni (Umsögn foreldraráðs Holtaborgar, 27. febrúar 2011).

Foreldraráð Sunnuborgar mótmælti einnig harðlega sameiningaráformum Leikskólasviðs um sameiningu Sunnuborgar og Holtaborgar. Það hvatti borgarráð til að leita annara leiða til sparnaðar þar sem þær leiðir sem valdar hefðu verið væru ótrúverðugar frá sjónarhóli foreldraráðsins og benti á að frekar ætti að skoða samrekstur og aukið samstarf þessara tveggja leikskóla í stað sameiningar. Foreldraráðið bendir á að:

... Sunnuborg og Holtaborg vinni samkvæmt ólíkum uppeldisstefnum. Flestir foreldrar eru auk þess tengdir sínum leikskólastjórum og finnst foreldraráðinu ságrætilegt að eigi að segja upp fjórum konum sem við teljum standa sig framúrskarandi vel í starfi. (Umsögn foreldraráðs Sunnuborgar, 22. mars 2011).

Foreldraráð beggja leikskóla mæltu því ekki með sameiningu skólanna. Þeir voru engu að síður sameinaðir og má sjá niðurstöður foreldrakannana árin 2011 og 2017 í töflu 5.9.

Tafla 5.9. Foreldrakönnun Langholts

	LANGHOLT 2017	HOLTABORG 2011	SUNNUBORG 2011
Ég er ánægð(ur) með leikskólann	99%	98%	100%
Starfsfólkið þekkir þarfir barnsins/kemur til móts við þarfir barnsins	98%	97%	98%
Barninu mínu líður vel í leikskólastarfinu	99%	100%	100%
Barnið mitt á góða félag/aðlagast vel í barnahópnum	99%	98%	98%
Í leikskólastarfinu er lögð áhersla á að efla sjálfstraust/félagsfærni barnsins	96%	97%	100%
Ég er ánægð(ur) með viðmót starfsfólks/samskipti við starfsfólk deildarinnar	97%	95%	100%
Mér finnst aðbúnaður barna góður/ég er ánægð/ur með ástand húsnæðis	79%	90%	91%
Ég hef tekið þátt í að meta framfarir barnsins/gera einstaklingsnámskrá	66%	51%	55%
Ég get fengið ráð um uppeldi og annað sem snertir barnið í leikskólanum	75%	98%	98%
Ég fæ svör við spurningum mínum um leikskólastarfið/nægar upplýsingar	97%	90%	98%
Ég fæ góðar upplýsingar um hvað er á döfinni /ánægður með upplýsingagjöf	99%	93%	100%
Ég þekki stefnu og gildi leikskólans/skólanámskrá leikskólans	84%	92%	91%
Markvisst er unnið með stefnu leikskólans/eftir skólanámskrá leikskólans	99%	93%	100%
Ég er ánægð(ur) með stefnu leikskólans/skólanámskrá leikskólans	97%	95%	100%
Viðfangsefnin í leikskólanum eru áhugaverð	96%	100%	98%
Leikskólinn leitar eftir mínum tillögum/ég fæ að hafa áhrif á innra starf	44%	78%	83%
Leikskólinn tekur ábendingar mínar til greina/ég hef komið að innra mati skólans	89%	49%	57%
Stjórnendur leggja sig fram við að vera sýnilegir í daglegu starfi	92%		
Leikskólanum er vel stjórnað	98%	100%	100%
Ég er ánægð(ur) með matinn í leikskólanum	78%	77%	98%

Almenn ánægja er með störf leikskólans að mati foreldra og sýna niðurstöður foreldrakannana árin 2011 og 2017 svipaða niðurstöðu í heildina litið. Færri foreldrar þekkja til stefnu og gilda leikskólans árið 2017 en árið 2011. Einnig eru færri foreldrar ánægðir með aðbúnað barnanna og ástand húsnæðis. Töluverður munur var á ánægju foreldra með matinn í leikskólanum fyrir sameiningu.

Fram kom í viðtali við fulltrúa í stjórn foreldraráðs leikskólans að þeir hefðu ekki heyrt annað en jákvæð viðhorf frá foreldrum og höfðu einungis heyrt ánægjuraddir. Alltaf er tekið vel á móti börnum og foreldrum með bros á vör og gleði „og ég hef aldrei séð neitt neikvætt um þennan skóla t.d. á Facebook“ sagði foreldri.

Deildarstjórar töldu foreldra ekki finna mikið fyrir því að leikskólinn sé sameinaður og aldurskiptur.

LAUGASÓL – LAUGABORG OG LÆKJABORG

Foreldraráð Laugaborgar lagði til í umsögn sinni að hætt yrði við sameiningu Laugaborgar og Lækjarborgar:

Ef að sameiningin á að eiga sér stað þrátt fyrir mótmæli foreldra þá verði ekki ráðist í það að fjölga leikskólaplássum með aukahúsi á sama tíma og leikskólarnir eru að ganga í gegnum viðkvæmt og vandasamt sameiningarferli. (Umsögn foreldraráðs Laugaborgar, ódags. 2011).

Foreldraráð Lækjaborgar var sammála því að fara varlega í sameiningu og setti í umsögn sína að það væri mjög varhugavert að ráðast í svona miklar breytingar sem hugsanlega gætu haft mikil áhrif á börnin. Foreldraráðið tók undir ályktun fundar foreldra leik- og grunnskólabarna í Laugardal, Háaleiti og Bústaðahverfi að:

...ekki nægilegt samráð né samstarf hefur verið haft við foreldra og foreldrafélög skólanna við gerð þessara tillagna. Foreldrar vilja heilshugar setjast niður með fulltrúum borgarinnar í góðu og komast að sameiginlegri niðurstöðu sem er góð fyrir fjárhag borgarinnar, nærsamfélög skólanna, faglegt starf þeirra og síðast en ekki síst börnin okkar. Foreldraráðið telur að æskilegra hefði verið að mótun framtíðarsýnar hefði farið fram áður en tillögur um niðurskurð hefðu verið settar fram. (Umsögn foreldraráðs Lækjaborgar, 22. mars 2011).

Foreldraráð beggja leikskóla vildu fara varlega í sameiningu skólanna og leggur áherslu á framtíðarsýn í málefnum leikskóla. Leikskólarnir voru sameinaðir og aukahúsi bætt við á sama tíma. Niðurstöður foreldrakannana árin 2011 og 2017 má sjá í töflu 5.10.

Tafla 5.10. Foreldrakönnun Laugasólar

	LAUGASÓL 2017	LAUGABORG 2011	LÆKJABORG 2011
Ég er ánægð(ur) með leikskólann	97%	100%	94%
Starfsfólkið þekkir þarfir barnsins/kemur til móts við þarfir barnsins	99%	98%	84%
Barninu mínu líður vel í leikskólastarfinu	99%	100%	100%
Barnið mitt á góða félag/aðlagast vel í barnahópnum	95%	100%	97%
Í leikskólastarfinu er lögð áhersla á að efla sjálfstraust/félagsfærni barnsins	95%	98%	90%
Ég er ánægð(ur) með viðmót starfsfólks/samskipti við starfsfólk deildarinnar	97%	98%	100%
Mér finnst aðbúnaður barna góður/ég er ánægð(ur) með ástand húsnæðis	78%	95%	53%
Ég hef tekið þátt í að meta framfarir barnsins/gera einstaklingsnámskrá	67%	53%	67%
Ég get fengið ráð um uppeldi og annað sem snertir barnið í leikskólanum	67%	97%	91%
Ég fæ svör við spurningum mínum um leikskólastarfið/nægar upplýsingar	93%	97%	94%
Ég fæ góðar upplýsingar um hvað er á döfinni /ánægður með upplýsingagjöf	94%	100%	78%
Ég þekki stefnu og gildi leikskólans/skólanámskrá leikskólans	82%	97%	88%
Markvisst er unnið með stefnu leikskólans/eftir skólanámskrá leikskólans	90%	100%	91%
Ég er ánægð(ur) með stefnu leikskólans/skólanámskrá leikskólans	99%	98%	91%
Viðfangsefnin í leikskólanum eru áhugaverð	98%	100%	97%
Leikskólinn leitast eftir mínum tillögum/ég fæ að hafa áhrif á innra starf	42%	83%	73%
Leikskólinn tekur ábendingar mínar til greina/ég hef komið að innra mati skólans	90%	61%	53%
Stjórnendur leggja sig fram við að vera sýnilegir í daglegu starfi	83%		
Leikskólanum er vel stjórnað	92%	100%	94%
Ég er ánægð(ur) með matinn í leikskólanum	81%	93%	94%

Niðurstöðurnar sýna að ánægja foreldra er svipuð árið 2011 og árið 2017. Eitthvað er minna um ráð um uppeldi og annað sem snertir barnið í leikskólanum árið 2017 en var árið 2011 og minna leitað eftir tillögum foreldra að þeirra mati. Einnig er minni ánægja með matinn árið 2017.

Leikskólastjóri sagðist ekki vita hvort foreldrar væru að velta fyrir sér hvort um sameinaðan skóla sé að ræða eða ekki, en sögðu þá vera að velta fyrir sér hversu stór hann sé:

Og það er alveg erfitt eins og núna þegar við erum að fara í að flytja börn á milli deilda og húsa. Þetta er alveg flókið og ekkert minna flókið fyrir foreldra en börnin og stundum meira. Það er snúið hvernig það er gert. Og foreldrar hafa miklar skoðanir á því hvernig á að gera þetta og hvað er best. En foreldrar eru mjög ánægðir hérna, en hafa sterkar skoðanir á hlutunum.

Aldursskiptingin er ekki endilega til umræðu, heldur fremur hvernig er ráðað niður í húsin og milli deilda. Deildarstjórnarnir töldu að foreldrar upplifi ekki að þetta séu tveir skólar:

Ég held að það hafi náðst mjög vel. Foreldrar þekkja ekkert annað í dag. Ég er viss um að það hafi verið óánægja til að byrja með og óöryggi, en þetta er bara eðlileg sameining að mörgu leyti, svona á sömu lóð og með sama garði.

Fram kom í viðtali við stjórn foreldraráðs leikskólans að það væri sameiginlegt sterkt og flott foreldrafélag við leikskólann og sameiginlegt foreldaráð:

Ég held að það sé búið að lenda þessari sameiningu afskaplega vel hér. Það er erfitt að ímynda sér að þetta hafi verið tveir skólar. En ég hef alveg heyrt af því frá foreldrum sem voru hér þegar sameiningin átti sér stað að það var rötleysi og þetta hafði bæði áhrif á starfsfólkið og börnin.

Að mati fulltrúa foreldra gengu mótuneytismálin vel og höfðu foreldrar ekki tekið eftir neinum vandræðum þar. Þeir vissu alltaf hvað er í matinn og sögðu það helsta sem spurt var um. Sögðu fulltrúar foreldra að það skipti máli í sameiningaferli að það sé vel gert og í samráði við fólkið sem vinnur á stöðunum; að reynt sé að finna leiðir til að fólk upplifi ekki að ákvarðanir séu teknar að sér forspurðu. Ef grundvöllur er til sameingar hljóti að vera góð rök sem fylgja og þá sé hægt að fá fólk með sér:

Ég held að það myndi alltaf hjálpa í sameininga-ferli að fólkið sem vinnur á stöðunum sé með í að skipuleggja sameiningaferlið og flýta sér þá frekar hægar og gera það í einhverjum skrefum og fá fólkið með sér.

MIÐBORG – BARÓNSBORG, NJÁLSBORG OG LINDARBORG

Í umsögn foreldraráðs Barónsborgar kom fram að foreldraráðið væri ekki á móti breytingum, hagræðingu, sparnaði eða niðurskurði:

Við skiljum og skynjum vanda borgarinnar og þjófþéllagsins. Okkar vandi er sá að þær hugmyndir sem liggja á borðinu virðast afar illa ígrundaðar og eru illa rökstuddar. (Umsögn foreldraráðs Barónsborgar, 30. mars 2011)

Foreldrafélag Njálshborgar mótmælti harðlega hugmyndum Reykjavíkurborgar um uppsagnir leikskólastjóra og aðstoðarskólastjóra í nafni sameiningar:

Það er enginn faglegur ávinningur af þessum tillögum, fjárhagslegur ávinningur er lítill sem enginn og alls ekki úsættanlegur fyrir þá áhættu sem tekin er með skólastarfið og menntun barnanna okkar. Á Njálshborg eru aðeins fjórir af ellefu kennurum leikskólakennaramenntaðir en með fyrirhuguðum uppsögnum er stefnt að því að lækka það hlutfall enn frekar. Það er augljóst að slíkt mun koma niður á kennslu- og uppeldisstarfi á Njálshborg og er í raun óskiljanleg aðför að gæðum leikskólastarfsins. (Umsögn foreldraráðs Njálshborgar, 17. mars 2011).

Foreldraráð Lindarborgar ræddi fyrirhugaðar sameiningatillögur og byggir umsögn sína á rökstuðningi starfshópsins fyrir sameiningunni:

Á heildina litið er afar erfitt að sætta sig við þessar sameiningar þar sem fjárhagslegur sparnaður er ekki skýr og hefur spurningum um hann og fórnarkostnað ekki verið svarað, hvorki í fjölmíðlum né á hverfafundum [...] auk þess hefur ekki verið lagt fram mat á áhrifum sameiningar á velferð barnanna. (Umsögn foreldraráðs Lindarborgar, 21. mars 2011).

Foreldraráð tveggja leikskóla af þremur lögðust gegn sameiningartillögum. Foreldraráð Barónsborgar lýsti sig reiðubúið til að taka þátt í að hagræða og spara. Leikskólarnir voru sameinaðir.

Niðurstöður foreldrakannana árin 2011 og 2017 má sjá í töflu 5.11.

Tafla 5.11. Foreldrakönnun Miðborgar

	Miðborg 2017	Barónsborg 2011	Lindarborg 2011
Ég er ánægð(ur) með leikskólann	90%	100%	100%
Starfsfólkið þekkir þarfir barnsins/kemur til móts við þarfir barnsins	96%	100%	97%
Barninu mínu líður vel í leikskólasterfinu	94%	100%	100%
Barnið mitt á góða félag/aðlagast vel í barnahópnum	95%	100%	100%
Í leikskólasterfinu er lögð áhersla á að efla sjálfstraust/félagssæmi barnsins	91%	100%	100%
Ég er ánægð(ur) með viðmót starfsfólks/samskipti við starfsfólk deildarinnar	96%	86%	97%
Mér finnst aðbúnaður barna góður/ég er ánægð(ur) með ástand húsnæðis	75%	91%	85%
Ég hef tekið þátt í að meta framfarir barnsins/gera einstaklingsnámskrá	60%	56%	72%
Ég get fengið ráð um uppeldi og annað sem snertir barnið í leikskólanum	69%	91%	97%
Ég fæ svör við spurningum mínum um leikskólasterfið/nægar upplýsingar	79%	100%	97%
Ég fæ góðar upplýsingar um hvað er á döfinni /ánægður með upplýsingagjöf	89%	96%	97%
Ég þekki stefnu og gildi leikskólans/skólanámskrá leikskólans	67%	95%	97%
Markvisst er unnið með stefnu leikskólans/eftir skólanámskrá leikskólans	79%	100%	100%
Ég er ánægð(ur) með stefnu leikskólans/skólanámskrá leikskólans	92%	95%	100%
Viðfangsefni í leikskólanum eru áhugaverð	87%	100%	100%
Leikskólinn leitar eftir mínum tillögum/ég fæ að hafa áhrif á innra starf	36%	79%	91%
Leikskólinn tekur ábendingar mínar til greina/ég hef komið að innra mati skólans	71%	75%	67%
Stjórnendur leggja sig fram við að vera sýnilegir í daglegu starfi	73%		
Leikskólanum er vel stjórnað	79%	100%	94%
Ég er ánægð(ur) með matinn í leikskólanum	86%	95%	94%

Þátttaka í könnun Njálshóps borgar var ekki næg árið 2011.

Eitthvað dregur úr ánægju foreldra með leikskólann milli árunna 2011 til 2017. Það á við um flesta þætti sem spurt er um í könnuninni.

Að sögn leikskólustjóra eru foreldrar allajafna ánægðir og ekki mikið að velta fyrir sér að þetta sé sameinaður skóli, ekki fyrr en börnin fara á milli húsa vegna aldurs:

Ég var klaufi í því í byrjun og ég upplýsti foreldra ekki nóg um þessa aldurskiptingu en núna snýst allt um að upplýsa vel. Og senda út fréttabréf reglulega og vanda sig. En að öllu jöfnu eru foreldrar ekki að velta sér upp úr þessu. Ég fer í öll fyrstu viðtöl og við ræðum þetta og þau flytja á milli húsa og við vöndum okkur mikið með flutninginn. Flutningarnir eru yfirleitt mjög auðveldir fyrir börnin en þetta reynir á foreldrana. Og ég skil það.

Deildarstjórar töldu foreldra bara hugsa um sína starfsstöð eða þar sem þeir eru með börnin sín:

Þeir tala ekki um leikskólann Miðborg, en við höfum látið vita að börnin komi til með að fara á milli vegna aldursskiptingar. En þeir foreldrar sem eru með börn sem hafa aldrei farið á milli upplifa ekki sameinaðan skóla heldur bara sína starfsstöð. En foreldrar sem eiga börn sem hafa farið á milli eru aðeins meira meðvitaðir um þetta.

Fram kom í viðtali við stjórn foreldraráðs leikskólans að það væri almenn ánægja foreldra í leikskólanum:

Það er þó nokkuð af foreldrum sem eiga börn á tveimur starfsstöðvum. Ég hef alveg heyrt að þeir sem eru í þeirri stöðu finnast það ekki vera draumastaðan. Þetta er alls ekki auðvelt og þægilegt fyrir foreldrana, en svo hugsa ég fyrir börnin, t.d. fyrir elstu börnin að þegar þau eru svolítið sér þá geta þau gert meira. Þó að það geti verið erfitt fyrir börnin að fara á milli úr umhverfi sem þau þekkja og í eitt ár á nýjan stað.

Fulltrúar foreldra ræddu um verkefni sem elstu börnin voru að vinna og hversu vel er staðið að aðlögun barnanna á milli húsa:

Þau eru búin að fara í Njálshöfn alltaf á miðvikudögum allan veturinn og svo tekur það við, ekkert vesen.

Foreldrarnir höfðu skilning á því að það geti verið erfitt að hafa mjög breiðan aldurshóp saman.

NES – BAKKI OG HAMRAR

Leikskólinn Nes varð til við sameiningu Bakka og Hamra. Bakki var rekinn undir heitinu Bakkaberg árið 2013 og var þá sameinaður Bergi á Kjalarnesi. Því er samanburður á foreldrakönnun erfiður og hafa þarf þessar sögu í huga þegar niðurstöður foreldrakannana eru skoðaðar. Niðurstöður foreldrakannana árin 2011 og 2017 eru í töflu 5.12.

Tafla 5.12. Foreldrakönnun Nes

	NES 2017	BAKKABERG 2013	HAMRAR 2015
Ég er ánægð(ur) með leikskólann	97%	95%	100%
Starfsfólkið þekkir þarfir barnsins/kemur til móts við þarfir barnsins	98%	94%	100%
Barninu mínu líður vel í leikskólastarfinu	98%	98%	97%
Barnið mitt á góða félag/aðlagast vel í barnahópnum	99%	100%	98%
Í leikskólastarfinu er lögð áhersla á að efla sjálftraust/félagsfærni barnsins	98%	93%	98%
Ég er ánægð(ur) með viðmót starfsfólks/samskipti við starfsfólk deildarinnar	96%	95%	100%
Mér finnst aðbúnaður barna góður/ég er ánægð/ur með ástand húsnæðis	87%	86%	95%
Ég hef tekið þátt í að meta framfarir barnsins/gera einstaklingsnámskrá	78%	33%	91%
Ég get fengið ráð um uppeldi og annað sem snertir barnið í leikskólanum	85%	89%	93%
Ég fæ svör við spurningum mínum um leikskólastarfið/nægar upplýsingar	97%	82%	
Ég fæ góðar upplýsingar um hvað er á döfinni /ánægður með upplýsingagjöf	97%	74%	100%
Ég þekki stefnu og gildi leikskólans/skólanámskrá leikskólans	85%	98%	82%
Markvisst er unnið með stefnu leikskólans/eftir skólanámskrá leikskólans	92%	92%	
Ég er ánægð(ur) með stefnu leikskólans/skólanámskrá leikskólans	97%	96%	
Viðfangsefnin í leikskólanum eru áhugaverð	97%	96%	98%
Leikskólinn leitar eftir mínum tillögum/ég fæ að hafa áhrif á innra starf	66%		49%
Leikskólinn tekur ábendingar mínar til greina/ég hef komið að innra mati skólans	92%		94%
Stjórnendur leggja sig fram við að vera sýnilegir í daglegu starfi	93%		98%
Leikskólanum er vel stjórnað	97%	89%	100%
Ég er ánægð(ur) með matinn í leikskólanum	89%	96%	

Við sameiningu Hamra við leikskólann Bakka virðist ekki hafa dregið mikið úr ánægju foreldra með starf leikskólans. Leikskólastjóri sagði að hann héldi að foreldrar væru ekkert að velta því fyrir sér hvort leikskólinn sé sameinaður eða ekki og að þeir viti það jafnvel ekki.

Deildarstjórnarnir tóku undir það og sögðu að það væru örugglega einhverjir foreldrar sem velti slíku fyrir sér, en þó heyrst mest í þeim sem eru óánægðir. Deildarstjóri sagði:

Fólk veit ekki hver stjórnandinn er, það er þannig. Og sumir leita til aðstoðarleikskólastjórans sem skólastjóra, eðlilegt og ekkert að því. Eða til okkar deildarstjóra.

Fram kom í viðtali við stjórn foreldraráðs leikskólans að það væri búið að sameina foreldraráðin en að enn væru foreldrafélögin aðskilin:

Það var ákveðið að hafa þau áfram aðskilin. Svo eru einhverjir viðburðir sem eru búnir að vera lengi á t.d. Bakka, sem ómögulegt er að breyta af því að það er öðruvísi á Hamri. Og öfugt. Þá var bara ákveðið að hafa þetta aðskilið áfram. Það er langt á milli og hverfin ólík.

SUNNUÁS – ÁSBORG OG HLÍÐARENDI

Foreldraráð Ásborgar taldi sameiningu Ásborgar og Hlíðarenda raunhæfan möguleika í umsögn sinni til leikskólasviðs Reykjavíkurborgar. Í umsögninni segir:

Hvort sameiningin geti heppnast vel fer þó vissulega eftir því hvernig staðið verður að henni og húsnæðið nýtt. Ekki verður fram hjá því litið að einhver tækifæri geta falist í því að sameina þessa tvo leikskóla og hugsanlega má ná fram einhverri hagræðingu til lengri tíma litið. Hafa verður þó í huga að með sameiningunni verður leikskólinn orðinn mjög stór og í tveimur byggingum og verkefni hins nýja leikskólustjóra umfangsmikil. E.t.v. væri hentugt fyrirkomulag að leikskólustjóri og aðstoðarleikskólustjóri hefðu ekki aðsetur í sama húsnæðinu til að tryggja aðgengi starfsmanna að stjórnanda.

Foreldraráð hefur þó áhyggjur af glötuðum mannauði vegna fyrirhugaðrar sameiningar og telur mikilvægt að vandað verði til verks svo starfsfólk geti áfram verið ánægt í starfi og ekki síður að börnin verði sem minnst vör við þær breytingar sem henni fylgja. Þá bendir foreldraráðið á að:

Hafa þarf í huga að mismunandi menning og áherslurættir eru á hvorum leikskólanum sem taka verður tillit til. Telur foreldraráð brýnt að nýr leikskólustjóri fái bæði tíma og tækfæri til að útfæra og sameina þessar stefnur í samvinnu við allt starfsfólk hins nýja leikskóla jafnvel þótt því fylgi einhver kostnaður. Þá þarf jafnframt að kynna vel fyrir foreldrum allar breytingar sem verða á stefnum leikskólanna. (Umsögn foreldraráðs Ásborgar, 9. mars 2011).

Foreldraráð Hlíðarenda var einhuga um að sorglegt sé að það góða starf sem unnið er á Hlíðarenda sé stefnt í hætti. Um leið skilur það þau rök að það þurfi að hagræða innan borgarinnar og sér það að leikskólarnir Ásborg og Hlíðarendi eru á sömu lóð, með sama bílastæði og sama eldhús. Mikill menningarmunur væri þó á milli skólanna:

Samstarf foreldra og kennara er náið á Hlíðarenda en ekki Ásborg, starfsmannavelta meiri á Hlíðarenda og svo mætti halda áfram. Leggur foreldraráðið til að horft verði til styrkleika Hlíðarenda við sameiningu skólanna. (Umsögn foreldraráðs Hlíðarenda, 27. mars 2011).

Foreldraráðin mæltu því með sameiningu leikskólanna og lögðu áherslu á að horfa til styrkleika skólanna í sameiningunni. Niðurstöður foreldrakannana árin 2011 og 2017 má sjá í töflu 5.13.

Tafla 5.13. Foreldrakönnun Sunnuás

	SUNNUÁS 2017	ÁSBORG 2011	HLÍÐARENDI 2011
Ég er ánægð(ur) með leikskólann	92%	92%	94%
Starfsfólkið þekkir þarfir barnsins/kemur til móts við þarfir barnsins	97%	97%	94%
Barninu mínu líður vel í leikskólalastarfinu	96%	98%	100%
Barnið mitt á góða félag/aðlagast vel í barnahópnum	92%	100%	100%
Í leikskólalastarfinu er lögð áhersla á að efla sjálfstraust/félagsfærni barnsins	96%	94%	100%
Ég er ánægð(ur) með viðmót starfsfólks/samskipti við starfsfólk deildarinnar	93%	95%	100%
Mér finnst aðbúnaður barna góður/ég er ánægð(ur) með ástand húsnæðis	64%	86%	94%
Ég hef tekið þátt í að meta framfarir barnsins/gera einstaklingsnámskrá	69%	44%	44%
Ég get fengið ráð um uppeldi og annað sem snertir barnið í leikskólanum	66%	80%	100%
Ég fæ svör við spurningum mínum um leikskólalastarfið/nægar upplýsingar	87%	85%	94%
Ég fæ góðar upplýsingar um hvað er á döfinni /ánægður með upplýsingagjöf	87%	80%	100%
Ég þekki stefnu og gildi leikskólans/skólanámskrá leikskólans	86%	84%	100%
Markvisst er unnið með stefnu leikskólans/eftir skólanámskrá leikskólans	93%	89%	100%
Ég er ánægð(ur) með stefnu leikskólans/skólanámskrá leikskólans	88%	97%	100%
Viðfangsefnin í leikskólanum eru áhugaverð	95%	93%	100%
Leikskólinn leitar eftir mínum tillögum/ég fæ að hafa áhrif á innra starf	34%	60%	80%
Leikskólinn tekur ábendingar mínar til greina/ég hef komið að innra mati skólans	80%	41%	60%
Stjórnendur leggja sig fram við að vera sýnilegir í daglegu starfi	81%		
Leikskólanum er vel stjórnað	75%	90%	100%
Ég er ánægð(ur) með matinn í leikskólanum	74%	88%	88%

Það dregur úr ánægju foreldra með stjórnun leikskólans, stefnu skólans, ástand húsnæðis og matinn. Einnig varðandi viðmót starfsfólks og vellíðan barnanna. Almenn ánægja foreldra eykst þó lítillega og ánægja með hvernig þörfum barna er mætt og framfarir þeirra metnar. Upplýsingastreymi batnar einnig milli mælinga.

Leikskólalastjórinn sagðist hafa lent í slæmum samskiptum við foreldra sem voru ósáttir eftir sameininguna:

Ég lenti illa í því vegna foreldra sem voru ósáttir. Einhverjir starfsmenn voru að róta í foreldrum, það var ekki fyrr en hópurinn fór að endurnýjast og fór að sjá hugmyndafræðina sem ró komst á. Það var mikil grunnhyggja. Ég hafði aldrei lent í slæmu foreldrasamstarfi áður. Og trúði því ekki að það væri hægt að vinna svona gegn manni. Við fengum ráðgjafa frá sviðinu til að hjálpa okkur með þetta.

Deildarstjórnarnir sögðu margar foreldra hafa hætt með börn sín í leikskólanum fyrst eftir sameininguna:

Margir foreldrar hættu, það voru háværar raddir. Það gekk svolítið illa fyrir nýjan leikskólalastjóra að selja hugmyndirnar sínar. Margir voru ósammála henni. Það er auðveldara núna fyrir fólk sem kemur inn og gengur að hlutunum eins og þeir eru. Ég held að þetta hafi verið mjög brösuglegt í byrjun. Ég man eftir foreldrum sem voru ofboðslega ósáttir og reiðir og kvörtuðu niður á svið af því að við vorum ekki að kenna börnunum, við sátum ekki og sýndum þeim hvað þau áttu að gera og hvernig. Og það voru háværir foreldrar sem voru búnir að hópa sig saman.

Fulltrúi foreldraráðs sagðist hafa búið í Danmörk og þar sé einnig verið að sameina leikskóla.:

Við lentum í sameiningu úti. Þar var verið að sameina fleiri einingar. Ég mæli með því að yfirvöld stingi puttanum út í loftið og athugi hvað er í gangi áður en þeir fara að sameina, segja upp og gera og græja. Alltaf að athuga hvernig menningin er á hinum ýmsu stöðum áður en maður fer að breyta henni. Mér finnst samt allt í lagi að sameina og ég skil vel að það sé gert. Það þarf samt að passa að það sé hægt að ná í stjórnendur og að þeir séu sýnilegir fyrir alla bæði foreldra og leikskólakennarana. Það er það mikilvægasta af öllu. Og halda eins stefnu – við upplifðum þínu mun og út af manneklu höfum við ekki fengið foreldraviðtal ennþá.

SUNNUFOLD – FOLDABORG, FOLDAKOT OG FUNABORG

Foreldraráð Foldaborgar hafnaði fyrirhugaðri sameiningu Foldaborgar, Funaborgar og Foldakots í umsögn sinni. Segir í umsögn foreldraráðs Foldaborgar:

Við teljum að fjárhagslegur ávinningur sameiningarinnar sé of lítil miðað við það rót sem mun skapast. Ljóst er að sameiningin byggir fyrst og fremst á fjárhagslegum ávinningi en lítið fer fyrir faglegri hlið málsins sem snýr að börnunum sjálfum. (Umsögn foreldraráðs Foldaborgar, 24. mars 2011).

Foreldraráð Foldakots hafnaði fyrirhugðum sameiningaráformum í núverandi mynd. Segir í umsögn foreldraráðsins:

Það er ekki réttlætanlegt að umbylta leikskólastarfinu miðað við þær sparnaðartillögur sem settar eru fram. Umrótið og óeiningin sem um málið ríkir gagnvart þessum breytingum er ekki vænleg til árangurs. (Umsögn foreldraráðs Foldakots, 23. mars 2011).

Foreldraráð Funaborgar hafnaði einnig alfarið sameiningartillögum sem varða leikskólann með þeim rökum að fjárhagslegur ávinningur af sameiningunni sé afar takmarkaður miðað við það rask sem hún hefur á leikskólastarfið.

Við erum ósátt við hvernig að sameiningarferlinu hefur verið staðið. Við teljum að undirbúningsferlið hefði þurft að hefjast mun fyrr og samvinna hefði þurft að vera frá byrjun við foreldra, starfsfólk og stjórnendur leikskólanna þriggja sem til stendur að sameina. Lítil sem engin rök hafa verið færð fyrir því að faglegur ávinningur náist með sameiningunni. Þvert á móti teljum við að með sameiningunni muni faglegt starf á leikskólanum skaðast með uppsögn reynsluríkra starfsmanna sem mótað hafa leikskólann frá upphafi segir í umsögn foreldraráðs Funaborgar. (Umsögn foreldraráðs Funaborgar, 24. mars 2011).

Foreldraráð allra leikskólanna voru andvíg sameiningu leikskólanna. Þeir voru engu að síður sameinaðir og eru niðurstöður foreldrakannana árin 2011 og 2017 í töflu 5.14.

Tafla 5.14. Foreldrakönnun Sunnufoldar

	Sunnufold 2017	Foldaborg 2011	Funaborg 2011
Ég er ánægð(ur) með leikskólann	93%	97%	100%
Starfsfólkið þekkir þarfir barnsins/kemur til móts við þarfir barnsins	93%	97%	96%
Barninu mínu líður vel í leikskólastarfinu	97%	97%	96%
Barnið mitt á góða félaga/aðlagast vel í barnahópnum	98%	100%	100%
Í leikskólastarfinu er lögð áhersla á að efla sjálftraust/félagsfærni barnsins	91%	100%	100%
Ég er ánægð(ur) með viðmót starfsfólks/samskipti við starfsfólk deildarinnar	97%	95%	100%
Mér finnst aðbúnaður barna góður/ég er ánægð(ur) með ástand húsnæðis	89%	97%	100%
Ég hef tekið þátt í að meta framfarir barnsins/gera einstaklingsnámskrá	72%	61%	95%
Ég get fengið ráð um uppeldi og annað sem snertir barnið í leikskólanum	77%	90%	96%
Ég fæ svör við spurningum mínum um leikskólastarfið/nægar upplýsingar	91%	97%	100%
Ég fæ góðar upplýsingar um hvað er á döfinni /ánægður með upplýsingagjöf	91%	97%	100%
Ég þekki stefnu og gildi leikskólans/skólanámskrá leikskólans	86%	100%	100%
Markvisst er unnið með stefnu leikskólans/eftir skólanámskrá leikskólans	93%	97%	100%
Ég er ánægð(ur) með stefnu leikskólans/skólanámskrá leikskólans	94%	97%	100%
Viðfangsefnin í leikskólanum eru áhugaverð	93%	100%	100%
Leikskólinn leitar eftir mínum tillögum/ég fæ að hafa áhrif á innra starf	52%	92%	96%
Leikskólinn tekur ábendingar mínar til greina/ég hef komið að innra mati skólans	95%	61%	86%
Stjórnendur leggja sig fram við að vera sýnilegir í daglegu starfi	93%		
Leikskólanum er vel stjórnað	94%	100%	100%
Ég er ánægð(ur) með matinn í leikskólanum	83%	92%	95%

Þátttaka í könnun Foldakots var ekki nægileg árið 2011

Eitthvað dregur úr ánægju foreldra frá árinu 2011 til ársins 2017. Almenn ánægja með leikskólann dvínar og ánægjan með aðbúnað og upplýsingagjöf. Einnig þekkja foreldrar minna til stefnu leikskólans, gilda og innra starfs hans. Ánægja með stjórnun leikskólans og matinn minnkar.

Fulltrúi foreldra sagði foreldrakönnunina setta upp sem heild:

... en foreldrar horfa bara á sína starfsstöð og hvernig sínu barni líður. Það er lítið verið að spyrja um sérhæfðari mál, t.d. flutning barna á milli húsa og slíkt ég veit ekki hvort foreldrakönnunin gefi fullkomna mynd af stöðunni.

Leikskólastjórinn vonar að foreldrum komi þetta ágætlega fyrir sjónir:

Ég finn samt stundum að fólki finnst sjaldséðir hvítir hrafnar, þú sést sjaldan segja þeir. Ég reyni að sjást mikið og þegar ég sést þá sinni ég því að heilsa upp á fólkið og ræða við það. Ég á auðvelt með að muna nöfn barnanna og það finnst fólki vænt um. Ég reyni að afla mér trausts hjá foreldrum og mér finnst það hafa gengið ágætlega, ég nýt trausts. Margir leita til mín með hluti. Því miður held ég að foreldrum finnst þetta ganga ágætlega.

Deildarstjóri taldi að foreldrar velti ekki fyrir sér hvort leikskólinn sé sameinaður eða ekki. Fyrst eftir sameiningu hafi foreldrarnir haft áhyggjur af starfsfólkinu af því að það var órólegt.

Fram kom í viðtali við fulltrúa í stjórn foreldraráðs leikskólans að foreldrar upplifa skólann sem þrjár einingar, en ekki einn skóla:

Ég held að foreldrar séu ekki meðvitaðir um lykilhugtökin eða skólanámskrána. Ég upplifi foreldra jákvæða ég held að það séu fáir ef einhver sem að eru með börn núna sem voru fyrir sameiningu. Foreldrarnir hafa ekki þennan samanburð. Þeir þekkja ekkert annað. Ég held að fólk sé ekkert að spá í því hvort þetta er sameinaður skóli eða ekki. Þetta eru bara sér hús. Fólk er vant því að það gengur ekkert að stjórnendum vísun.

Einn foreldrafulltrúi var almennt mjög jákvæður gagnvart því að leikskólinn sé með nokkrar starfsstöðvar:

Ég á barn á einni starfsstöðinni. Það er mjög já-kvætt hvernig þessar stöðvar ná að vinna saman og tengsl barnanna á milli sem fara saman í grunnskóla. Sameiginlegar skólaheimsóknir eru jákvæðar.

TJÖRN – TJARNARBORG OG ÖLDUKOT

Tjarnarborg og Öldukot voru fyrstu leikskólarnir til að sameinast í leikskólann Tjörn árið 2009. Sameiningin var metin árið 2010 en þá var gerð könnun meðal foreldra. Niðurstöður hennar sýndu að foreldrum fannst ekki hafa orðið nein breyting á starfi leikskólans. Einhverjum foreldrum fannst leikskólastjórinn ekki eins sýnilegur og töldu hann vera undir álagi. Foreldrarnir töldu breytingarnar ekki hafa haft áhrif á barnið sitt.

Aftur var gert mat á sameiningunni árið 2012 og sýndu niðurstöður þess að 63% foreldra fannst engin breyting hafa orðið á stefnu skólans, 56% foreldra taldi að engin breyting hefði orðið á stjórnun skólans og 77% foreldra fannst engin breyting hafa orðið á samskiptum sínum við leikskólastjóra. Um 67% foreldra fannst engin breyting hafa orðið á dagskipulaginu eða upplýsingaflæði. Niðurstöður foreldrakannana árin 2009 og 2017 eru í töflu 5.16.

Tafla 5.16. Foreldrakönnun Tjarnar

	Tjörn 2017	Tjarnarborg 2009	Öldukot 2009
Ég er ánægð(ur) með leikskólann	97%	100%	96%
Starfsfólkið þekkir þarfar barnsins/kemur til móts við þarfar barnsins	97%	100%	100%
Barninu mínu líður vel í leikskólastarfinu	100%	100%	100%
Barnið mitt á góða félaga/aðlagast vel í barnahópnum	97%		
Í leikskólastarfinu er lögð áhersla á að efla sjálfstraust/félagsfærni barnsins	97%		
Ég er ánægð(ur) með viðmót starfsfólks/samskipti við starfsfólk deildarinnar	97%	100%	100%
Mér finnst aðbúnaður barna góður/ég er ánægð/ur með ástand húsnæðis	95%	100%	92%
Ég hef tekið þátt í að meta framfarir barnsins/gera einstaklingsnámskrá	75%	13%	4%
Ég get fengið ráð um uppeldi og annað sem snertir barnið í leikskólanum	94%	95%	78%
Ég fæ svör við spurningum mínum um leikskólastarfið/nægar upplýsingar	97%	86%	100%
Ég fæ góðar upplýsingar um hvað er á döfinni /ánægður með upplýsingagjöf	95%	76%	89%
Ég þekki stefnu og gildi leikskólans/skólanámskrá leikskólans	97%	78%	54%
Markvisst er unnið með stefnu leikskólans/eftir skólanámskrá leikskólans	97%	91%	50%
Ég er ánægð(ur) með stefnu leikskólans/skólanámskrá leikskólans	97%	95%	52%
Viðfangsefnin í leikskólanum eru áhugaverð	97%	95%	100%
Leikskólinn leitar eftir mínum tillögum/ég fæ að hafa áhrif á innra starf	59%	81%	54%
Leikskólinn tekur ábendingar mínar til greina/ég hef komið að innra mati skólans	90%	5%	0%
Stjórnendur leggja sig fram við að vera sýnilegir í daglegu starfi	91%		
Leikskólanum er vel stjórnað	97%	100%	100%
Ég er ánægð(ur) með matinn í leikskólanum	94%	100%	100%

Ánægja foreldra er svipuð árið 2017 og hún var árið 2009 eða áður en til sameiningar kom. Ánægjan hefur aukist varðandi upplýsingagjöf og stefnu skólans en dalað varðandi matinn.

Foreldrafélögin eru sameinuð, það er haldin sameiginleg sumarhátíð og farið saman í sveitina. Foreldrafélagið heldur sameiginlegar skemmtanir sem ánægja er með. Skipst er á að vera með sumargleði, annars vegar í Tjarnarborg og hins vegar í Öldukoti.

Leikskólastjórinn sagðist heyra lítið frá foreldrum um eitthvað sem tengist sameiningu eða því að þetta sé leikskóli með tvær starfsstöðvar:

Fyrst var aðeins verið að ræða þetta, en núna heyrir maður lítið. Fólk hefur lært að lifa með þessu. Það var svolítill hiti þegar við vorum að fá nýtt nafn – það var mótprói í nafnasamkeppninni af því að það voru allir á því að leikskólinn ætti að heita Tjarnarborg það er svo mikil saga á bak við Tjarnarborg. En það var ekki samþykkt þar sem í sameiningu þyrfti nýtt nafn. En það endaði á Tjörn.

Deildarstjórar sögðu að foreldrar hafi haft áhyggjur af því að skólanum yrði aldursskipt:

Við sáum að það hefði ekki farið vel í foreldrahópinn þar sem það er svo langt á milli. Þetta voru einu spurningarnar sem ég man frá foreldrunum og líka hvort við starfsmennirnir værum ósátt við þetta.

Þeir héldu að foreldrar séu lítið að velta sameiningunni fyrir sér, þó eitthvað hafi verið um slíkt í byrjun. Fram kom í viðtali við stjórn foreldraráðs leikskólans að sameiningin hafi gengið mjög vel og snuðrulaust fyrir sig:

En kannski af því að í Öldukoti var leikskólastjóri sem var að hætta, svo að það var engum sagt upp. Þá er þetta sársaukaminna. En eins og með allar breytingar þá þarf að fá starfsfólkið með – alla sem koma að þessu og foreldrana með í lið áður en breytingin er ákveðin. Hér fann maður svo sem ekki mikið fyrir þessu af því að það var ekki verið að taka neitt af okkur. Svo að þetta hafði ekki mikil áhrif á daglegt starf. Það er náttúrulega þekkingaryfirfærsla hjá starfsfólki á báðum stöðum þannig að þær eru að njóta góðs af því að vera fleiri sem eru í starfsmannahópnum.

Almennt fannst foreldrum sameingar leikskólanna hafa lítil áhrif á dagleg störf skólanna. Þeim fannst börnunum líða vel í leikskólanum og það var það sem þeir lögðu áherslu á. Líðan starfsfólks hafði einnig áhrif á foreldrana. Helst dró úr ánægju foreldra með aðbúnað barnanna og matinn.

Helstu niðurstöður

Í þessum kafla voru hlutverk foreldra og áhrif sameininga á viðhorf þeirra skoðuð. Fjallað var um umsagnir sem foreldraráð gáfu starfshópi um greiningu tækifæra til samrekstrar eða sameingar leikskóla, grunnskóla og frístundaheimila um þær tillögur sem hópurinn lagði fram. Einnig voru niðurstöður foreldrakannana sameinaðra leikskóla skoðaðar fyrir og eftir sameiningu. Að lokum var rætt um það helsta sem fram kom í viðtölum við leikskólastjóra, deildarstjóra og stjórnir foreldraráða sameinaðra leikskóla í apríl 2018 um áhrif sameininganna á viðhorf foreldra til leikskólans.

Lögbundið hlutverk foreldraráða er að gefa umsagnir um allar meiriháttar breytingar á leikskólastarfi. Leitað var eftir umsögnum frá foreldraráðum leikskólanna sem allflest vöruðu við sameiningum og höfnuðu þeim. Almennt hafði sameiningin þó ekki mikil áhrif á foreldra að mati viðmælenda og hélst viðhorf foreldra til leikskólanna jákvætt eftir sameiningar. Það sýnir að starfsfólk hefur náð að inna starf sitt vel af hendi þrátt fyrir óánægju með sameiningarferlið og þær breytingar sem áttu sér stað í kjölfarið. Foreldrarnir sýndu víða samstöðu með starfsfólkinu sem þeir treystu til að standa vörð um gæði skólastarfsins. Þeir gerðu sér grein fyrir því að vellíðan barna þeirra var nátengd fagmennsku og starfsánægju starfsfólksins.

Dagleg samskipti skipa stóran sess í að byggja upp traust og samvinnu starfsfólks og foreldra um nám barnanna. Þau samskipti fara fram þegar foreldrar koma með börn sín og sækja þau í leikskólann. Stjórnendur sameinaðra skóla söknuðu þess að taka virkan þátt í daglegu lífi barnanna, þekkja þau öll með nafni og foreldrana líka. Þeim fannst þeir verða fjarlægari stjórnendur í sameinuðum skólum og stjórnunarstíllinn breyttist. Er það liður í breyttri stofnanamenningu fámennra leikskóla yfir í fjölmenna sem má reikna með að taki stjórnendur og starfsfólk tíma að aðlagast.

Sameining leikskóla og grunnskóla varð til þess að sameina hverfin að mati foreldra og var almenn ánægja fulltrúa foreldra með aukið samstarf skólastiganna. Einnig fannst foreldrum í Drafnarborg sameining leikskóla hafa sameinað hverfið.



ar börnum að þær voru

ð gras handa kúnum.

sína.

6. Áhrif sameininga á fjárhag

Talið var að sameining leikskóla gæti meðal annars skilað hagræðingu í rekstri. Hér verður fjallað um fjárhagslegar forsendur sameininganna.

Byrjað verður á því að gera grein fyrir hagræðingar- aðgerðum eftir hrun, því næst er fjallað um hvað áætlað var að sameiningarnar skiluðu í fjárhagslegu hagræði. Loks verður fjallað um rekstur leikskóla og hverju sameiningarnar skiluðu í rekstri þeirra. Sú umfjöllun skiptist í fernt

1) laun og launatengd gjöld, þar sem gerð er grein fyrir fækkun stjórnenda, samnýtingu og sérhæfingu starfsfólks, 2) annan rekstur eins og eldhús og innkaup, 3) hagræði í sérkennslu og 4) innri leigu og viðhald leikskóla.

Hagræðingaraðgerðir eftir hrun

Fjárhagsárin 2009-2010 var forgangsraðað í þágu velferðarmála, barna- og fjölskyldumála hjá Reykjavíkurborg. Þannig hafði Menntasvið, Leikskólasvið og Íþrótt- og tómstundasvið þurft að glíma við lægri kröfu um hagræðingu en önnur svið. Öll sviðin þurftu að bera kostnaðarhækkningar vegna verðlagsbreytinga sem ekki voru bættar. Reykjavíkurborg hafði lagt áherslu á að ná endum saman en jafnframt að standa vörð um gjaldskrár, grunnþjónustu og störf borgarstarfsmanna. Áhersla var lögð á að leita hagræðingar inni í rekstrinum og skera niður öll óþarfa útgjöld, það er allan kostnað og þjónustukaup sem unnt er að komast af með án þess að það skaðaði starfsemina.

Í umsögn fjármálaskrifstofu Reykjavíkurborgar til borgarráðs dags. 28. mars 2011 kemur fram að við úthlutun fjárheimilda fyrir árið 2011 stóð Reykjavíkurborg þriðja árið í röð frammi fyrir umtalsverðri hagræðingarkröfu. Þegar meta átti hvar skyldi bera niður til hagræðingar þarf að hafa í huga að útgjöld Velferðarsviðs, Leikskólasviðs, Menntasviðs og Íþrótt- og tómstundasviðs námu um 63% af rekstrarútgjöldum borgarsjóðs þegar frá voru taldar afskriftir og fjármagnsgjöld. Þess vegna var ekki hægt að undanskilja þessi svið gagnvart hagræðingarkröfu af þeirri stærðargráðu sem við var að etja.

Sú ákvörðun var tekin við gerð fjárhagsáætlunar fyrir árið 2011 að ganga ekki lengra í hagræðingu í innra starfi leikskólanna og verja launakjör alls starfsfólks. Vísað er í vinnu starfshópsins sem greindi tækifæri til að sameina skóla með faglegan og fjárhagslegan ávinning í huga og talið að sú viðamikla vinna skilaði sér í minni stjórnunarkostnaði og betri nýtingu á húsnæði borgarinnar. Þannig væri hægt að tryggja þeim stóru árgöngum sem þyrftu á leikskólum borgarinnar að halda leikskólapláss á komandi árum (Ársskýrsla leikskólasviðs Reykjavíkurborgar 2010). Horft var til þess að sameina leikskóla og litið til þess að leikskólar Reykjavíkurborgar voru fámennari en í nágrenna-sveitarfélögum og að tækifæri væri til að stækka rekstrareiningarnar. Á þeim minnsta dvöldu 24 börn en á þeim stærsta 135 börn og á 34 leikskólum dvöldu færri en 66 börn.

- Rökstuðningur fyrir sameiningum leikskóla og hagræðingu í rekstri í kjölfar sameiningu var:
- að með því að sameina yfirstjórnir leikskóla yrðu til færri og stærri rekstrareiningar og tækifæri gæfist til að einfalda stjórnslu og auka hagkvæmni
- að við sameiningu mætti ná fram betri nýtingu fjármagns varðandi sérkennslu og börn af erlendum uppruna
- að hægt yrði að samnýta starfsfólk milli starfstöðva, t.d. vegna forfalla og sérverkefna
- einnig myndi myndast aukið svigrúm til þess að ráða inn sérhæft starfsfólk; í sérkennslu, listgreinakennslu, heimspeki og margt fleira
- að með stækkun eldhúsa yrði matur eldaður á færri stöðum
- að gerð yrðu sameignleg innkaup
- lægri launakostnaður

Áætlað var að með því að sameina 30 leikskóla væri hægt að hagræða um hér um bil 90 milljónir króna á ári, en að eyða þyrfti rúmlega 34 milljónum króna fyrsta árið, meðal annars í merkingar á sameinuðum skólum, ráðgjöf og fræðslu, sjá töflu 6.1.

Tafla 6.1. Hagræðing á Skóla- og frístundasviði

ÁÆTLUN UM HAGRÆÐINGU	MILLJ.KR.
Leikskólar	90
Grunnskólar	67
Samreknar stofnanir (leik-grunn-frí)	12
Félagsmiðstöðvar	11,3
Alls	180,3
KOSTNAÐUR VIÐ SAMEININGAR	MILLJ.KR.
Grunnskólar	32
Leikskólar	34,3
Alls	66,3
Nettóhagræðing	114

Reiknað var með að einhver kostnaður fylgdi sameiningunum, meðal annars þyrfti að endurnýja skiptiaðstöðu í Björtuhlíð (Sólbakka) vegna aldurskiptingar barnanna á starfsstöðvar, einnig í Hálsaskógi (Hálsaborg), og endurbætur á lóð Laugarsólar vegna sameiningar á eldhúsum ásamt öðru viðhaldi voru nauðsynlegar. Í Langholti þyrfti einnig að fara í endurbætur á lóð, m.a. til að koma mat á milli starfsstöðva og bæta hreinlætisaðstöðu. Fara þyrfti í endurbætur á raflögnum á Sunnuási og í stækkun á starfsmannaaðstöðu leikskólans Drafnarsteins þar sem viðbótarhúsi var bætt við leikskólann og börnum og starfsfólki fjölgað.

Eftir rýningu fjármálasviðs Reykjavíkurborgar á bakgrunnsgögnum starfshóps um greiningu tækifæra til samrekstrar og/eða sameiningar leikskóla, grunnskóla og frístundaheimila (Reykjavíkurborg, 2011) kom fram að áætlað fjárhagslegt hagræði af sameiningum yfirstjórnar 30 leikskóla í 14 náist með því að fækka stöðugildum leikskólastjóra og aðstoðarleikskólastjóra um 32 en fjölga deildarstjórum um 12 stöðugildi. Einnig var gert ráð fyrir fjölgun starfsmanna á deildum til að mæta starfsskyldum aðstoðarleikskólastjóra á deildum og til að mæta auknu stjórnunarhlutfalli aðstoðarleikskólastjóra sem eykst við sameininguna þrátt fyrir fækkun stöðugilda aðstoðarleikskólastjóra. Þá var gert ráð fyrir að hagræðing yrði í eldhúsum, annaðhvort með sameiningum eða öðrum hætti og gert var ráð fyrir að starfsfólki í eldhúsum fækki um 8,75 stöðugildi (Umsögn fjármálasviðs Reykjavíkurborgar, 2011).

Áætlaður sparnaður af hagræðingunni var talinn vera 105 m. króna á ársgrundvelli þegar tillagan væri komin til framkvæmda að fullu en 18,4 m. króna árið 2011. Áætlaður uppsafnaður ávinningur fyrir tímabilið 2011 til 2014 var talinn vera 334 m. króna. Í lok umsagnarinnar telur fjármálaskrifstofa mat á útgjaldalækkun tillagna vel ígrundað og raunhæft (Umsögn fjármálasviðs Reykjavíkurborgar, 2011).

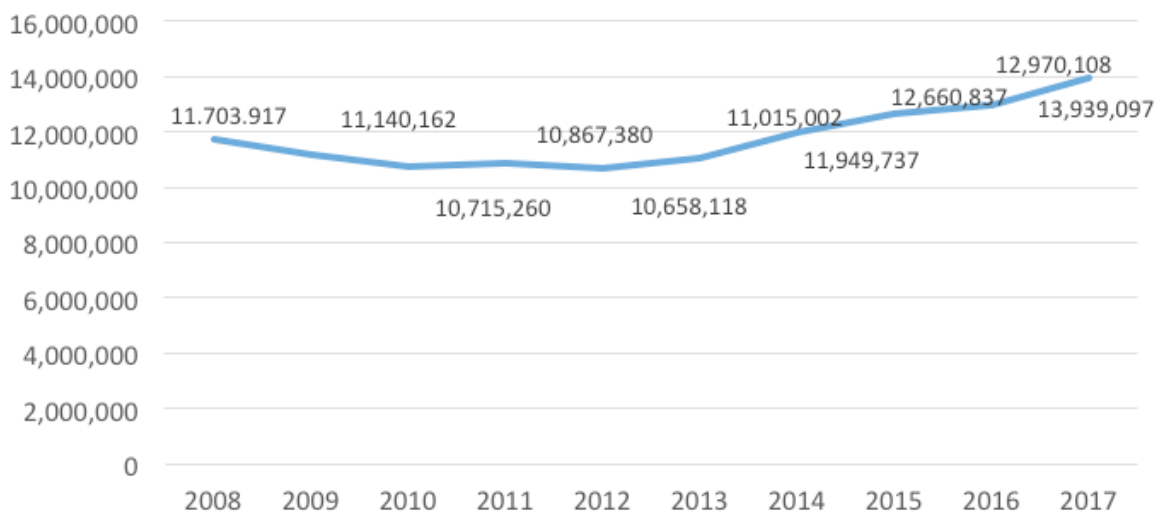
Rekstur leikskóla

Rekstri leikskóla má gróflega skipta í þrjá flokka, 1) laun og launatengd gjöld, 2) annan rekstrarkostnað eins og þjónustu- og vörukaup og 3) innri leigu. Launakostnaðurinn hefur verið í kringum 70-80% af heildarrekstrarkostnaði leikskólanna og annar kostnaður auk fastakostnaðs eins og matur, sérkennsla, leikföng, hreinlætisvörur eru um 20%. Kostnaður vegna leigu á húsnæði er einnig í kringum 10% af heildarkostnaði.

Tekjur koma annars vegar frá foreldrum í formi leikskólagjalda og hins vegar í formi skatttekna. Hefur hlutfall leikskólagjalda í rekstrartekjum farið lækkandi með ákvörðunum borgaryfirvalda um lækkun á leikskólagjöldum. Borgarráð samþykkti 4. maí 2017 að lækka leikskólagjöld um 17%. Lækkunin náði einungis til dvalargjaldsins en ekki fæðisgjalds. Var lækkunin liður í ákvörðun meirihlutans um að lækka leikskólagjöld um 150 – 200 milljónir á ársgrundvelli. Hefur kostnaðarþáttaka foreldra farið frá því að vera 33,45% af kostnaðinum árið 2002 í um 11,7% í áætlun fyrir árið 2018. Lækkun leikskólagjalda samsvarar þeirri hagræðingarkröfu sem sett var fram árið 2011.

Á töflu 6.2. má sjá rekstrarkostnað leikskóla Reykjavíkurborgar árin 2008 til 2017. Sjá má að það dregur úr kostnaði við rekstur leikskólanna á árunum eftir hrun. Einnig sjást áhrif hagræðingar frá árinu 2011 til ársins 2013.

Tafla 6.2. Rekstrarkostnaður leikskóla Reykjavíkurborgar árin 2008 til 2017 í þús. kr. á verðlagi 2017



Heimild: Fjármálaþjónusta Skóla- og frístundasviðs, 2018

Það sem helst hefur áhrif á rekstur leikskóla eru kjarasamningar starfsfólks, fjöldi barna, innri leiga og kostnaður við aðföng eins og matvöru og aðrar rekstrarvörur. Einnig hefur sérkennsla töluverð áhrif á rekstur svo og ákvarðanir borgaryfirvalda um innheimtu leikskólagjalda.

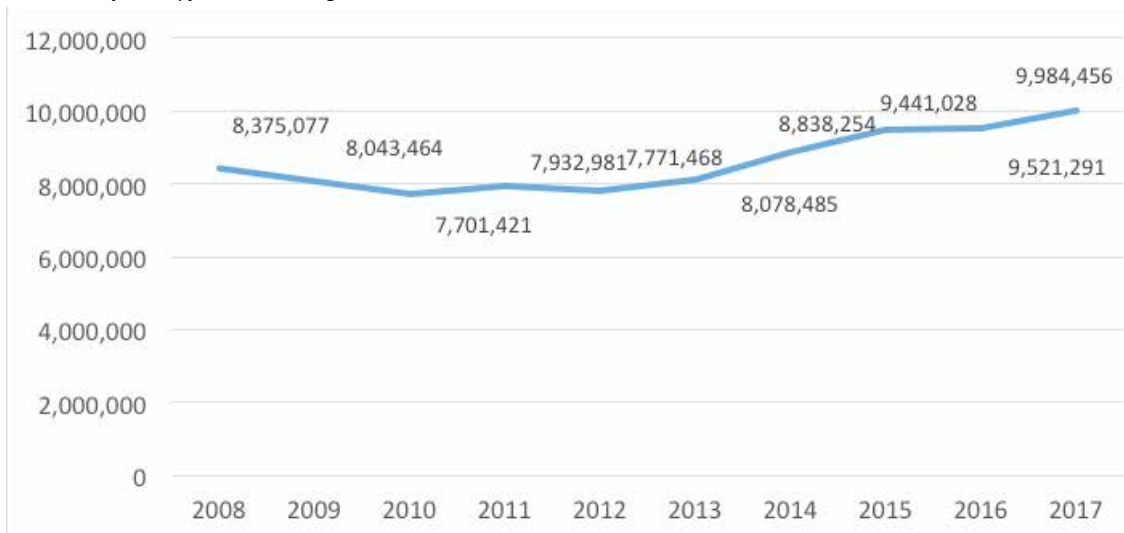
Laun og launatengd gjöld

Eins og fyrr segir er starfsmannahald stór hluti af rekstri leikskóla og í raun það sem starfið byggir á.

Í lögum um leikskóla (nr. 90/2008) er áhersla lögð á að það starfslið sem annast uppeldi og menntun barna skuli hafa leikskólakennaramenntun. Leikskólakennarastarfið hlaut lögverndun árið 2008 (Lög um menntun og ráðningu kennara og skólastjórnenda við leikskóla, grunnskóla og framhaldsskóla nr. 87/2008). Heimilt er að starfsfólk án leikskólakennaramenntunar taki þátt í að annast uppeldi og menntun barna, enda fáist ekki leikskólakennarar til starfsins. Eins og sjá má af töflu 6.3. eru laun og launatengd gjöld viðamesti útgjaldaliðurinn í rekstri leikskóla.

Tafla 6.3. Laun og launatengd gjöld í leikskólum í Reykjavík árin 2008 til 2017 í þús. kr. á verðlagi 2017

Heimild: Fjármálapjónusta Skóla- og frístundasviðs, 2018



Samkvæmt Kjaradeild Reykjavíkurborgar (2018) hækka dagvinnulaun leikskólakennara og deildarstóra hjá borginni um 73% á tímabilinu mars 2010 til október 2017 sem er ívið meiri hækkun en hækkun launavísitölu Hagstofunnar. Dagvinnulaun annarra háskólafélaga hjá borginni hækka um 53% á tímabilinu mars 2010 til október 2017 til samanburðar.

Starfsmannaþörf leikskóla ræðst af barnafjölda í leikskólunum. Ekki er stuðst við fermetrafjölda lengur við ákvörðun um fjölda barna á leikskóla heldur er tekið tillit til fleiri atriða en einungis fermetrafjöldans. Má þar nefna aldursdreifingu barna, sérþarfir þeirra, lengd dvalartíma, stærð leik- og kennslurýmis og samsetningu starfsmannahóps (Reglugerð um starfsumhverfi leikskóla nr. 655/2009). Fjölda barna í leikskólum í Reykjavík árin 2008 til 2016 má sjá í töflu 6.4.

Tafla 6.4. Fjöldi barna í leikskólum í Reykjavík

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Börn	6579	6716	6809	6803	7110	7130	7124	6898	6801

Heimild: Hagstofa Íslands, 2018

Börnum fjölgaði á árunum eftir hrun eða 2009 til 2013, en fækkar á árinu 2014 og fram til ársins 2016.

Stöðugildi hafa verið reiknuð samkvæmt rekstrarlíkani Reykavíkurborgar sem mælir hve mikið álag fylgir því að sinna börnum á ólíkum aldri. Viðmiðunarreglan á þessum tíma sem úttektin nær yfir er að hver starfsmaður sinni átta barngildum, sem þýðir allt frá fjórum ungum börnum og í tíu börn í elsta árgangi. Samkvæmt Hagstofu Íslands (Hagstofa Íslands, 2018) var starfsfólk í leikskólum í Reykjavík eftirfarandi á þessum árum, sjá töflu 6.5.

Tafla 6.5. Starfsfólk í leikskólum í Reykjavík

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Leikskólakennarar	560	501	533	538	556	544	492	498
Aðrir með uppeldismenntun	262	295	431	423	420	481	449	463
Ófaglærðir	975	924	740	844	880	871	895	871
Aðrir	161	167	161	154	151	159	156	143
Alls	1958	1887	1865	1959	2007	2055	1992	1975

Heimild: Hagstofa Íslands, 2018

Leikskólakennurum hefur fækkað á þessu tímabili um 26. Starfsfólki með aðra uppeldismenntun hefur fjölgað töluvert eða um 232 og ófaglærðum fækkað um 164.

Stjórnun og starfsmannahald

Með því að endurskipuleggja starfsmannahald leikskólanna sem lagt var til að yrðu sameinaðir var talið að slíkt myndi leiða til þess að hægt yrði að:

- fækka stjórnendum
- samnýta starfsfólk milli starfsstöðva, til dæmis vegna forfalla og sérverkefna
- og ráða inn sérhæft starfsfólk í sérkennslu, listgreinakennslu og heimspeki

Starfshópurinn sem greindi tækifæri til að sameina skóla með faglegan og fjárhagslegan ávinning í huga lagði áherslu á að hafa þyrfti í huga að sameining leikskóla hefur í för með sér óróleika og óöryggi meðal starfsfólks og stjórnenda. Viðbúið var að nokkur hreyfing yrði á starfsfólki og hætt við því að einhverjir starfsmenn ákveði að hætta störfum hjá Reykjavíkurborg í kjölfar breytinganna.

Einnig var rætt um að stjórnendur sem fara í önnur störf í leikskólum myndu óhjákvæmilega lækka í launum og að huga þyrfti sérstaklega að þeim stjórnendum sem væru að nálgast rétt til töku eftirlauna og þiggja ekki áframhaldandi starf sem stjórnendur (Reykjavíkurborg, 2011).

Færri stjórnendur

Samkvæmt lögum um leikskóla (nr 90/2008) skal vera leikskólastjóri sem stjórnar starfi hans í umboði rekstraraðila. Hlutverk hans er að stjórna daglegum rekstri og starfi leikskólans og hann gætir þess að leikskólastarf sé í samræmi við lög, reglugerðir, Aðalnámskrá leikskóla, skólanámskrá og önnur gildandi fyrirmæli. Leikskólastjóri á að stuðla að samstarfi milli foreldra, starfsfólks leikskóla og annars fagfólks með velferð barna að markmiði. Leikskólastjóri gerir rekstraraðila og sveitarstjórn grein fyrir starfsemi leikskóla í ársskýrslu. Í Aðalnámskrá leikskóla (2011) kemur fram að kennarar eigi að vinna í samráði við skólastjórnendur að þróun skólanámskrár í samræmi við aðstæður og sérstaka áherslu á hverju skólastigi. Það er á ábyrgð kennara að útfæra á faglegan hátt í kennslu sinni og öðru skólastarfi fyrirmæli menntalaga og þá stefnu sem birtist í Aðalnámskrá. Að öðru leyti er ekki kveðið sérstaklega á um skyldur leikskólastjóra í Aðalnámskrá leikskóla.

Rannsóknir sýna að forysta þarf að vera sýnileg í leikskólum (Arna H. Jónsdóttir, 2009; Sigríður Anna Guðjónsdóttir o.fl., 2007; Sigurlína Davíðsdóttir og Penelope Lisi, 2006). Leikskólastjórinn gegnir fyrst og fremst því hlutverki og er hann andlit leikskólans og sá einstaklingur sem er í forsvari fyrir leikskólann á opinberum vettvangi. Þess vegna er talið að viðvera leikskólastjóra sé nauðsynleg í hverjum leikskóla fyrir sig á einn eða annan hátt. Hlutverk leikskólastjóra og annarra stjórnenda skiptir því miklu máli, þeir þurfa að leitast við að dreifa stjórnunarhlutverkum, efla leiðtogaferni og styra starfsþróun starfsfólks. Einnig er mikilvægt að þeir hvetji til samvinnu, stuðli að sameiginlegri sýn og stýri vinnu við stefnumótun (Anna Kristín Sigurðardóttir, 2013).

Starfsánægja leikskólastjóra byggist að hluta til á þeim jákvæðu viðhorfum sem þeir hafa til starfsins. Þar hefur faglegt starf í leikskólunum einnig áhrif, góður starfsmannahópur og góð tengsl og samskipti við alla sem koma að leikskólastarfinu (Ólafur Brynjar Bjarkason, 2014). Faglegt starf í leikskólum og góður starfsmannahópur eru því lykilatriði í starfsánægju leikskólastjóra. Ef leikskólastjórar hafa yfir að ráða starfsmannahópi sem er áhugasamur og virkur þar sem fagmenn eru í meirihluta má leiða að því líkur að leikskólastjóri eigi auðveldara með að skapa grundvöll fyrir gott fagstarf. Jákvæðni er mikilvægur þáttur sem ætti að vera rauði þráðurinn í samskiptum allra í leikskólanum. Með jákvæðni að vopni verða öll samskipti betri og verkefni verða auðleysanlegri. Leikskólastjórar hafa mikið vald til að þróa leikskólastarfið í sínum leikskóla. Þeir verða að vera fyrirmynd starfsmanna, barna og foreldra. Þeir þurfa að velja sér jákvætt viðhorf og huga að sínum eigin þörfum jafnt sem annarra (Ólafur Brynjar Bjarkason, 2014).

Rannsóknir sýna að starfshættir, óljós stjórnun á vinnustað, forsendur stjórnenda, óljós markmið og óljósar vinnulýsingar eru þeir þættir sem huga ber að til að efla heilsu á vinnustað og koma í veg fyrir streitu hjá starfsfólki. Aðstæður stjórnenda hafa verið skoðaðar sérstaklega og hversu marga starfsmenn stjórnendur geta haft sem nánasti yfirmaður. Stjórnun á stærri starfsmannahóp en 35-40 manns gefur litla sem enga möguleika á að geta gert það sem ætlast er til miðað við stærð hópsins (Ingibjörg H. Jónsdóttir, 2017).

Samkvæmt starfslýsingu leikskólastjóra sem gefin er út af Félagi stjórnenda leikskóla starfar hann samkvæmt lögum og reglugerð um leikskóla, öðrum lögum er við eiga, Aðalnámskrá leikskóla og stefnu viðkomandi sveitarfélags (Kennarasamband Íslands, 2018). Meginverkefni leikskólastjóra falla í þrjá flokka, stjórnun og skipulagningu, uppeldi og menntun og foreldrasamstarf. Er reiknað með að leikskólastjóri sé í 100% starfshlutfalli sem stjórnandi leikskóla. Öðru máli gegnir um stjórnunarhlutfall aðstoðarleikskólastjóra. Aðstoðarleikskólastjóri er aðstoðarmaður og staðgengill leikskólastjóra (Kennarasamband Íslands, 2018). Samkvæmt starfslýsingu hans hefur hann sambærileg verkefni og leikskólastjóri sem skiptast einnig í þrjá flokka, stjórnun og skipulagningu, uppeldi og menntun og foreldrasamstarf. Aðstoðarleikskólastjóri hefur skilgreindar stjórnunarstundir á viku, en þá er ekki reiknað með honum í starfi með börnunum. Fer fjöldi stjórnunarstunda eftir fjölda barna í leikskólanum samkvæmt kjarasamningi Félags stjórnenda leikskóla. Fyrir utan stjórnunarstundirnar tekur aðstoðarleikskólastjóri fullan þátt í starfi leikskólans og eru barngildi reiknuð á stöðugildið, það er gert er ráð fyrir stöðunni í daglegu starfi með börnunum.

Talið var að við sameiningu leikskóla skapaðist tækifæri til að efla stöðu aðstoðarleikskólastjóra. Stjórnunarhlutfall aðstoðarleikskólastjóra myndi aukast til muna, var 2 til 6 klukkustundir á viku og átti að verða um 16 klukkustundir á viku. Með stækkun eininga myndi einnig skapast aukið svigrúm fyrir aðstoðarleikskólastjóra að koma að daglegri stjórnun. Mikilvægt var talið að nýir stjórnendur fengju skýrt umboð til að endurskipuleggja verkefni og verkaskiptingu starfsmanna í sameinuðum leikskólum. Yfirstjórnir sameinaða leikskóla voru sameinaðar og samkvæmt yfirliti frá Reykjavíkurborg lækkuðu heildarstöðugildi stjórnenda töluvert frá árinu 2010 til ársins 2011 en fjölgaði aftur frá árinu 2011. Með stjórnendum er átt við stöðugildi leikskólastjóra og stjórnunarhlutfall aðstoðarleikskólastjóra, sjá töflu 6.6.

Tafla 6.6. Stjórnun fyrir og eftir sameiningu leikskóla

Leikskóli	Stjórnun 2010 f/ samein.	Stjórnun 2011 e/ samein.	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Stjórnun 2018 m/ viðbótum
Bjartahlíð	2,23	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,75	1,75	1,75	1,75
Borg	2,2	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,75	1,75	1,75	1,75
Drafnarsteinn	2,13	1,5	1,5	1,5	2	2	2	2	2	2
Furuskógur	2,13	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,75	1,75	1,75	1,75
Hálsaskógur	2,3	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,75	1,75	1,75	1,75
Hlíð	2,23	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,75	1,75	1,75	1,75
Holt	2,13	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,65	1,65	1,65	1,65
Langholt	2,3	1,75	1,75	1,75	2,25	2,25	2,25	2,4	2,4	2,4
Laugasól	2,4	1,75	1,75	1,75	2,25	2,25	2,25	2	2	2
Miðborg	3,22	1,5	1,5	1,5	2	2	2	2,75	3	3
Sunnuás	1,9	1,5	1,5	1,75	1,75	1,75	2	2	2	2
Sunnufold	3,22	1,5	1,5	1,75	2,25	2,25	2,25	2,75	3	3
Tjörn	2,06	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,55	1,55	1,55	1,55
Alls	30,45	19,6	19,6	20,1	22,6	22,6	24,7	25,85	26,35	26,35
Hagræðing í stg.		10,85	10,85	10,35	7,85	7,85	5,75	4,6	4,1	4,1
Hagræðing í m.kr á núv.		54.000	108.500	103.500	78.500	78.500	57.500	46.000	41.000	

Heimild: Fjármálaþjónusta Skóla- og frístundasviðs, 2018

Ljóst er af töflu 6.6 að hagræðing vegna fækkun stjórnenda í kjölfar sameininga á árunum 2011 til 2017 er 567.500 milljónir króna sem er í nokkru samræmi við upphafleg markmið. Sparnaður í stöðugildum stjórnenda var fyrsta árið eftir sameiningu tæp ellefu stöðugildi en hefur farið lækkandi og í ár er hagræðingin 4,1% stöðugildi miðað við stöðugildi fyrir sameiningu og stöðuna árið 2018.

Einnig má benda á að við nokkra leikskóla var bætt við lausum kennslustofum og í kjölfarið börnum og má gera ráð fyrir að af því hafi hlotist hagræðing. Í Laugasól var laus kennslustofa fjarlægð árið 2016.

Hildur Skarphéðinsdóttir, skrifstofustjóri fagskrifstofu leikskóla hjá Skóla- og frístundasviði skýrir hugmyndir um fækkun stjórnenda á þennan hátt:

Það voru náttúrulega tveir eða þrjú stjórnendur í sameinuðu leikskólunum sem var fækkað niður í tvo en þá var aðstoðarleikskólastjórinn með hærri stjórnunarhlutfall í staðinn fyrir að það voru tveir með lágt stjórnunarhlutfall fyrir sameiningu. Þannig gátu leikskólarnir verið með aðstoðarstjóra á tveimur stöðum í lágu stjórnunarhlutfalli eða hækka hlutfallið hjá einum. Flestir völdu það.

Fljótlega kom í ljós að leikskólastjórum fannst stjórnunarhlutfall aðstoðarleikskólastjóra of lágt og var málefnið til umræðu á fundi sviðsstjóra Skóla- og frístundasviðs og leikskólastjóra sameinaðra leikskóla þann 26. júní 2012, eða tæpu ári eftir sameiningu. Samkvæmt fundargerð töldu leikskólastjórar stjórnunarhlutfall aðstoðarleikskólastjóra vera of lágt og að það þyrfti að vera 100%. Þeir nefndu að stjórnunarhlutfall aðstoðarleikskólastjóra miðaðist við barnafjölda en ekki væri tekið tillit til fjölda starfsstöðva, vegalengda á milli starfsstöðva né heldur þeirrar gríðarlegu og margbrotnu vinnu sem sameining leikskóla hefði í för með sér. Þriggja leikskóla sameiningarnar falla undir sömu skilgreiningu. Þar var aðeins 50% aðstoðarleikskólastjóri það er eftir 1. september 2012. Telja þeir að allir aðstoðarleikskólastjórnarnir sinni 100% stjórnunarstöðu og væru að jafnaði meira og minna fastir í afleysingum. Benda leikskólastjórnarnir á að stjórnun leikskóla Reykjavíkur sé afar mismunandi og að enn séu 50 til 60 barna leikskólar í einni starfsstöð með einum leikskólastjóra og einum aðstoðarleikskólastjóra með 10% stjórnunarhlutfall. Í 150 barna leikskóla í þremur aðskildum starfsstöðvum er staðan sú sama nema við hefur bæst 40% starfshlutfall við stjórnun. Leikskólastjóri í litlum leikskóla hafi tíma til að sinna afleysingum en þegar

barnafjöldinn hafi verið þrefaldaður, eða jafnvel meira eins og raunin er í stærstu leikskólunum, með tilheyrandi fjölda foreldra og starfsmanna, þá sé ekki lengur um slíkt að ræða (Fundargerð, dags. 26. júní 2012).

Á sama fundi benda leikskólastjórar á að það skorti fjármagn til að greiða starfsmönnum yfirvinnu fyrir fundarsetu en ekki síst skorti fjármagn til að hægt sé að leysa af undirbúningstíma og veikindi. Töldu leikskólastjórnir það varla vera vilja Reykjavíkurborgar að leikskólastjórar brjóti kjarasamninga á starfsmönnum sínum. Leikskólastjórnir bentu einnig á að við sameininguna fækkaði stjórnendum í þeim leikskólum og þar með þeim aðilum sem gátu sinnt afleysingum í leikskólunum (Fundargerð dags 26. júní 2012).

Var ákveðið í kjölfar fundarins að við gerð fjárhagsáætlunar fyrir árið 2013 yrði óskað eftir að stjórnunarhlutfall aðstoðarleikskólastjóra í leikskólum sem væru í þremur húsum yrði aukið um 10%. Í forgang fóru einnig óskir um aukna afleysingu í leikskólum og aukið fé til hráefniskaupa í mötuneytum.

Árið 2013 jókst stjórnunarhlutfall aðstoðarleikskólastjóra í leikskólum með fleiri en 163 börn um 25%. Árið 2014 var bætt við stjórnunarhlutfalli í þeim leikskólum sem voru með þrjár starfsstöðvar og/eða tvær starfsstöðvar og lausa kennslustofu eins og var á Drafnarsteini, Langholti og Laugasól. Árið 2016 var bætt við stjórnunarhlutfall um 25% í leikskólum sem voru með tvær starfsstöðvar og fengu ekki viðbót árið 2014. Árið 2016 er laus kennslustofa fjarlægð frá Laugasól. Sama ár var ákveðið að þriggja starfsstöðva leikskólar fengu 2,75% stjórnunarhlutfall og árið 2018 var það aukið í þrjú stöðugildi.

Í samtali við leikskólastjóra sameinaðra leikskóla kom fram að þeir höfðu almennt litla trú á því að fækkun stjórnenda hafi skilað hagræðingu. Sem dæmi sagði leikskólastjóri Björtuhlíðar í viðtali:

Ég finn ekki að sameiningin hafi skilað hagræðingu í rekstri. En væntanlega er gefið minna fé til mín þar sem tvö stjórnunarstöðugildi hurfu. Það er ekkert auðveldara að halda sig innan [fjárhags] rammans, þar eru bara allar tölur stærri.

Enginn leikskólastjórnanna hafði fengið að sjá tölur um hvort hagræðingarmarkmiðinu hafi verið náð.

Leikskólastjóri Tjarnar sem var fyrstur skóla að sameinast sagðist aldrei hafa séð tölur um hvað hefur sparast í hennar skóla og tók fram að það væri erfitt að reka litlar einingar og það yrði það áfram þrátt fyrir sameiningarnar.

Leikskólastjóri leikskólans Ness sagði:

Mér þætti gaman að sjá hver hagræðingin er þegar upp er staðið. Við spurðum mikið um það og sérstaklega Hamrafólkið, um álag á leikskólastjóra og stjórnendur þegar við vorum að ræða þessi mál á þessum fundum með sviðinu og það var alltaf sagt að það væri ekki. Samt vitum við að allir þessir stjórnendur eru búnir að vera í veikindum.

Laun stjórnenda voru til umræðu og sagðist leikskólastjóri leikskólans Borgar fá hærri laun þar sem leikskólinn er stór og aðstoðarleikskólastjórinn einnig. Deildarstjóri á Hlíð sagði að með fækkun um einn leikskólastjóra varð aðstoðarleikskólastjórinn ígildi leikskólastjóra, en á lægri launum. Tvær stjórnunarstöður kvenna hafi verið lagðar niður, en þær væru fáar hjá Reykjavíkurborg að hennar mati.

Leikskólastjórnir töldu fækkun stjórnenda hafa verið óraunhæfa aðgerð sem olli óánægju meðal starfsmanna, aukinni starfsmannaveltu og varð til þess að það hægði á öllu fagstarfi. Fækkun stjórnenda hafi kallað á fjölgun á öðrum stöðugildum, eins og aðstoðarstjórnendum, verkefnastjóra, ritara og afleysingastöðugildum.

Skólastjórum leikskóla sem sameinuðust grunnskólum fannst einnig fækkun stjórnenda óraunhæf. Í Ártúnsskóla þurfti að auka stöðugildi aðstoðarleikskólastjóra í 100% stöðu og það sama á við um Klébergsskóla. Fyrir sameiningu voru aðstoðarleikskólastjórar þessa skóla í 5-15% stjórnunarhlutfalli.

Samnýting og sérhæfing starfsfólks

Hugmyndir voru um að með stærri starfsmannahópi mætti samnýta starfsfólk milli starfsstöðva, til dæmis vegna forfalla og sérverkefna og ráða inn sérhæft starfsfólk; í sérkennslu, listgreinakennslu, heimspeki og margt fleira. Eins og fyrr segir liggja barngildisviðmið að baki grunnstöðugildum í leikskólum Reykjavíkurborgar, þ.e. áveðinn fjöldi barna er reiknaður inn á hvern starfsmann. Fer það eftir aldri barna hversu mörg börn eru reiknuð á hvern starfsmann, allt frá fjórum börnum í yngstu árgöngum og yfir í tíu börn í elsta árgangi. Að auki er reiknað inn stöðugildi í afleysingu fyrir leikskólakennara þegar þeir sinna kjarasamningsbundnum undirbúningstíma og þar að auki er gert ráð fyrir afleysingastöðu vegna skemmri veikinda starfsmanna. Á þessu byggir starfsmannafjöldi í hverjum skóla sem sinnir börnunum.

Samkvæmt lögunum skulu að lágmarki 2/3 hlutar stöðugilda við kennslu, umönnun og uppeldi barna í hverjum leikskóla teljast til stöðugildis leikskólakennara. Leikskólakennurum við störf í leikskólum hefur fækkað töluvert á síðastliðnum árum. Samkvæmt upplýsingum frá Hagstofu Íslands fækkaði starfandi leikskólakennurum á Íslandi um 79 á tímabilinu 2011 til 2016, sjá töflu 6.7.

Tafla 6.7. Starfandi leikskólakennarar á Íslandi

	2011	2016
Leikskólakennarar	1764	1685

Á töflu 6.8. má sjá þróun faghlutfalls (fyrir utan stjórnendur) í sameinuðum skólum frá árinu 2011 til ársins 2017. Fagmönnum fjölgaði fyrst eftir sameiningu árin 2013 og 2014 en síðan dregur úr fjöldanum.

Tafla 6.8. Þróun faghlutfalls í sameinuðum leikskólum

Nafn skóla	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Bjartahlíð	10	12,5	12,8	8,3	7,1	9
Borg	3,7	3,7	2,3	3,4	2,7	1,9
Drafnarsteinn	8,5	6	7,2	9,7	6	4
Furuskógur	7,8	8,9	9,6	10,9	11,8	10,2
Hálsaskógur	8,8	8,2	7,3	6,9	10,7	9,6
Hlíð	5,8	7,5	9,4	7,7	4,8	3,8
Holt	5,4	3,4	4,8	4,3	3,7	3,1
Langholt	11,5	12,1	13,4	12,6	9,1	7,1
Laugasól	8,1	8,6	7,9	9,4	7,2	11,8
Miðborg	11	11,9	10,9	7,7	7,3	6
Sunnuás	7,8	9,1	11,1	10,2	10	8,1
Sunnufold	8,7	10,3	10,4	9,6	11,5	8,9
Tjörn	8,4	8,2	10,6	8,3	9,9	7,1
Alls	105,5	110,4	117,7	109	101,8	90,6

Með því að samnýta starfsfólk og auka sérhæfingu þeirra er verið að vinna í anda hugmynda um dreifða forystu (e. distributed leadership). Talið er að dreifð forysta henti vel til að innleiða breytingar þar sem áhersla er lögð á þátttöku allra aðila (Harris, 2011, 2014). Með dreifðri forystu deila formlegir stjórnendur valdi sínu á fleiri aðila og efla og hvetja annað starfsfólk til þess að verða óformlegir leiðtogar og þar með deila sinni sérþekkingu. Margir þættir geta haft áhrif á hvernig til tekst að dreifa forystu, til að mynda hver fjöldi fagfólks er innan leikskólans, hversu auðvelt er að fá starfsfólkið til þátttöku í starfinu og hvort allir sem þar starfa hafi sömu sýn á kennslu- og uppeldishlutverk sitt. Gagnvirk samskipti krefjast tíma sem gefur starfsfólki færi á faglegri ígrundun á starfsaðferðum sínum. Því fleira fagfólk sem fær tækifæri til að ræða saman, því frekar eflist starfið og sífelld þróun verður (Inga Líndal Finnbogadóttir, 2015). Fagfólk í leikskólum er mun öruggara í starfi og frekar tilbúið til að takast á við breytingar og prófa nýja hluti þegar tími gefst til gagnvirkra samskipta. Það verður til þess að metnaður fyrir starfinu verður mikill og auðveldara er að dreifa verkefnum og ábyrgð meðal starfsfólks (Heikka, Waniganayake og Hujala, 2012). Það er einnig mikilvægt að dreifa ábyrgð til þess að draga úr streitu; því fleiri sem taka ábyrgð, því auðveldara verður starfið (Lilja Kolbrúnar Steinþórsdóttir, 2015). Það skiptir máli að vera með starfsfólk sem er tilbúið til þess að ganga í hlutina og finna lausnir. Hver starfsmaður þarf að vera meðvitaður um ábyrgð sínar og skyldur svo að samfélag sem einkennist af dreifðri forystu byggist upp. Þá þarf að ríkja traust og jákvæðni sem taldir eru mikilvægir þættir í samfélagi þar sem allir eru jafnir og bera jafna ábyrgð. Að auki er mikilvægt að umhyggja sé borin fyrir starfsfólki og að umræða sé opin (Svava Björg Mörk, 2009).

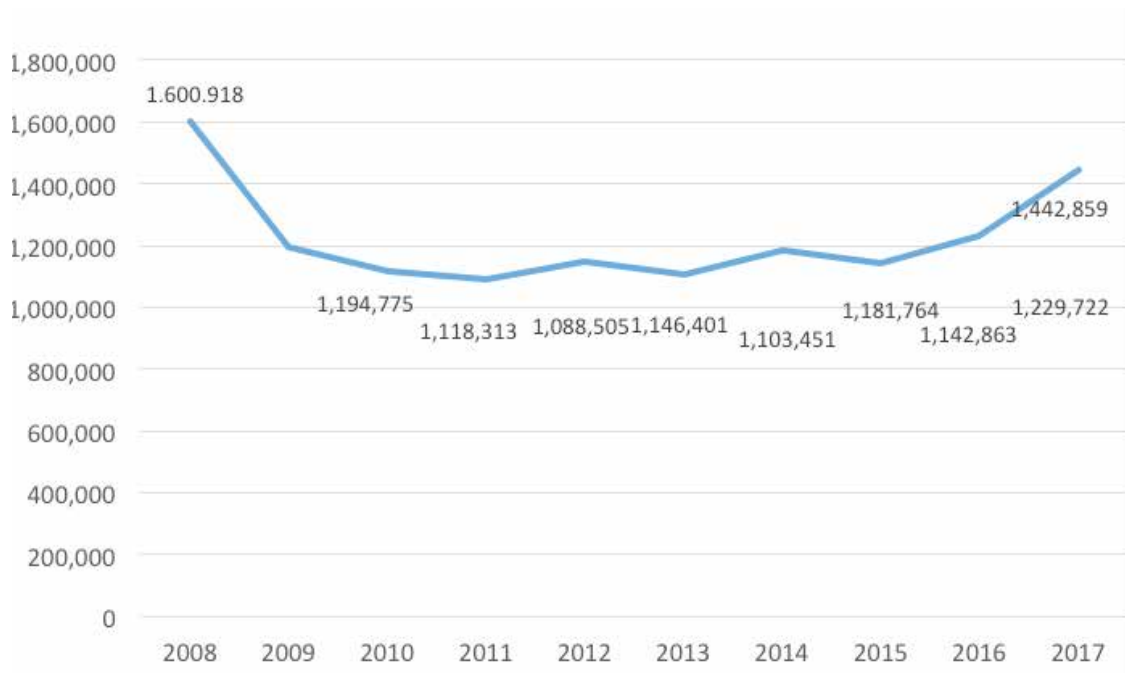
Staðsetning sameinaðra leikskóla var helsti áhrifaþátturinn í því hvort starfsfólk var samnýtt. Ef starfsfólk gat „hlaupið á milli húsa á inniskónum“ var það samnýtt, en þá helst í afleysingar vegna veikinda eða annarrar fjarveru starfsfólks. Sérkennslustjórinn var sá aðili sem helst var hægt að samnýta milli húsa eftir sameiningu og þá sérstaklega eftir að starfshlutfall þeirra var aukið árið 2017. Var almenn ánægja með það fyrirkomulag.

Þar sem viðmið um barngildi liggja að baki hverju stöðugildi þótti leikskólastjórunum erfitt að ráða inn sérhæft starfsfólk, til dæmis í listgreinakennslu, heimspeki og annað, eins og gert var ráð fyrir í forsendum Reykjavíkurborgar fyrir sameiningum leikskólanna. Þó hafði verið ráðið inn sérhæft starfsfólk í m.a. sköpun í leikskólann Laugasól en að mati leikskólastjóra eru ekki mörg tækifæri til að vera með sérgreinakennara nema þeir séu líka með barnahóp inni á deildum. Átti hún þar við að börn liggja að baki hverju stöðugildi.

Eldhús

Annar rekstrarkostnaður leikskóla felst í föstum kostnaði eins og rafmagni og hita, mótuneyti, hreinlætisvörum, kennslugögnum og búnaði. Eitt markmið sameininganna var að sameina eldhús og stækka svo að eldað væri á færri stöðum. Einnig að innkaup yrðu gerð sameiginlega.

Tafla 6.9. Annar rekstrarkostnaður leikskóla í Reykjavík árin 2008 til 2017 í þús. kr. á verðlagi 2017



Heimild: Fjármálþjónusta Skóla- og frístundasviðs, 2018

Sjá má á töflu 6.9. að annar rekstrarkostnaður lækkaði umtalsvert á árunum eftir efnahagshrunið og alveg fram til ársins 2016. Fram kom í frétt á RUV dags. 26. ágúst 2016 (Ríkisútvarpið, 2016) að rekstrarskilyrði leikskóla í Reykjavík séu verri nú en síðustu fimmtán ár, að mati Önnu Margrétar Ólafsdóttur, leikskólalastjóra Nóaborgar. Hún sagði að kreppan hafi verið eins og jólin miðað við stöðuna árið 2016. Reksturinn hafi aldrei verið eins erfiður og undanfarin ár. Hún segir að niðurskurður hafi verið alltof mikill síðustu ár.

Þetta er verra núna en fyrir hrun eða í hruninu. Það var skerðing í hruninu og það gekk en í þessu góðæri sem er núna hefur leikskólinn ekki fengið að njóta þess. Ég get nefnt sem dæmi að árið 2008 hafði ég 2.900 krónur á barn á ári í kennslugögn. Í dag hef ég 1.800 krónur á barn og hefur sú krónutala verið óbreytt, að minnsta kosti síðan árið 2011.

Helgi Grímsson sviðstjóri Skóla- og frístundasviðs tók undir orð leikskólalastjórans í fréttinni og sagði:

Þeim er þröngt sniðinn stakkur en við erum að reyna að gera hvað við getum til að styðja leikskólana og veita þeim ráðgjöf þannig að þeir geti sem allra best staðið við sínar rekstraráætlanir. Ég hef fullan skilning á þeirra áhyggjum en þetta er okkar sameiginlega verkefni að ná jafnvægi í rekstrinum og bæta svo í um leið og aðstæður leyfa.

Eins og sjá má á töflu 6.9. er fjármagni bætt í annan rekstrarkostnað árið 2017 en úthlutunin hafði nánast staðið í stað frá árinu 2009.

Í kjölfar sameininga leikskólanna fór fram greining á möguleikum á samnýtingu mötuneyta í leikskólunum. Þeir Helgi Bogason á innkaupaskrifstofu og Bragi Guðmundsson matreiðslumaður á Velferðarsviði fóru í leikskólana og skoðuðu aðstæður. Meginniðurstöður þeirra voru að til þess að unnt væri að elda í einu húsi og flytja mat á milli þyrfti að koma til allnokkur breyting á aðstöðu og búnaði. Í tveimur tilvikum var þó farin sú leið að elda í öðru húsinu og færa mat á milli, það er í leikskólunum Langholti og Laugasól. Þeir bentu á að mötuneytismálin væru flókin í flestum skólanna. Starfsmenn í mötuneytum hefðu hætt eða verið sagt upp og voru bráðabirgðalausnir ekki óalgengar – aðkeyptur matur, eitt hús eldar fyrir annað en flókið var að flytja matinn á milli. Leikskólastjórnir bjuggust við því að þetta ástand varaði þangað til búið væri að ákveða framtíðarfyrirkomulag mötuneytismála hjá borginni.

Að sögn Hildar Skarphéðinsdóttur voru eldhúsmálin rædd í aðdraganda sameininga og í innleiðingarferlinu:

... það voru mjög misjafnar aðstæður í þeim leikskólum sem voru sameinaðir. Ég fór sérstaklega yfir eldhúsmálin þar sem ég fór yfir að það gengi ekki að elda fyrir allar starfsstöðvar á einum stað í þeim leikskólum sem sameinaðir voru. Það var ljóst að þrír litlir leikskólar, enginn af þeim gat farið að elda fyrir þá alla. Hvað þá að fara að flytja matinn á milli staða. Sumt var alveg útopískt að hægt væri að gera. Það var hægt að elda á einum stað þar sem girðingin var bara á milli, en það var ekki á mörgum stöðum. En þá kom þetta með hálkuvörn og mokstur. Sumstaðar voru lausum kennslustofum bætt við sameinaða leikskóla sem flækti eldhúsmálin meira. Það var í mörg horn að líta varðandi eldhúsið, það voru engar snjóbræðslur á milli húsanna, það kom ýmislegt upp í þessari sameiningu leikskóla. Fólk var að reyna að gera sitt besta. Þá hefði þurft að setja þessar snjóbræðslur, rampa í halla o.fl. En hlutirnir voru ekki kláraðir og ekki til fjármagn. (Viðtal, 1. mars 2018)

Matartími skipar stóran sess í dagskipulagi leikskóla. Uppeldislegt gildi matartíma, borðsiða og þátttöku barnanna í undirbúningi máltíða og frágangi að máltíð lokinni eru þættir sem hlúa þarf að. Lögð er áhersla á að bera fram hollan og næringarríkan mat í leikskólum. Embætti landlæknis (2018) hefur birt ráðleggingar fyrir börn frá tveggja ára aldri um mataræði og næringarefni sem ganga út frá því að fjölbreytni sé í fyrirúmi, meðal annars með því að borða grænmeti og ávexti daglega, fisk helst tvisvar í viku eða oftar, sem og gróf brauð og fituminni mjólkurvörur. Handbók um leikskólaeldhús var gefin út á vegum Lýðheilsustöðvar (2005) og endurskoðuð árið 2018 (Embætti landlæknis (2018)). Var markmiðið með henni að starfsfólk leikskóla gæti átt greiðan aðgang að hagnýtum leiðbeiningum um hollustu og samsetningu fæðunnar, matseðlagerð, matreiðslu, sérfæði, hreinlæti og innkaup. Einnig var í henni kynnt ný fyrirmynd að æskilegri samsetningu máltíða sem samræmist ráðleggingum um mataræði og næringarefni.

Þegar stöðugildi í mötuneytum leikskóla eru ákvörðuð er miðað við barnafjölda og fjölda starfsmanna sem eldað er fyrir, sjá töflu 6.10. Reiknað er með matræði og aðstoðarmanni matræðs.

Starfslýsing þeirra felur í sér matreiðslu og frágang máltíða, pantanir og innkaup. Einnig gerð matseðla og uppskrifta, umsýslu reikninga, þrif og gæðaeftirlit og þvotta. Einnig þurfa þeir að huga vel að næringarinnihaldi og samsetningu máltíða og taka tillit til barna með ofnæmi og sérfæðis.

Verkunum skipta þeir á milli sín en matræður ber ábyrgð á gerð matseðla og uppskrifta, innkaupum og umsýslu reikninga í samráði við leikskólastjóra.

Tafla 6.10. Stöðugildi í eldhúsum

Nafn skóla	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Bjartahlíð	2,7	3,5	2,7	2,7	2,7	2,7
Borg	1,6	3,3	2,8	2,9	2,9	3
Drafnarsteinn	2	2	2	2	3	3
Furuskógur	2	1,8	1,8	1,8	2,3	2,3
Hálsaskógur	3,3	3,3	2,8	2,9	2,9	3,5
Hlíð	2	2	2	3	3	3
Holt	0,8	1,8	2,5	2,5	2,5	2,5
Langholt	2,7	2,7	2,7	2,2	3,4	3,5
Laugasól	2	3	3	2,9	3	3
Miðborg	2,7	3,5	2,9	3,9	3	3
Sunnúás	2,8	3	2,7	3	3	3
Sunnufold	2,5	1,7	2,5	2,8	2,8	2,8
Tjörn	2	2	2	2	2	2
Alls	29,1	33,6	32,4	34,6	36,5	37,3

Heimild: Tölfræði og rannsóknir Skóla- og frístundasviðs, 2018

Tafla 6.10 sýnir öll stöðugildi í eldhúsum leikskólanna, einnig stöðugildi í afleysingu ef um veikindi hafi verið að ræða. Nokkrir leikskólar fá mat frá fyrirtækjum eins og ISS og Sölufélagi garðyrkjumanna sem er dýrari en matur sem lagaður er á staðnum, en við það fækkar stöðugildum. Eins og taflan sýnir hefur stöðugildum í eldhúsi ekki fækkað. Þá var ráð fyrir að hagræðing yrði í eldhúsum, annaðhvort með sameiningum eða öðrum hætti, og gert var ráð fyrir að starfsfólki í eldhúsum fækki um 8,75 stöðugildi (Umsögn fjármálasviðs Reykjavíkurborgar, 2011). Það varð ekki raunin. Samkvæmt upplýsingum frá sameinuðum leikskólum um þróun eldhúsmála frá sameiningu kemur eftirfarandi staða fram (Unnið í febrúar 2018), sjá töflu 6.11.

Tafla 6.11. Staðan á sameiningu eldhúsa vorið 2018

Nafn skóla	Eldhús
Ártúnsskóli	Sameinað tímabundið vegna veikinda
Bjartahlíð	Ekki sameinað
Borg	Ekki sameinað
Drafnarsteinn	Aðkeyptur matur
Furuskógur	Ekki sameinað
Hálsaskógur	Ekki sameinað
Hlíð	Ekki sameinað, aðkeyptur matur í öðru húsi
Holt	Eldað á öðrum stað frá því fyrir sameiningu
Klébergsskóli	Sameinað eldhús
Langholt	Sameinað eldhús
Laugasól	Sameinað eldhús
Miðborg	Ekki sameinað
Nes	Ekki sameinað, aðkeyptur matur í öðru húsi
Sunnúás	Eldað á öðrum stað frá því fyrir sameiningu
Sunnufold	Ekki sameinað
Tjörn	Ekki sameinað

ÁRTÚNSSKÓLI

Nú er verið að elda fyrir alla í eldhúsi grunnskólans og flytja mat þaðan í leikskólann vegna veikinda. Í Ártúnsskóla stóð til að sameina eldhúsin, en af því hefur ekki orðið af ýmsum ástæðum. Skólastjóri sagði:

Við erum með fólk sem var ráðið á sitthvorn staðinn á sínum tíma og því var ekki sagt upp. Við erum ánægð með það sem við höfum og höfum ekki viljað hrófla við því. Heilbrigðiseftirlitið vildi meina að það væri ekki grundvöllur fyrir því að elda fyrir alla úr öðru hvoru eldhúsinu bara vegna plássleysis, það vantaði kæli og ýmsilegt og það hefur ekki verið vilji til að breyta þessu.

Það þarf að vera eldhús í leikskólanum, þar er morgunverður og síðdegiskaffi. Starfstími leikskóla, grunnskóla og frístundar er ekki sá sami að sögn skólastjórans. Hann sagði:

Það eru því ýmsir vankantar á þessu svo að við höfum ekkert gert í þessu. Við vorum búin að ákveða að sameina eldhúsið frá og með haustinu en eftir umræður við stjórnendur þá bökkuðum við út úr því. Til að byrja með var aðgengið ekki almennilegt hér á milli en við fengum síðan göngustíg sem tengir á milli og auðveldar allt svona líka samgang milli húsa, hann kom í fyrra en stundum er ófært á milli.

En það eru sameiginleg innkaup og sami matseðillinn. Að mati deildarstjóra í leikskólanum er matseðillinn oft grunnskólamiðaður og hentar ekki alltaf leikskólanum. Aðstoðarleikskólastjórinn og matráður grunnskólans vinna matseðilinn saman. Deildarstjórinn sagði:

Mér finnst oft vanta í leikskólann að það sé verið að hlúa að næringunni. Mér finnst mega hlúa betur að leikskólamiðaða mataræðinu.

Deildarstjórinn sá ekki hvernig það á að ganga upp að fara með matinn á milli húsa, t.d. í vondum veðrum. Fólk var þó sammála um að það væri hagræði í að hafa sama matseðilinn og kaupa sameiginlega inn.

Fulltrúi foreldra furðaði sig á því að í leikskólanum virðast börnin alltaf borða matinn sinn, en svo koma börnin í grunnskólann og þá verða þau svo matvönd. Honum fannst vanta einhvern fullorðinn til að borða með þeim.

BJARTAHLÍÐ

Eldað er í báðum húsum þar sem nokkur vegalengd er á milli húsa. Samstarf er á milli eldhúsa á þann hátt að annað eldhúsið pantar inn fyrir báðar starfsstöðvar en hitt eldhúsið bakar brauð fyrir báðar starfsstöðvar. Matseðlar hafa verið sameinaðir. Leikskólastjórinn sagði:

Við hugsuðum þetta með eldhúsin fyrsta sumarið og hvort það væri hægt að fara með mat á milli. En það er það langt á milli að það gengur ekki. Þá þyrftum við sérstakan bíl til að keyra á milli og það gekk ekki upp. Það eru svolítið sameiginleg innkaup, það er sameiginlegur matseðill og það er alveg stuðningur í því og hjálp milli eldhúsa. Og þau lána sín á milli af því að þetta er sami reikningurinn og sömu stöðugildin.

Að sögn deildarstjóra var rætt um að sameina eldhúsin og spara starfsmann. Deildarstjórinn sagði:

En við vissum fyrir að mundi ekki verða af því að þá þyrfti starfsmaður að vera hlaupandi á milli með matinn sem var síðan bakkað með. Hagræðing í eldhúsi er engin. Það eru gerðir samningar um innkaup fyrir alla leikskóla, svo að sameiningin hafði engin áhrif á verð þar.

Fulltrúar foreldra voru ánægðir með eldhúsin, fannst maturinn góður og börnin borða vel. Þeir töldu allan mat vera unninn frá grunni og brauð bakað á staðnum.

BORG

Í leikskólanum Borg er eldað í báðum húsum þar sem nokkur vegalengd er á milli húsa og keyra þyrfti matinn á milli. Búið er að samræma matseðla á báðum starfsstöðum. Keypt er inn fyrir hvern stað fyrir sig, en innkaup eru samræmd. Leikskólastjórinn sagði:

Það hefur ekki verið hægt að sameina eldhúsin, þá þarf ég að hafa bíl og keyra á milli. Matráðurinn í öðru húsinu býr til matseðlana fyrir báða skólana, en það er ekkert atriði sem skiptir sköpun og eldhúsin eru rekin aðskilin. Annað eldhúsið er rekið betur en hitt. Þær kaupa ekki sameiginlega inn.

DRAFARSTEINN

Eldað var í báðum húsum fram til ársins 2016 af því að nokkur vegalengd er á milli húsa og keyra þyrfti matinn á milli. Í lok ársins 2016 hætti matráður og ekki gekk að ráða nýjan inn. Gerðar voru tilraunir með að elda fyrir báða skólana í Dvergarsteini, en það gekk ekki vegna þess að eldhúsið er lítið og í raun sniðið að tveggja deilda leikskóla, en ekki síður vegna fjarlægðar og flutnings á mat milli húsa. Frá miðjum desember 2016 hefur verið keyptur matur, fyrst frá ISS en 1. nóvember 2017 var gerður samningur við Matartímann, sem rekinn er af Sölufélagi garðyrkjumanna. Leikskólastjórinn sagði:

Það hefur ekki verið hægt að sameina eldhúsin í okkar tilfelli. Það er of langt að fara. Ef við værum á sama svæðinu, þá væri þetta ekkert mál. Við reyndum þetta í fyrra af því að matráðurinn uppfrá hætti. Og þá reyndum við þetta en það var verið að keyra þetta í bílunum okkar og það gekk ekki. Nú kaupum við inn mat og matráðurinn heldur utanum innkaup á öðru en hádegismat og lætur senda á báða staði.

Deildarstjórar töldu ekki mikið hagærði í því að vera að halda úti mörgum eldhúsum en það hefur að einhverju leyti tekist að kaupa sameiginlega inn. Fulltrúi foreldra var mjög ánægður með matinn.

FURUSKÓGUR

Eldað er í báðum húsunum þar sem nokkur vegalengd er milli húsa og löng akstursleið. Það er sameiginlegur matseðill og verslað við nánast sömu birgja, annars er þetta í sitt hvoru lagi. Leikskólastjórinn sagði:

Varðandi hagræðingu, þá var ekkert rætt um að sameina eldhúsin, það er það langt á milli þessara húsa. Það hefur mér alla tíð fundist vera ókostur – ég hef frekar séð sameiningu skóla á sömu lóð og það skiptir grundvallarmáli að það sé stutt á milli.

Deildarstjórar sögðu að það hefði þurft að gera miklar breytingar ef elda ætti í öðru húsinu fyrir bæði húsin:

Það hefði þurft að kaupa hitakassa og jafnvel bíl til að keyra matnum á milli. Hefði það borgað sig? Það er það sama í matinn í báðum húsum og einhver innkaup eru gerð sameiginlega.

HÁLSASKÓGUR

Það er eldað í báðum húsum í Hálsaskógi því hvorugt eldhúsið getur eldað fyrir báðar starfsstöðvar. Búið er að samræma matseðla á báðum stöðum. Leikskólastjórinn sagði:

Það var kannað hvort hægt væri að elda í einu eldhúsi og það þótti ekki fjárhagslega hagstætt að leggja annað eldhúsið niður, því að það hefði verið kostnaðarsamara. Það hefði þurft miklar breytingar, stækkun á öðru eldhúsinu, og það hefði þurft að fara í framkvæmdir til að geta farið með matinn á milli húsa, þar er brekka. Það er búið að sameina matseðla en matráðarnir voru lengi vel ekki að kaupa inn hjá sömu birgjunum en það er búið að samræma það núna. En þær panta inn í sitthvoru lagi því að birgjar fara með vörurnar á báða staðina, við erum ekki að fara með vörur á milli. Það hefur allt gengið svo vel í eldhúsunum.

HLÍÐ

Eldað er í Hlíð við Efríhlið en tímabundið er keyptur matur í Hlíð við Eskihlíð. Ekki hefur komið til greina að elda í öðru húsinu þar sem nokkur vegalengd er á milli húsa og keyra þyrfti matinn á milli.

Fyrir sameiningu var rætt um að keyra matinn á milli staða en það var of kostnaðarsamt. Það hefði þurft að lágmarki tvo hitakassa, breytingar á innréttingum í eldhúsum fyrir hitakassana og tvo menn á sendibíl tvisvar á dag.

Leikskólastjórinn sagði að það hefði alltaf þurft að vera stöðugildi hinumegin, bæði til að taka á móti matnum og elda hafragrautinn, morgunmatinn. Þannig að það var ákveðið að elda í báðum húsum. Hann taldi ekki vera neina hagræðingu af því.

Deildarstjóri sagði að Reykjavíkurborg hefði ekki verið búin að hugsa hvernig ætti að koma matnum á milli og lagt var til að farið væri með matinn á milli á vögnum, en það virkaði ekki. Eða að keyra á milli, en mátti þó ekki kosta neitt. Sameiginleg innkaup eru nú að hluta til og matseðill er sá sami í báðum húsum.

HOLT

Matráður sér um eldhúsið og innkaup. Það er eldað í öðru húsinu og flutt á milli og þannig var það einnig fyrir sameiningu leikskólanna. Það er sameinaður matseðill. Leikskólastjórinn sagði:

Matur var keypur héðan og sóttur í hitt húsið, það hafði verið gert í mörg ár. Það stóð til að gera eldhús í hinu húsinu en það var aldrei gert. Hér er keypt inn í eitt eldhús og keyrt á milli húsa, það var settur hiti í stéttina og hitakassi og hann keyrður í vagni á milli. Morgunmatur og síðdegishressing þó löguð í báðum húsunum.

Nú er keyptur matur frá Sölufélagi garðyrkjumanna og á mötuneytið að fara í útvistun og til stendur að segja upp matráðnum.

KLÉBERGSSKÓLI

Sameining mötuneyta Klébergsskóla og leikskólans Bergs kom til vegna þess að matráðurinn í leikskólanum hætti, það var auglýst eftir nýjum en engin fékkst til starfans. Það var ekki upphafleg stefna að sameina mötuneytin. Skólastjórinn sagði:

Uppúr neyð ákveðum við að fara í þessa breytingu en það sparar ekki matráð niður frá þar sem það þarf að taka við matnum í leikskólanum og það þarf að keyra hann á milli húsa. Stöðugildum fækkaði um sirka 50% í leikskólanum en á móti kom að ég þyrfti að hækka laun og auka stöðugildi í grunnskólanum, svo að það er enginn sparnaður í því. Ég get ekki ætlast til þess að starfsfólk keyri matinn í sínum bíl, svo að það þyrfti að kaupa bíl til að keyra matinn á milli, sem húsvörðurinn sinnir. Þetta er álag á þeim sem fyrir eru því að yngstu börnin þurfa að fá matinn upp úr kl. 11 svo að það er akkorð.

Deildarstjóri í leikskólanum sagðist ekki vita hversu gott sér fyndist að búið væri að sameina eldhúsin. Hann sagði:

Mér finnst maturinn verri. Hann er oft kaldur þegar hann kemur. Það eru sumar fæðutegundir sem börnin eru hætt að borða. Við getum ekki haft áhrif á það sem er í matinn, við viljum ekki styggja þær mikið því við erum brenndar, konurnar í eldhúsinu.

Deildarstjórunum fannst þurfa að skoða mötuneytismálin betur og þá helst síðdegishressinguna. Fulltrúar foreldra fannst fyrirkomulagið gott.

Svo er þessi mötuneytishagræðing grunnskólinn sér um matinn. Þannig hefur það verið í rúmt hálf t. Það er mjög gott, þá þarf leikskólinn ekki að manna. Þegar hafa verið veikindi í eldhúsinu í leikskólanum hefur annað starfsfólk þurft að fara í þau störf á kostnað starfsins með börnunum. En nú er þetta öruggt frá skólanum og það hlýtur að vera mikill munur.

LANGHOLT

Í Langholti er eitt mótuneyti og gengur vel að mati stjórnenda. Leikskólastjórinn sagði:

Það er allur matur eldaður hér í Sunnuborg og farið með hann á milli. Það gengur bara ágætlega. Það finnst mér ekki vera vandamál. Það er bara einn matreiðslumaður sem sér um öll innkaup og hann rekur þetta bara sem eina heild.

Deildarstjórnir rifjuðu upp fyrsta árið sem mótuneytið var sameiginlegt:

Við vorum að dröslast með vagnana hér í snjónum áður en það var opnað á milli lóðanna. Þetta var skautlegt hérna fyrst eftir sameiningu. Svo var settur upphitaður gangstígur á milli og hlið. Það gengur bara vel með matinn, hann er ekkert að angra okkur. Þær eru svo flottar í eldhúsinu og sinna þessu vel.

Fulltrúar foreldra fannst þeir ekki finna fyrir þessu sem foreldri:

Matseðillinn er alltaf eins í báðum húsum. Og sem foreldri finnur maður að það er þínu metnaður settur í eldhúsið. Það er alltaf fiskur tvisvar í viku, svo er súpa og kjúklingur eða eitthvað kjöt inni á milli. Það er alltaf brauð bakað hér. Maturinn er fluttur í barnavagni með hitakassa og það er stígur og rampur á milli, upphitaður.

LAUGASÓL

Búið er að sameina eldhúsin í Laugasól og er nú eldað í Laugaborg og maturinn keyrður á milli í hitakassa á vagni. Allt starfsfólk eldhúsanna hætti og var ráðinn matreiðslumaður sem hafði umsjón með breytingunum. Það hafa verið töluverðar mannbreytingar í eldhúsinu frá sameiningu. Sumt er þó eldað í báðum húsum og er fullbúið eldhús í Lækjaborg. Leikskólastjórinn sagði:

Það eru tvö fullbúin eldhús hérna. Það er flest allt eldað í öðru húsinu, þó að sumt sé eldað á báðum stöðum. Og það gengur mjög vel. Það eru allar kæligeymslur hér á neðri hæðinni og þetta eru mikil hlaup. En við erum alveg með ótrúlegt fólk í þessu. Og það er mjög vel rekið eldhúsið hérna og góð samvinna hjá þeim sem þar vinna.

Deildarstjórunum fannst eldhúsið oft erfitt. Deildarstjóri sagði:

Þær vinna þetta mjög vel. Maður öfundar ekki eldhúsfólkið í snjó að vera að ýta vagninum niðureftir. En þetta gengur fint. Það er allt bakað hér í efra húsinu og fært niðureftir nema grauturinn í morgunmatinn. Maður veltir stundum fyrir sér hvort það sé of mikið álag á eldhúsinu, en við höfum verið heppin með fólk. Og hvort að það færi betur á því að nota eldhúsin meira í sitthvoru lagi þar sem þau eru bæði til staðar. Börnin niðurfrá sjá til dæmis aldrei þegar verið er að baka.

Foreldrum fannst mótuneytismálin ganga vel:

Ég hef ekkert um það að segja eiginlega. Ég hef ekki tekið eftir neinum vandræðum þar. Við vitum hvað er í matinn, það er það helsta sem maður spyr um.

MIDBORG

Í Miðborg er eldað í öllum húsunum, þar sem ekkert af eldhúsunum þremur hefur möguleika á að elda fyrir öll húsin. Leikskólastjóri ræddi við skólastjóra Austurbæjarskóla um möguleika á að eldhús skólans eldaði fyrir leikskólann. Niðurstaðan úr þeirri skoðun var að eldhús Austurbæjarskóla er of lítið til að anna þjónustu við leikskólann. Það er sameiginlegur matseðill. Hver matráður sér um innkaup í sínu húsi. Leikskólastjórinn sagði:

Það er ekki gerlegt að sameina eldhúsin. Í fyrsta lagi, á þá að keyra með þetta á milli í bíl? Eldhúsið í Njálshöfninni væri sennilega best, en þar þarf að bera matinn niður stiga. Hér er eldhúsið mjög lítið og þá þyrfti að gera það upp. Það er ekki gerlegt.

Deildarstjórnir sögðu að það væri sami matseðilinn og samvinna á milli eldhúsa.

Fulltrúi foreldra sagði:

Ég get ekki ímyndað mér að það sé góð hugmynd að elda bara á einum stað og fara með matinn á milli. Ef að það á að elda fyrir svona mörg börn á einum stað þá þarf náttúrulega stærra eldhús þannig að það væri pláss fyrir meira en einn starfsmann. Og svo þarf að halda matnum heitum og keyra hann á milli staða. Þá þyrfti sérstakan búnað og bíl. Ef börnin fengju góðan og næringarrikan mat, ef það væri niðurstaðan og að starfsfólkið væri með gott starfsumhverfi, þá sé ég því ekkert til fyrirstöðu. En það er ekkert nógu stórt eldhús til á þessum leikskólum það þyrfti þá að búa það til. Ég held að hagræðing við slíkt sé engin. Þú þarft jafn mikið af starfsfólki og það þarf að kaupa eldhús og setja það upp og keyra matinn á milli. Og maturinn verður ekki eins girnilegur þegar hann er búinn að standa í einhverjum bökkum. Börnin mín eru ánægðari með matinn í leikskólanum en heima hjá sér og borða vel í leikskólanum.

NES

Eldað er í hvoru húsi fyrir sig, matseðlar gerðir og innkaup einnig í hvoru húsi fyrir sig. Eldhúsin hafa ekki náð að vinna saman að sögn leikskólastjóra:

Nú er aðkeyptur matur í öðru húsinu og það kemur kona þaðan og það léttir á húsinu, þar sem fólk þarf ekki að leysa af í eldhúsi. Þannig að allt sem ég hef gert frá sameiningu er dýrara en það var. Ég er búin að vera hér í 17 ár og ég hef alltaf skilað fullt af peningum en nú allt í einu á ég ekki krónu. Og er komin langt yfir. Og ég bara hristi hausinn. Það er dýrara að kaupa svona aðkeyptan mat. Ég veit alveg af hverju ég er yfir. En þetta eru hlutir sem ég ræð ekki við.

Deildarstjórnir sögðu að það væri erfitt að fá fólk til starfa í eldhúsinu.

Fulltrúar foreldra sögðu að það hefði ekki þurft að sameina leikskólana til að breyta fyrirkomulagi á eldhúsinu. Foreldri sagði:

Nú er til dæmis aðkeyptur matur. Ef keypt eru átta eplum of mikið á einn stað, á þá að keyra með þau á milli? Þá ertu kominn með kostnað vegna aksturs og fleira.

SUNNUÁS

Fyrir sameiningu var eldað í Ásborg fyrir báða leikskólana. Hlíðarendi keypti mat af Ásborg og eftir sameiningu var haldið áfram að elda í Ásborg og flytja mat yfir á Hlíðarenda. Leikskólastjóri sagði:

Ég þyrfti að versla inn í eldhúsið fyrir um 3 milljónir, það var ekkert til þar. Það vantaði leirtau og margt annað.

Hún sagði að það hafi því ekki mikið sparast í eldhúsinu við þessa sameiningu. Deildarstjórnir sögðu að það hefði legið beinast við að sameina þessa skóla þar sem það var sameiginlegt eldhús. Þeir sögðu:

Það er sameiginlegt eldhús og við sóttum alltaf matinn hingað fyrir sameiningu. Það var aldrei eldhús í Hlíðarenda. Það er farið með matinn á milli í kerru. Á þessum stað gengur þetta vel. Það er erfitt að manna eldhússtöðurnar svo að nú er aðkeyptur matur og búið að vera þannig í nokkur ár.

Leikskólastjórinn sagði að það væri vegna þess að Reykjavíkurborg greiddi svo lág laun. Hann sagði:

Borgin greiðir ekki lærdum kokkum eftir kjarasamningi matreiðslumanna og þá er svo erfitt að fá fólk í eldhúsin. Margir kokkar sækja í dagvinnuna, en fá þá svo léleg laun. Nú er aðkeyptur matur í Sunnuás og verður líklega áfram.

SUNNUFOLD

Eldað er í öllum húsunum, en matseðill hefur verið samræmdur þannig að sami matur er á borðum í öllum húsunum. Vegna fækkunar barna í einu húsanna minnkaði stöðugildi matráðs um 30% og hann ákvað í kjölfarið að láta af störfum og hætti 1. febrúar 2012. Leikskólastjórinn sagði:

Ekkert eldhúsanna ber aukna eldun, þau eru öll lítil. Eitt eldhúsið var tekið í gegn og þá var tækifærið ekki nýtt til að skoða hvort hægt væri að stækka það, heldur var það endurnýjað nákvæmlega eins og það var áður. Þetta var árið 2015. Ekkert skoðað hvort hægt væri að stækka það. Ekkert eldhús annar meiru. Stundum er bakað fyrir alla skólana og matráðar fara á milli og hjálpa til í veikindum.

Deildarstjórnir tóku undir þetta og sögðu eldhúsin ekki ráða við að elda fyrir fleiri börn. Fulltrúi foreldra sagði að einn af hornsteinum Sunnufoldar væri hollusta í mat:

Börnunum er stundum boðið inn í eldhúsin og þau fá að fylgjast með matreiðslunni og það er stór hluti af leikskólastarfinu. Og það væri ekki gott ef þau færu á mis við það að það væri ekki eldað í húsini.

TJÖRN

Í Tjörn er eldað á báðum stöðum, talið alltof dýrt að fara með mat á milli húsa og enginn sem fengist í það að fara með matinn á milli húsa. Þar er sambærilegur matseðill. Leikskólastjórinn sagði:

Ég er með tvo kokka og tvö eldhús, það kom til tals að sameina þau, það kom til greina að keyra matinn á milli. Það kostar líka og það hefði þurft að breyta þá öðru eldhúsinu.

Deildarstjórnir sögðust ekki hafa séð neina leið til að sameina eldhúsin, því þau eru bæði svo lítil og það er ekki hægt að bera mat á milli, enda þyrfti þá alltaf móttökueldhús og fólk í starfi þar til að taka á móti matnum.

Fulltrúum foreldra fannst jákvætt að eldhúsin hefðu ekki verið sameinuð:

Það eru svo frábærir kokkar á báðum stöðum og góður matur og hollur. Það er ekki sami maturinn sem kemur í bakka einhversstaðar annars staðar frá. Hér kemur bara matarlykt í húsið og svo kemur maturinn inn á deildarnar. Hitt myndi aldrei verða eins. Við myndum vilja hafa þetta svona.

Innkaup á matvörum

Samkvæmt upplýsingum frá Fjármálaþjónustu Skóla- og frístundasviðs (2018) voru áætlaðar að meðaltali kr. 101.513 á barn í leikskólum Reykjavíkur í innkaup á matvörum árið 2018. Árið 2017 var þessi tala kr. 98.844. Á töflu 6.12. má sjá kostnað við innkaup á matvörum á árunum 2010 og 2017, á verðlagi ársins 2017. Ekki er að sjá að hagræði hafi orðið í innkaupum eftir sameiningu leikskólanna.

Tafla 6.12. Rekstur mótuneyta – innkaup

Leikskóli	B. fjöldi 2010 okt	B. fjöldi 2017 okt	2010	2010 á v.lagi 2017	2010 á v.lagi 2017 pr. barn	2017	2017 pr. barn
Bjartahlíð	132	125	9.436.804	11.507.202	87.176	10.739.004	85.912
Borg	127	127	9.633.049	11.746.503	92.492	15.935.486	125.476
Drafnarsteinn*	101	100	6.024.325	7.346.039	72.733	16.373.000	163.730
Furuskógur	116	123	7.300.669	8.902.408	76.745	10.818.142	87.952
Hálsaskógur	130	132	7.457.281	9.093.380	69.949	10.966.612	83.080
Hlíð*	138	103	9.146.615	11.153.347	80.821	10.491.480	101.859
Holt	101	92	6.402.699	7.807.426	77.301	7.925.215	86.144
Langholt	153	177	9.098.884	11.095.144	72.517	14.407.195	81.397
Laugasól	158	162	10.154.021	12.381.774	78.366	14.137.764	87.270
Miðborg	144	108	9.315.196	11.358.914	78.881	9.590.364	88.800
Sunnuás*	136	121	9.499.098	11.583.163	85.170	30.918.362	255.524
Sunnufold	158	136	9.879.246	12.046.714	76.245	12.516.284	92.032
Tjörn	89	82	6.688.737	8.156.220	91.643	7.615.568	92.873

*Aðkeyptur matur.

Heimild: Tölfræði og rannsóknir Skóla- og frístundasviðs, 2018

Reykjavíkurborg er með rammasamninga við birgja en einnig eru framkvæmd örútböð innan rammasamnings. Ber matráðum/leikskólastjórum að versla við þá sem eru með rammasamninga og í tilfalli örútböða ber þeim að versla við þá sem eru aðilar að örútböðum. Leikskólastjórar töldu því sameiningar leikskólanna ekki hafa stuðlað að betri samningum varðandi innkaup. Leikskólastjóri sagði:

Sameiginleg innkaup hafa ekki skilað neinu. Ég sé ekki að það sé neinn flötur á því, við erum föst í rammasamningum sem gilda og við höfum ekki náð kostnaði neðar en það.

Fulltrúi foreldra í leikskóla með eldhúsi á hverri starfsstöð sagði:

Allar svona aðgerðir snúast um að eyða minni peningum, en þá má passa sig að missa sig ekki í því og dæmi um það er að hafa sameiginlegt eldhús fyrir alla, það finnst mér dæmi um að þú náir kannski að spara nokkra auru en þú býrð til verri mat (dregur úr gæðum) fyrir börnin með minni næringu. Það þarf að hugsa fyrst um hvað er best fyrir börnin frekar en að horfa í exelskjalið.

Annar fulltrúi foreldra í leikskóla sem var með sameiginlegt eldhús sagði:

Hér er keypt inn saman og það er mjög sniðugt að fá bestu dílana. Ég geri ráð fyrir að Reykjavíkurborg sé með ákveðna innkaupastefnu, þannig að það breytir ekki öllu hvort keyptur er einn mjólkurlíter á hverja starfsstöð eða ... Ég geri ráð fyrir að innkaupin séu þannig að boðið er út heildarmagn fyrir Reykjavíkurborg. Skutlið með vörurnar frá byrgjum skilar ekki hagræðingu.

Fulltrúi foreldra í einum leikskóla rifjaði upp að það hafi komið til greina að hafa eitt eldhús í sameiningarferlinu, en foreldrar sögðu hingað og ekki lengra:

Það var líka lögð niður ávaxtastund í hruninu, þá ákváðu foreldrar að koma sjálfir með ávexti á mánudögum þannig að það var leyst um leið. Þannig var það í nokkur ár.

Sérkennsla

Samkvæmt Aðalnámskrá leikskóla (2011) hefur líðan barns áhrif á sjálfsmynd þess, til að mynda hvort það hefur trú á eigin hæfni, er áhugasamt og sýnir vilja og getu til að takast á við mismunandi viðfangsefni. Daglegar athafnir í leikskóla eiga að stuðla að líkamlegri og andlegri vellíðan barna og góðri heilsu. Umhyggja á að skipa stóran sess í starfi leikskóla og mikilvægt er að starfsfólk leikskóla myndi góð og náin tengsl við börnin. Börn sýna getu, þekkingu, hæfni og áhuga á ólíkan hátt og þarf því að efla hvert barn og veita því námstækifæri og stuðning við hæfi svo að það geti tekið virkan þátt í skólastarfinu. Börn hafa fjölbreyttar þarfir og ólíkan bakgrunn. Talið var að við sameiningu mætti ná fram betri nýtingu fjármagns varðandi sérkennslu og börn af erlendum uppruna (Reykjavíkurborg, 2011).

Reglur hafa verið settar varðandi úthlutun á stuðningstímum til barna í leikskólum hjá Reykjavíkurborg. Reglur voru í gildi frá árinu 2008 sem fólu í sér að ábyrgðarmaður á skipulagi sérkennslu, framkvæmd og endurmati er leikskólustjóri ásamt sérkennslustjóra. Hann sér til þess að börnin njóti sérkennslu í leikskólanum og sé boðið upp á þroskavænleg verkefni í leik og starfi. Auk þess hefur hann náð samstarf við foreldra, sérkennsluráðgjafa og ýmsa sérfræðinga sem tengjast leikskólanum vegna barna sem njóta sérkennslu. Sérkennslustjóri ber ábyrgð á gerð áætlana og sér um að þeim sé framfylgt og þær endurmetnar. Ásamt því að gæta þess að barn sem nýtur sérkennslu einangrist ekki heldur sé hluti af hópnum og eigi hlutdeild í leikskólastarfinu. Gildandi úthlutunarkerfi á þeim tíma byggði á þremur flokkum eftir því hvort börnin þyrftu á verulegri aðstoð að halda í daglegu lífi vegna til að mynda fjölfötlnar og yfir í börn sem þurfa aðstoð vegna alvarlegra hegðunar- og tilfinningavanda. Úthlutað var í tímamagni sem samsvarar stöðugildum, allt frá hálfu stöðugildi í heilt stöðugildi vegna einstaka barns. Einnig var sérkennslufjármagni, sem eyrnamerkt var leikskólanum, hugsað fyrir börn með vægari mál-, félags- og tilfinningalega erfiðleika.

Reglurnar voru endurskoðaðar og nýjar reglur samþykktar í Borgarráði Reykjavíkur 6. október 2011, eða eftir að sameiningar leikskóla höfðu átt sér stað. Þá var flokkunum fækkað í tvo og þeir skilgreindir nánar og endurskoðunarákvæði sett inn. Þær breytingar voru einnig gerðar að hver leikskóli fékk úthlutað fjármagni fyrir 0,25% stöðugildi ábyrgðarmanns sérkennslu (sérkennslustjóra) á hvert barn í stað 0,5% stöðugilda áður. Þetta fjármagn var eyrnamerkt leikskólanum fyrir stöðu ábyrgðarmanns sérkennslu til að sinna börnum með vægari málþroska, félagslega og tilfinningalega erfiðleika. Auka fjármagn sem skapaðist vegna þessara aðgerða var sett í pott og var úthlutað til leikskóla með mikla sérkennslu og til að mæta fjölda barna sem áður heyrðu undir 3ja flokk. Horft var til sérkennsluþarfa leikskólanna þegar úthlutun fór fram. Úthlutunin var endurskoðuð árlega. Að auki var ákveðnu fjármagni sem áður var í 2. og 3. flokki bætt við þennan miðlæga pott.

Aftur var úthlutunareglunum breytt í maí 2016. Þá hafði breytt fyrirkomulag stuðnings í leikskólum verið til umfjöllunar síðan haustið 2015. Samráð var haft við leikskólustjóra í vinnu sviðsins að gerð tillagna að breytingum á gildandi reglum. Tillögur að þessum breytingum höfðu einnig verið til umfjöllunar í starfshópi um sérkennslu og stuðningi. Tillögurnar að breytingum á reglum um úthlutun á stuðningstímum til barna miðuðu jafnframt að því að nýta með markvissari hætti fjármagnið sem varið er til stuðnings, með það að markmiði að stuðla að skýrum framförum viðkomandi barna.

Helstu breytingar voru þær að staða ábyrgðarmanns sérkennslu/sérkennslustjóra varð 50% til 75% eða 100%, allt eftir fjölda barna í leikskóla. Staða ábyrgðarmanns sérkennslu er í öllum tilfellum skipuð faglærðum aðila sem starfar sem faglegur leiðtogi í leikskólanum. Áhersla var lögð á að starfslýsingar þeirra yrðu skýrari en var og að fræðsla til þeirra yrði stóraukin árið 2017. Einnig var lagt til að fjármagn vegna barna af erlendum uppruna yrði til umsóknar og því úthlutað eftir samsetningu skóla þar sem horft yrði meðal annars til fjölda barna af erlendum uppruna, fjölda barnaverndarmála í skóla og fjölda úthlutaðra tíma.

Lögð var til breyting á úthlutun úr 2. flokki og vegna barna með málþroskafrávik og hún færð undir ábyrgð ábyrgðarmanns sérkennslu. Með þeirri breytingu sem var lögð til var stefnt að því að þjónusta við börn með málþroskafrávik yrði í auknum mæli sameiginlegt verkefni starfsmanna á viðkomandi leikskóladeild undir faglegri stjórn ábyrgðarmanns sérkennslu, í stað þess að vera í formi úthlutaðra tíma tiltekinna starfsmanna með viðkomandi börnum. Einnig var lagt til að í stað þess að úthluta tímum yrði úthlutað fjármagni til barna í 2. flokki. Gerð var tillaga um að í stað tíma yrði úthlutað ákveðnu fjármagni. Með því móti hefði leikskólustjóri frjálssari hendur um hvernig fjármagninu yrði varið. Hann gæti ráðið starfsmann, keypt inn ráðgjöf eða keypt aðföng. Gert var ráð fyrir að reglurnar tækju gildi þann 1. júní 2016 og að frá sama tíma féllu úr gildi reglur samþykktar af borgarráði þann 6. október 2011.

Haustið 2017 var stöðugildi sérkennslustjóra eða ábyrgðarmanns sérkennslu hækkað, nánar tiltekið 1. september 2017, sjá töflu 6.13.

Tafla 6.13. Ábyrgðarmaður sérkennslu

Leikskóli	Fjöldi barna	áb.m sérkennslu var:	áb.m sérkennslu 1. sept 2017	Aukning
Ártúnsskóli	66	33%	50%	17%
Bjartahlíð	127	64%	100%	36%
Borg	126	65%	100%	35%
Drafnarsteinn	122	61%	100%	39%
Furuskógur	122	61%	100%	39%
Hamrar	104	52%	100%	48%
Hálsaskógur	133	67%	100%	33%
Hlíð	120	63%	100%	37%
Holt	98	49%	75%	26%
Langholt	180	92%	100%	8%
Laugasól	166	86%	100%	14%
Miðborg	130	73%	100%	27%
Sunnufold	145	73%	100%	27%
Sunnuás	125	73%	100%	27%
Tjörn	88	44%	75%	31%

*Heimild: Skóla- og frístundasvið Reykjavíkurborgar 2018

Að framansögðu er ljóst að úthlutun stöðugilda og/eða fjármagns til sérkennslu byggir annars vegar á fötlun viðkomandi barns og hefur þá stærð skóla engin áhrif á úthlutunina. Hins vegar byggir úthlutun fjár á stöðugildi ábyrgðarmanns sérkennslu og byggist hún á fjölda barna í skólanum, burtséð frá því hvort hann er sameinaður eður ei. Það er því ekki hægt að sjá að við sameiningu hafi náðst betri nýting fjármagns varðandi sérkennslu og börn af erlendum uppruna, þó fram hafi komið hjá viðmælendum að ábyrgðarmaður sérkennslu er sá aðili nýstist best milli húsa.

Sérkennslustjórar

Sérkennslustjórar eða ábyrðarmenn sérkennslu voru starfandi í öllum leikskólunum. Starfshlutfall þeirra fór eftir barnafjölda. Þetta var sú staða innan leikskólans sem fór hvað mest á milli húsa og nýttist vel sameinuðum leikskólum. Í leikskólanum Borg var sérkennslustjórinn eini starfsmaðurinn sem fór á milli húsa fyrir utan leikskólastjóran. Deildarstjóri í leikskólanum Tjörn sagði:

Kannski hefur sérkennslan mestu samlegðaráhrifin, að vera með eina manneskju sem vinnur fyrir bæði hús. Það er svona jafnvægi í því.

Í leikskólanum Laugasól voru tveir sérkennslustjórar og sagði leikskólastjóri að þeir skiptu á milli sín verkum:

Fyrir þennan leikskóla myndi ég ekki vilja fara til baka með að hafa bara einn sérkennslustjóra. Þessar alvarlegu fatlanir eru á höndum annars, hinn er með málörvun og allt það og kemur mikið sjálf inn í þjálfun með börnunum. Við erum enn að máta okkur við þessar nýju reglur og úthlutun og erum svolítið að læra að vinna samkvæmt þessu. Þetta hefur gengið mjög vel í vetur og við vorum með endurmat í gær. Hér eru sex að vinna í sérkennslu, þetta er stór hópur og við vorum að ræða um það sem við getum bætt eftir veturinn. Þó að fólk sé ánægt með þetta fyrirkomulag eins og það er.

Víða hafði hlutfall tvítýngdra barna aukist í leikskólunum. Leikskólastjórinn í Hlíð sagði:

Það er svo takmarkað af peningum, það kom ekkert nýtt fjármagn inn vegna tvítýngdra barna eða sérkennslu. Við höfum verið með þunga sérkennslu undanfarin ár og erum með góðan sérkennslustjóra.

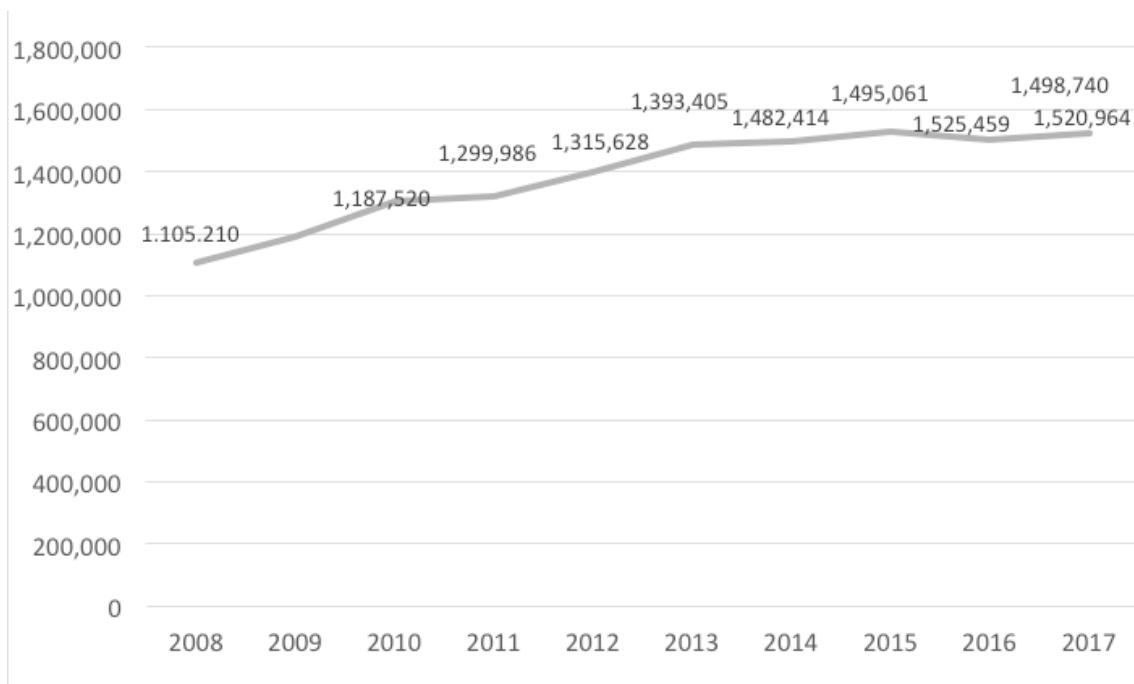
Í leikskólum sem sameinaðir voru grunnskólum hafði sérkennslan ekki samlegðaráhrif. Einn skólastjóranna sagði:

Sérkennslan hefur ekki verið sameiginleg, þar hefur ekki orðið nein hagræðing. Við erum með fólk í þessu sem hefur ekki réttindi þvert á skólastigin og það er úthlutað fjármagni á hvern skóla fyrir sig í sérkennsluna. Og það er ekki eitthvað sem fer á milli.

Viðhald húsnæðis og endurnýjun búnaðar

Leikskólar starfa samkvæmt reglugerð um starfsumhverfi leikskóla nr. 655/2009. Samkvæmt þriðju grein reglugerðarinnar á húsnæði, skólalóð og allur búnaður að uppfylla kröfur laga nr. 90/2008 um leikskóla, Aðalnámskrár leikskóla og laga nr. 46/1980 um aðbúnað, hollustu-hætti og öryggi á vinnustöðum. Einnig ber að uppfylla kröfur heilbrigðis- og bygg-ingar-yfirvalda til slíkra mannvirkja. Greiða leikskólar um 10% af rekstrarfé sínu í innri leigu og er leigunni ætlað að standa undir hreinum kostnaði af rekstri og viðhaldi fasteigna það er afskriftum, fjármagnskostnaði, skyldutryggingum, sköttum, viðhaldi húsa og lóða, ásamt umsýslu og stjórnunarkostnaði, sjá töflu 6.14.

Tafla 6.14. Innri leiga



Heimild: Fjármálaþjónusta Skóla- og frístundasviðs, 2018

Samkvæmt Aðalnámskrá leikskóla (Mennta- og menningarmálaráðuneytið, 2011) á húsnæði og búnaður leikskóla, leikvöllur og nærumhverfi að mynda námsumhverfi leikskóla því leikskólabörn læra bæði úti og inni. Skipulag, hönnun og nýting námsumhverfis endurspeglar þau viðhorf og gildi sem liggja að baki leikskólastarfinu. Umhverfið er jafnframt mikilvægur áhrifaþáttur í námi barna og þarf hönnun þess, nýting og skipulag að taka mið af reynslu, áhuga og þroska ólíkra barna. Námsumhverfi leikskóla þarf að henta fjölbreyttum hópum barna og starfsfólks. Það þarf að geta tekið breytingum og þróast með tilliti til þarfa og áhuga þeirra sem þar dvelja. Börn og foreldrar eiga að fá tækifæri til að hafa áhrif á skipulagningu námsumhverfisins í samráði við starfsfólk leikskóla.

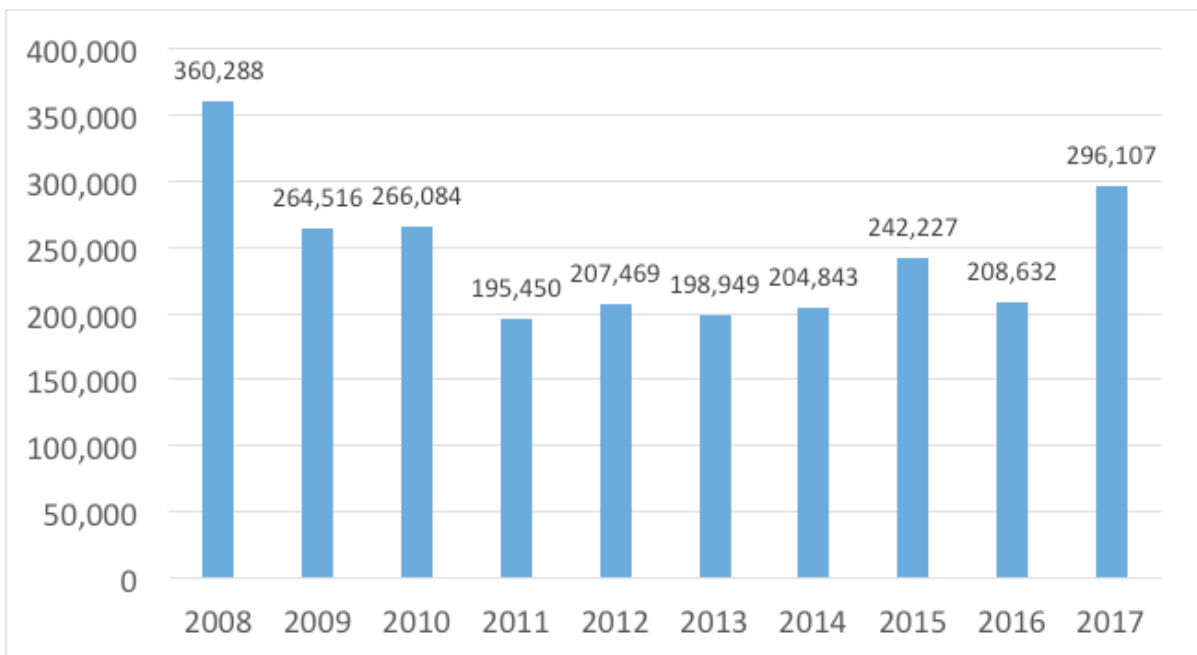
Á fundi leikskólastjóra sameinaða leikskóla með sviðsstjóra Skóla- og frístundasviðs 26. júní 2012 eða ári eftir sameiningu kalla leikskólastjórar eftir nýju rekstrarmódeli fyrir leikskóla sem eru með fleiri en eina starfsstöð. Þegar einhver vegalengd er á milli starfsstöðvanna njóta skólarinnir engra samlegðar-áhrifa. Til dæmis þurfa öll tæki og tól að vera til í öllum starfsstöðum með tilheyrandi endurnýjun og viðhaldi. Kostnaður við öryggiskerfi er hið sama, ekki hægt að sameina deildir t.d í lok eða upphafi dags, erfitt er að hafa fundi þvert á starfsstöðvar á dagvinnutíma (Fundargerð dags 26. júní 2012).

Ríkisútvarpið greinir frá því í frétt 23. júlí 2017 (Ríkisútvarpið, 2017) að ástand leikskólabygginga í Reykjavík sé víða slæmt og þarfnast bæði hús og lóðir viðhalds og endurbóta. Reykjavíkurborg dró úr öllu viðhaldi í kjölfar hrunsins árið 2008 og síðan þá hefur viðhaldi lítið verið sinnt og ekki gripið til endurbóta fyrr en upp er komið neyðarástand, að sögn leikskólastjóra.

Helgi Grímsson, sviðsstjóri Skóla- og frístundasviðs hjá Reykjavíkurborg, segir í fréttinni að það sé ekkert launungarmál að skorið hafi verið niður í viðhaldi leikskóla eftir hrun. Leikskólar greiða fyrir leigu á húsnæði til Reykjavíkurborgar og gert er ráð fyrir að hluti af þeirri greiðslu fari í viðhald. En eftir hrun var þessu eyrnamerka fjármagni einfaldlega varið í annað en viðhald vegna fjárskorts að sögn Helga.

Á töflu 6.15. má sjá hvernig dregið hefur verið úr fé til viðhalds leikskóla á árunum 2008 til 2017.

Tafla 6.15. Viðhald leikskóla 2008 – 2017 í þús. kr. á verðlagi 2017



Heimild: Fjármálaþjónusta Skóla- og frístundasviðs, 2018

Með sameiningu leikskóla má ætla að húsnæði og búnaður nýtist betur. Viðmælendur voru spurðir að þessu. Almennt fannst viðmælendum að það mætti endurnýja búnað oft og viðhalda skólunum betur.

Í leikskólum sem sameinuðust grunnskólum gat leikskólinn nýtt sér húsnæði grunnskólans, sal, bókasafn, íþróttahús, fundarherbergi, undirbúningsherbergi og kaffistofu. Deildarstjórar í leikskólanum Kvistaborg sem sameinaðist Ártúnsskóla sögðu:

Varðandi samnýtingu á húsnæði, þá nýtum við okkur fundarherbergi í grunnskólanum og höfum aðgang að undirbúningsherberginu og getum alltaf farið hér yfir. Einnig náum við í ritföng og pappír og svoleiðis í grunnskólann.

Deildarstjórar í leikskólanum Berg sem sameinaðist Klébergsskóla sögðust ekki fá eins oft „nei“ ef beðið var um eitthvað, svo kannski hafa þessar sameiningar skilað hagæðingu í rekstri. Það er meira til.

Í þeim leikskólum sem langt var á milli var ekki hægt að samnýta húsnæðið og búnað eins mikið. Leikskólastjóri í Borg sagði:

Ég get ekki séð að þetta skili hagræðingu í rekstri. Ég er að reka tvö batterí á sama pening. Ég er með tvö undirbúningsherbergi, tvö eldhús, tvær skrifstofur – ég er með tvennt af öllu. Fjárhagsleg áhrif eru engin, ég get ekki deilt leikföngum.

Leikskólastjórinn bætti við:

Ég get ekkert gert og hér þarf sárlega að endurnýja ýmislegt, svona grunnatriði sem hafa ekki verið endurnýjaðir árum saman. Og svo er hefð fyrir því hér að ræða ekki peningamál upphátt.

Deildarstjórnir staðfestu það sem leikskólastjórinn sagði og sögðu:

Við höfum liðið skort hérna, það hefur vantað almenn námsgögn og aðbúnað. Okkur finnst ekkert hafa verið keypt hérna í mörg mörg ár. Það er eins og maður sé að biðja um gull þegar hefur vantað t.d. liti. Bækurnar eru margar ónýtar og leikföng orðin lúin. Það hefur þó lagast töluvert.

Leikskólastjóri Furuskógar átti einnig í erfiðleikum með að samnýta húsnæði og búnað. Hann sagði:

Sameiginleg innkaup gerum við að einhverju leyti. Það er mikið af námsefni sem þarf að vera til á báðum stöðum. Að stórum hluta er þetta tvöfaldur kostnaður. Það er undirbúningsherbergi kennara á báðum stöðum, tölvur og prentarar og annar búnaður, tæki og tól.

Sömuleiðis leikskólastjórinn í Hálsaskógi en hann gat þó samnýtt eitthvað af búnaði. Hann sagði:

Sumt þarf að kaupa tvennt af öllu og því hlýst ekki hagræðing af því. Annað get ég keypt eitt af og það dugar fyrir bæði húsin. Það eru t.d. prentarar á báðum stöðum en undirbúningsherbergið hefur verið sameinað í eitt í öðru húsinu. Í hinu húsinu er fundarherbergi sem er ekki hinumegin. Þetta er gert í hagræðingarskyni en einnig svo að starfsfólkið fari á milli húsa.

Leikskólastjóri Tjarnar taldi fjárhagslegan ávinning vera voða lítinn:

Ég hef farið svólitíð yfir það, þetta eru tvær litlar einingar og landfræðilega langt á milli húsa þannig að við kaupum allt inn í sitthvoru lagi. Ég var að kaupa þvottavélar, þær þarf á báða staði.

Fulltrúum foreldra í sameinuðum leikskóla sem langt var á milli sögðu ekki hægt að samnýta gögn og spil og annað, þó að gerð séu sameiginleg innkaup að einhverju leyti:

Það er alveg fáránlegt að fara að samnýta spil. Þá er alveg eins gott að hafa þetta í sitthvoru lagi.

Þar sem stutt var á milli leikskóla gafst færi á að samnýta búnað og húsnæði betur. Leikskólastjóri í leikskólanum Holti hafði farið yfir tæki og tól:

Þannig að við losuðum okkur við prentara og tölvur. Nú er eitt undirbúningsherbergi og við létum setja upp betri aðstöðu fyrir starfsmenn. Það er herbergi hinumegin og þar er tölva en það er ætlað meira sem fundarherbergi þannig að fólk fer alltaf á milli.

Deildarstjórunum á Holti fannst allt mögulegt geta samnýst:

Af því að það er svo stutt á milli okkar þá getum maður stokkið á milli á inniskónum, fengið lánað eða leyst af. Það hefur verið mikið af því. Við erum með sameiginlegt fundarherbergi og sameiginlegt undirbúningsherbergi og þær koma yfir og nota salinn með yngri krakkana af því að það er ekki salur í hinu húsinu.

Þetta átti einnig við um leikskólann Laugasól. Leikskólastjórinn sá tækifæri í að nýta fjármagnið betur í stærri leikskólum:

Ég finn það komandi úr litlum leikskóla í svona stóran hvað það verður meira úr peningnum hér. Fjárhagsáætlunin er alltaf út frá barnafjölda og þannig að bara það að kaupa eitthvað sem nýtist öllum skólanum er auðveldara hér heldur en í litlum skóla. Þannig að það er hægt að nýta fjármagnið betur í stærri skólum. Þó að þörfin sé sú sama fyrir tæki í litlum skólum og stórum þá fer svo stór hluti af fé lítils skóla í slíkt samanborið við stóran skóla. Á meðan að það er bara lítið brot hér. En samt er undirbúningsherbergi á tveimur stöðum hér og kaffistofa á báðum stöðum, en þetta á aðallega við um kennslugögn. Og svo er líka hægt að nýta á milli húsa. Ég var t.d. að fara með á milli hjóðkerfi sem að maður bara rúllar á milli. Það er mjög góð aðstaða hér á Laugasól miðað við marga aðra leikskóla. En ég er ekkert að líkja þessari sameiningu við aðrar sameiningar þar sem staðsetningin hér er svo góð. Hér hleypur maður á milli á inniskónum oft á dag það skiptir alveg rosalega miklu máli.

Leikskólatjóri Sunnufoldar hafði bent yfirvöldum á að sér myndist fjárhagsáætlunin vera óraunhæf, til dæmis væri alltof lítil peningur ætlaður í búnað:

Þannig að þar höfum við orðið að fara yfir. Og þessir skólar eru til dæmis frá 1986 og ekkert gefið í búnað þar. Við höfum þurft að fara í endurnýjun á búnaði. Ég sé ekki að það hafi orðið fjárhagslegur ávinningur af sameiningunni hvað þetta varðar.

Leikskólastjóri Hlíðar sagði að hún héldi að leikskólarnir hafi tapað fjárhagslega á þessu:

Við erum að lenda í því hér að stundum erum við einn leikskóli en stundum tvö hús, við erum til dæmis að borga tvö gjöld, t.d. heilbrigðiseftirlitsgjaldið. Nú er verið að úthluta í viðhald og ég bið um að það verði klárað að mála í öðru húsinu, en þá var það ekki hægt af því að viðhaldið átti að vera í hinu húsinu.

Leikskólastjóri sagði að í leikskólum væri stjórnendum alltaf gert að spara:

Þegar verið er að stofna nýja leikskóla er veitt stofnfé í þá, sameiningin mátti ekkert kosta. Útísvæði barnanna ekki boðlegt og viðhald ekki heldur.

Helstu niðurstöður

Talið var að sameining leikskóla gæti meðal annars skilað hagræðingu í rekstri. Hér hefur verið fjallað um fjárhagslegar forsendur sameininganna. Byrjað var á því að gera grein fyrir hagræðingaraðgerðum eftir hrun, því næst var fjallað um hvað áætlað var að sameiningarnar skiluðu í fjárhagslegu hagræði. Loks var fjallað um rekstur leikskóla og hverju sameiningarnar skiluðu í rekstri þeirra. Sú umfjöllun skiptist í fernt 1) laun og launatengd gjöld, þar sem gerð var grein fyrir fækkun stjórnenda, samnýtingu og sérhæfingu starfsfólks, 2) annan rekstur eins og eldhús og innkaup, 3) hagræði í sérkennslu og 4) innri leigu og viðhald leikskóla.

Gengið hafði verið nærri rekstri leikskóla Reykjavíkurborgar frá hruni og varla lengra gengið án þess að fara nýjar leiðir í hagræðingarskyni. Litið var til þess hve fámennir margir leikskólarnir í Reykjavík voru og rætt um sameiningar leikskóla í því samhengi. Byggði hagræðingin að stærstum hluta á fækkun stjórnenda sem var töluverð fyrstu árin eftir sameiningu, eða um tíu stöðugildi, en eftir því sem hagur Reykjavíkurborgar hefur vænkast hefur stöðugildum stjórnenda fjölgað. Fækkun stjórnenda hefur kallað á fjölgun á öðrum stöðugildum, eins og til dæmis aðstoðarstjórnendum og verkefnastjóra. Í Ártúnsskóla var stöðugildi aðstoðarleikskólastjóra aukið í 100% stöðu og það sama á við um Klébergsskóla. Fyrir sameiningu voru aðstoðarleikskólastjórar þessa skóla í 5–15% stjórnunarhlutfalli.

Sameining eldhúsa var ein af hagræðingaraðgerðunum. Þegar sameiningarnar höfðu verið ákveðnar og búið var að sameina leikskólana fór fram greining á möguleikum á samnýtingu mötuneyta í leikskólunum. Meginniðurstöður voru að til þess að unnt væri að elda í einu húsi og flytja mat á milli þyrfti að koma til allnokkur breyting á aðstöðu og búnaði. Í flestum leikskólanna hafa ekki verið gerðar breytingar á eldhúsum og ljóst að þetta markmið náði ekki fram að ganga. Leikskólastjórar töldu sameiningar leikskólanna ekki hafa stuðlað að betri samningum varðandi innkaup þar sem Reykjavíkurborg er með rammasamninga við birgja. Staðfesta tölur um kostnað vegna innkaupa á matvörum þetta mat leikskólastjóra.

Leikskólastjórar þeirra leikskóla sem sameinaðir voru og liggja landfræðilega nálægt hvor öðrum hafa séð tækifæri í að nýta húsnæði leikskólans á hagkvæman hátt og einnig búnað. Einnig sáu þeir að fjármunir nýtast betur í stærri einingu þar sem fjárhagsáætlun er alltaf unnin út frá barnafjölda. Það var ekki hægt þar sem langt er á milli húsa. Þar þarf tvöföld innkaup á búnaði og ekki er hægt að hagræða í nýtingu húsnæðis.





7.

Helstu niðurstöður úttektar á sameiningum leikskóla

Í þessari úttekt var lögð áhersla á að eiga í góðu samráði við stjórnendur og starfsfólk viðkomandi leikskóla. Var þeim gefinn kostur á að koma sjónarmiðum sínum á framfæri og er viðhorfum þeirra gert hátt undir höfði í skýrslunni. Einnig var rætt við fulltrúa foreldraráða leikskólanna, Félags leikskólakennara, Félags stjórnenda leikskóla, Menntavísindasviðs Háskóla Íslands og við fulltrúa Skóla- og frístundasviðs Reykjavíkurborgar, sem komu að sameiningunni með einum eða öðrum hætti.

Jafnframt hafa fyrirbyggjandi gögn eins og foreldrakannanir, starfsmannakannanir, fjárhagsleg gögn og gögn um mannauðsmál verið skoðuð fyrir og eftir sameiningarnar. Sérstaklega var kannað hvort munur var á reynslu af sameiningum leikskóla á tveimur starfsstöðvum annars vegar og þremur starfsstöðvum hins vegar. Að auki voru leikskólarnir Bakki og Berg skoðaðir sérstaklega þar sem sú sameining gekk til baka og voru þeir sameinaðir öðrum skólum.

Úttektinni er ætlað að svara því hvort sameiningarnar hafi skilað þeim ávinningi sem lagt var upp með, þ.e. í fyrsta lagi hagræðingu í rekstri, í öðru lagi aukinni skilvirkni í stjórnun og í þriðja lagi samræmdri stefnumótun. Einnig var farið vel yfir aðdraganda sameininganna, undirbúning og framkvæmd. Eru helstu niðurstöður úttektarinnar því settar fram í fimm þáttum: a) samráð, undirbúningur og framkvæmd sameininga; b) stefnumótun og faglegt starf; c) stjórnun og starfsánægja; d) viðhorf foreldra og e) hagræðing í rekstri.

Samráð, undirbúningur og framkvæmd

Sameining leikskóla Reykjavíkurborgar átti eftir að hafa víðtæk áhrif á starfsemi þrjátíu og tveggja leikskóla eða rúmlega 40% þeirra leikskóla sem borgin rak árið 2008. Má því segja að um víðtækar og viðamiklar breytingar hafi verið að ræða sem að öllu jöfnu þyrftu góðan undirbúning, framkvæmd og eftirfylgd og hafa augljósan ávinning. Niðurstöður úttektarinnar staðfesta að breytingaferli í stofnunum er flókið og nauðsynlegt er að setja breytingar í skólakerfinu í félagslegt samhengi hverju sinni. Gengið var út frá hagræðingu í rekstri, aukinni skilvirkni í stjórnun og samræmdri stefnumótun í formi sameiginlegrar skólanámskrár og sameiginlegra áætlana.

Var skilningur á því að erfitt sé að reka fámenna leikskóla og voru margir aðilar tilbúnir að skoða sameiningar leikskóla með opnum huga. Má nefna að fulltrúar frá Menntavísindasviði Háskóla Íslands og fulltrúi Félags leikskólakennara og Félags stjórnenda í leikskólum lýstu sig reiðubúna til að taka þátt í að móta framtíðarsýn um fyrirmyndarleikskóla að stærð og stjórnunarformi. Samráð var haft við hagsmunaaðila og leitað eftir umsögnum frá hverfaráðum og foreldraráðum leikskólanna sem fyrirhugað var að sameina.

Flestir voru andvígir sameiningum en þrátt fyrir margar óánægjuraddir, svo sem frá starfsfólki, stofnunum, foreldrum og stéttarfélögum, var haldið áfram með tillögum um sameiningu og aðrar leiðir lítið skoðaðar. Frá því að starfshópur til að greina tækifæri til samrekstrar leikskóla var myndaður, liðu fjórir mánuðir þar til búið var að ákveða hvaða skóla ætti að sameina. Þegar haft er samráð við íbúa þarf að vera ljóst að það sé svigrúm til að hafa áhrif á niðurstöðu málsins, einnig hvort kjörnir fulltrúar og ákvörðunartökuaðilar þurfi að vita meira um skoðanir og þarfir íbúa áður en ákvörðun er tekin. Mánuði eftir að starfshópi um fyrirhugaðar sameiningar leikskóla var komið á laggirnar má segja að lokaákvörðun hafi verið tekin, en þá var ekki lengur tekið við umsögnum frá þeim aðilum sem borgarráð óskaði eftir. Var haldið áfram með tillögum starfshópsins. Skýrist það að stórum hluta af veikri fjárhagsstöðu Reykjavíkurborgar og kröfu um hagræðingaraðgerðir sem myndu skila árangri strax. Að mati viðmælenda voru sameiningarnar ekki nægilega vel undirbúnar og samráð ekki nægilegt við þá sem verkið áttu að vinna.

Á sama tíma og farið var í sameiningar leikskóla var verið að stofna nýtt Skóla- og frístundasvið Reykjavíkurborgar sem var viðamikil verkefni og hafði ekki fyrirfram augljósan og óumdeilanlegan ávinning. Má ætla að það hafi gert að verkum að ekki hafi verið hægt að bregðast við öllum þeim kerfisbreytingum, t.d. tölvu- og bókhaldsbreytingum, sem sameining margra leikskóla kallaði eftir.

Með fyrstu sameiningunum kom í ljós að stærsta breytingin var starf leikskólastjórans sem þurfti að stýra stærri starfsmannahópi en áður, sem og að sinna fleiri foreldrum og börnum. Stefna og hugmyndafræði, fjöldi barna og landfræðileg staðsetning skólanna og fjarlægðin á milli þeirra voru lykilatriði sem huga þurfti að. Gefa þurfti starfsfólki og foreldrum svigrúm og tíma til að eiga í umræðu um stefnumótun og fyrirkomulag leikskólastarfsins áður en leikskólarnir voru sameinaðir. Stuðningur og ráðgjöf frá skrifstofu Leikskólasviðs hefði þurft að vera meiri og skipulag betra í upphafi.

Vinnustofur stjórnenda, stýrihópar við hvern leikskóla, fræðsla og handleiðsla studdu við stjórnendur fyrstu mánuði eftir sameiningu. Jafnframt voru haldnir reglulegir fundir stjórnenda og starfsmanna Skóla- og frístundasviðs fyrsta veturinn eftir sameiningu leikskólanna og fylgst var sérstaklega með framvindu sameininga fyrsta árið og nokkuð annað árið en formleg lok sameiningar voru talin vera í lok árs 2013, eða tveimur og hálfu ári eftir að sameiningarnar tóku gildi. Markmiðum sameininga var ekki fylgt eftir og stjórnendum, starfsfólki og foreldrum ekki gefinn kostur á að fylgjast með því hvort að markmiðum hafi verið náð.

Enn eru tólf fámennir leikskólar í rekstri Reykjavíkurborgar, leikskólar með færri en 70 börnum, sem eru taldir vera óhagstæðar rekstrareiningar. Felast tækifæri í því að leita skapandi lausna í endurskoðun á starfsemi þeirra ef talin er þörf á því og fara nýjar leiðir sem sátt er um meðal hagsmunaaðila leikskólanna. Mat viðmælenda úttektarinnar er að mikilvægt sé að hagsmunaaðilar skólastarfs séu með í ráðum þegar viðamiklar breytingar eru gerðar á starfinu og að heiðarleiki og traust þurfi að ríkja í samskiptum fólks.

Stefnumótun og faglegt starf

Reiknað var með því að sameinaðir leikskólar ynnu að sameiginlegri stefnumótun með gerð nýrrar skólanámskrár og einni starfsáætlun. Það sem helst getur stutt vinnu við skólanámskrágerð í leikskólum er að starfsfólk fái tíma til að vinna að henni því að forsenda skólanámskrágerðar er samvinna starfsfólks á leikskólanum og umræður um starfið. Niðurstöður úttektarinnar sýna að það tók um fimm ár fyrir starfsmannahópinn að gefa út nýja skólanámskrá og að skólanámskrágerð var ekki ofarlega í huga fólks fyrstu þrjú til fimm árin eftir sameiningu. Tæpur helmingur sameinaða skóla hafði ekki gefið út nýja skólanámskrá núna sjö árum eftir sameiningu þeirra.

Fagþekking og fræðsla eru mikilvægir liðir í gerð skólanámskráa og þurftu margir leikskólar stuðning við skólanámskrágerðina. Erfitt var fyrir sameinaða skóla að fara að vinna eftir sömu stefnu því oft voru hugmyndafræði og starfsaðferðir leikskólanna ólíkar, sjálfræði mikið og daglegt skipulag deilda ólíkt. Leikskólakennurum hefur fækkað í leikskólum Reykjavíkurborgar og mannabreytingar eru örar sem torveldað getur gerð skólanámskrár. Skólanámskrá leikskóla á að taka mið af áhuga barna og sjónarmiðum og skal unnin í samvinnu við leikskólakennara, annað starfsfólk, börn og foreldra. Leikskólar gera einnig árlega starfsáætlun þar sem fjallað er um starfsemi leikskólans, og er einnig unnin í nánu samstarfi við leikskólakennara, annað starfsfólk, börn og foreldra. Er það í anda lýðræðislegra vinnubragða og aðkomu hagsmunaaðila að hún sé unnin í góðu samstarfi þeirra sem koma að skólastarfi. Með þátttöku og samræðum þessara aðila mótast helstu áherslur og viðmið í starfi leikskóla. Því er skólanámskrágerð tímafrekt verkefni ef vel á til að takast og óraunhæft að reikna með að með sameiningu leikskóla færu færri vinnustundir í áætlanagerð.

Einnig voru rök fyrir sameiningu sú að sameining starfsmannahópa sem starfa á ólíkan hátt geti leitt til þróunar og nýbreytni í leikskólastarfi. Þróunarverkefni eru oft vel til þess fallin að sameina starfsmenn um ákveðna framtíðarsýn og sameina hugmyndir, viðhorf og vinnubrögð. Viðmælendur töluðu um að dregið hafi úr þróun starfsins eftir sameiningu skólanna þar sem sameiningin sjálf tók tíma og orku frá starfsmannahópnum. Í mörgum leikskólum hafði ekki verið unnið sjálfsprottið þróunarverkefni í mörg ár.

Stjórnun og starfsánægja

Ekki er marktækur munur á niðurstöðum starfsmannakannana í sameinuðum leikskólum borið saman við þá leikskóla sem ekki hafa verið sameinaðir árið 2017. Einnig mælast veikindi eilítið minni í sameinuðum leikskólum núna en í þeim leikskólum sem ekki hafa verið sameinaðir. Helmingur þeirra leikskólastjóra sem ráðnir voru árið 2011 til að stýra sameinuðum leikskólum hafa hætt störfum. Vonir eru bundnar við að starfsumhverfi leikskóla verði bætt á næstu árum með það að markmiði að auka starfsánægju og fækka veikindadögum.

Gæði menntunar og árangur í skólastarfi byggist fyrst og síðast á vel menntuðum og áhugasömum leikskólakennurum og öðru starfsfólki. Það sem helst stuðlar að starfsánægju og sameinar starfsmannahópa er að mati viðmælenda félagsleg samvera innan og utan vinnutíma, en ekki endilega stefnumótunarvinna eða þróunarverkefni. Leggja þarf áherslu á þann þátt í stjórnun leikskóla. Sameiginlegir skipulagsdagar og starfsdagar voru nýttir til að sameina starfsmannahópinn og námsferðir farnar. Sameiginleg jólahlaðborð, árshátíðir og sumarhátíðir gáfu einnig tilefni til að sameina starfsmannahópinn. Á sumum stöðum var það þó samvera til dæmis á barnum sem helst sameinaði fólk og óformleg samskipti starfsmanna utan vinnutíma.

Að mati viðmælenda hefði átt að huga að stöðu þeirra leikskólastjóra sem voru við störf og bíða með að sameina skóla sem stjórnad var af aðila sem átti stutt í töku eftirlauna. Líklegra til árangurs hefði verið að nýr stjórnandi kæmi utanfrá svo að hann yrði ekki hliðhollur öðrum af sameinuðum leikskólum. Sameining leikskóla tók á starfsfólkið sem margt var andvígt sameiningu, fannst þær illa undirbúnar og gerðar í litlu samráði við starfsfólk og foreldra. Starfsfólk saknaði yfirmanna sem sagt var upp og fékk annaðhvort nýjan stjórnanda eða stjórnanda frá öðrum leikskóla sem sameinaðist viðkomandi leikskóla sem oft var hliðhollur „sínun“ leikskóla, á kostnað „hins“ leikskólans.

Með þeim breytingum sem gerðar voru á yfirstjórn leikskóla með sameiningu tveggja eða þriggja leikskóla stjórnunðu leikskólastjóra stærrí starfsmannahópi og höfðu samskipti við fleiri foreldra og börn. Þeim fannst stjórnunarstíllinn breytast og verða fjarlægari. Þetta hafði í för með sér að stjórnunarhlutverk aðstoðarleikskólastjóra var aukið og sumum þeirra fannst þeir vera leikskólastjóri á lægri launum. Deildarstjórar tóku á sig aukna ábyrgð og leystu fremur úr málum sjálfir í stað þess að leita ráðgjafar hjá störfum hlöðnum leikskólastjóra.

Talið var að hægt yrði að samnýta starfsfólk milli starfsstöðva, til dæmis vegna forfalla og sérverkefna. Það hefur verið gert þar sem leikskólar liggja nálægt hvor öðrum, en ekki þar sem fjarlægð er meiri. Sérkennslustjórinn hefur helst farið á milli og sinnt öllum starfsstöðvum og var almenn ánægja með það fyrirkomulag.

Vegna þess hve erfiðlega hefur gengið að manna í grunnstöðugildi í leikskólunum hefur ekki skapast svigrúm til þess að ráða inn sérhæft starfsfólk. Viljann hefur ekki skort, en þar sem fjármagni hefur ekki verið úthlutað sérstaklega umfram grunnstöðugildi í sérhæfðar stöður hefur ekki verið unnt að ráða inn sérhæft starfsfólk.

Að sögn leikskólastjóra í leikskóla með þremur starfsstöðvum fer mikill tími í fundahöld og akstur eða göngu á milli starfsstöðva eftir sameiningu. Fleiri millistjórnendur og stærrí starfsmannahópur kallar á aukið upplýsingastreymi og fundarhöld. Er það þvert á það markmið sem sett var fyrir sameiningunum að stærri rekstrareining myndi hafa í för að minni tími færi í fundarhöld.

Skoða þarf sérstaklega með opnum huga þá leikskóla sem sameinaðir hafa verið og liggja landfræðilega langt hvor frá öðrum. Þar hefur ekki gengið sem skyldi að sameina starfsmannahópinn, stefnu og áætlanagerðir. Mikilvægt er að eiga samtal við fagmenn og bregðast við hugmyndum þeirra og hagsmunaaðila með það fyrir augum að styrkja starfsemi leikskólanna til framtíðar.

Viðhorf foreldra

Lögbundið hlutverk foreldraráða er að gefa umsagnir um allar meiriháttar breytingar á leikskólastarfi. Leitað var eftir umsögnum frá foreldraráðum leikskólanna, sem allflest voru við sameiningum og höfnuðu þeim. Hornsteinn lýðræðislegs samráðs er að það hafi skýran tilgang og að eftir því sé farið. Því má ætla að trúnaður hafi verið brotinn milli foreldraráða leikskóla og skólayfirvalda í Reykjavík þegar ekki var tekið mið af umsögnum þeirra og leitað sátta í aðdraganda sameininganna.

Viðhorf foreldra til starfsemi leikskólanna hélst jákvætt eftir sameiningar sem sýnir að starfsfólk hefur náð að inna starf sitt vel af hendi þrátt fyrir óánægju með sameingarferlið og þær breytingar sem áttu sér stað í kjölfar sameininga. Foreldrarnir sýndu samstöðu með starfsfólkinu sem þeir treystu til að standa vörð um gæði skólustarfsins. Þeir áttuðu sig á því að vellíðan barnanna hélst í hendur við vellíðan starfsfólksins og starfsánægju.

Dagleg samskipti skipa stóran sess í að byggja upp traust og samvinnu starfsfólks og foreldra um nám barnanna. Þau samskipti fara fram þegar foreldrar koma með börn sín og sækja þau í leikskólann. Stjórnendur sameinaðra skóla sóknuðu þessara samskipta og að taka virkan þátt í daglegu lífi barnanna, þekkja þau öll með nafni og foreldrana líka. Þeim fannst þeir verða fjarlægari stjórnendur í sameinuðum skólum og að stjórnunarstíllinn hefði breyst. Dagleg samskipti foreldra voru bundin við „sinn“ leikskóla eða hús, „sína“ deild og „sinn“ deildarstjóra, sem þeir voru í daglegu sambandi við um „sitt“ barn og urðu þeir því lítið varir við áhrif sameininga.

Sameining leikskóla og grunnskóla varð til þess að sameina hverfin að mati foreldra og var almenn ánægja fulltrúa foreldra með auknið samstarf skólastiganna. Einnig fannst foreldrum í Drafnarborg sameining leikskóla hafa sameinað foreldra í hverfinu.

Hagræðing í rekstri

Gengið hafði verið nærri rekstri leikskóla Reykjavíkurborgar frá hrúni og varla lengra gengið án þess að fara nýjar leiðir í hagræðingarskyni. Lítið var til þess hve fámennir margir leikskólarnir í Reykjavík voru og rætt um sameiningar leikskóla í því samhengi. Vænlegra hefði verið að skoða fleiri möguleika og þá í nánú samstarfi við hagsmunaaðila og finna leiðir sem meiri sátt var um. Byggti hagræðingin að stærstum hluta á fækkun stjórnenda en varlega áætlað hefur stjórnendum ekki fækkað til lengri tíma nema um fjögur stöðugildi. Áætlun um fækkun stjórnenda skilaði því hagræði sem vonir stóðu til fyrstu árin eftir sameiningu en ekki til lengri tíma lítið.

Að auki var sameining eldhúsa ein af hagræðingaraðgerðunum. Það var ekki fyrr en sameiningarnar höfðu verið ákveðnar og búið var að sameina leikskólana að fram fór greining á möguleikum á samnýtingu mötuneyta í leikskólunum. Meginniðurstöður voru að til þess að unnt væri að elda í einu húsi og flytja mat á milli þyrfti að koma til allnokkur breyting á aðstöðu og búnaði. Kallað var eftir framtíðarfyrirkomulagi mötuneytismála hjá Reykjavíkurborg sem hefði átt að liggja fyrir áður en til sameininga kom. Í flestum leikskólanna hafa ekki verið gerðar breytingar á eldhúsum og ljóst að þetta markmið var ekki vel undirbúið né því fylgt eftir. Leikskólastjórar töldu sameiningar leikskólanna ekki hafa stuðlað að betri samningum varðandi innkaup þar sem Reykjavíkurborg er með rammamninga við birgja.

Frá sameiningu leikskólanna hafa verið gerðar breytingar á úthlutun sérkennslu. Staða ábyrgðarmanns hefur verið aukin og fer hún eftir fjölda barna. Áhersla var lögð á að starfslýsingar þeirra verði skýrar og fræðsla til þeirra aukin. Þær breytingar ná til allra leikskóla Reykjavíkurborgar og hafa því ekki aukið hagræði í sameinuðum leikskólum.

Leikskólastjórar þeirra leikskóla sem sameinaðir voru og liggja landfræðilega nálægt hvorum öðrum hafa séð tækifæri í að nýta húsnæði leikskólans á hagkvæman hátt og einnig búnað. Jafnframt segja leikskólastjórnarnir að fjármunir nýtist betur í stærri einingu þar sem fjárhagsáætlun er alltaf unnin út frá barnafjölda. Það var síður hægt að samnýta húsnæðið þar sem langt er á milli húsa. Þar þarf tvöföld innkaup á búnaði og ekki er hægt að hagræða í nýtingu húsnæðis. Dregið hefur úr viðhaldi húsnæðis og búnaðar og má nefna að frá árinu 2009 er viðhald í engu samræmi við innri leigu sem leikskólarnir greiða.

Munur á reynslu af sameiningum leikskóla eftir fjölda starfsstöðva

Sérstaklega átti að kanna í úttektinni hvort munur væri á reynslu af sameiningum leikskóla á tveimur starfsstöðvum annars vegar og þremur starfsstöðvum hins vegar. Niðurstöður úttektarinnar sýna að helsti munur á reynslu af sameiningum leikskóla fer eftir landfræðilegri staðsetningu þeirra og stærð skólanna að mati viðmælenda.

Stjórnendur þriggja húsa leikskóla telja það of stórt skref að sameina þrjár starfsstöðvar. Fjarlægð er á milli leikskólanna sem eykur líkurnar á því að um samrekstur verði að ræða en ekki sameiningu og að þeim markmiðum sem upphaflega voru sett verði ekki náð. Ekki náðist að samnýta starfsfólk né ráða inn sérhæft starfsfólk. Stjórnun skólans hafði verið aukin, þar sem viðmælendur töldu skipulag stjórnunar óraunhæft. Eldhúsin höfðu heldur ekki verið sameinuð. Viðmælendur töldu því ekki tilgang í því að sameinana þrjá leikskóla í einn. Foreldrar upplifðu ekki sameinaðan leikskóla, heldur horfðu bara á sína starfsstöð. Það var ekki mikil ánægja foreldra með aldurskiptar starfsstöðvar þar sem það var gert, en þeir höfðu skilning á því að það geti verið erfitt að hafa mjög breiðan aldurshóp á sömu deild.

Það sama má segja um sameiningu tveggja leikskóla sem liggja langt hvor frá öðrum, eins og til dæmis leikskólans Bakka við leikskólann Berg á Kjalarnesi. Upphafleg hugmynd um samrekstur leik-, grunn-, tónlistarskóla og frístundaheimilis á Kjalarnesi frá árinu 2009 var ekki fylgt eftir fyrr en árið 2016 og er almenn ánægja íbúa á Kjalarnesi með það fyrirkomulag. Að mati viðmælenda hefur sameining leikskólans Bakka við leikskólann Hamra heldur ekki tekist vel, meðal annars vegna landfræðilegrar fjarlægðar á milli skólanna. Óljósar hugmyndir virðast vera um framtíðarskipulag skóla- og frístundastarfs í Grafarvogi og þörf á endurskoðun skólamála í hverfinu.



Heimildir

- American Evaluation Association. (2001). *Guiding principles for evaluators*. Fairhaven: Höfundur.
- Anna Magnea Hreinsdóttir, Kristín Norðdahl og Svala Jónsdóttir. (2005). *Tölvuvæðing leikskóla, miðar henni?* Reykjavík: Rannsóknastofnun Kennaraháskóla Íslands.
- Anna Magnea Hreinsdóttir. (2009). „*Af því að við erum börn*“: Lýðræðislegt umræðumat á menntun barna og þjónustu fjögurra íslenskra leikskóla (óútgefin doktorsritgerð). Reykjavík: Háskóli Íslands.
- Anna Metta Norðdahl. (2011). *Starfsánægja starfsfólks í leikskólum Hefur kreppan haft áhrif?* Óbirt B.Ed. ritgerð. Reykjavík: Háskóli Íslands, menntavísindasvið.
- Anna Sigríður Ólafsdóttir. (2007). Matarskammtar fara sífellt stækkandi. *Morgunblaðið*. Reykjavík: Morgunblaðið.
- Anna Kristín Sigurðardóttir. (2013). Skóli sem lærdómssamfélag. Í Rúnar Sigþórsson, Rósa Eggertsdóttir og Guðmundur Heiðar Frímansson (ritstjórar), *Fagmennska í skólustarfi*. (bls. 35–53). Reykjavík : Háskólaútgáfan.
- Arna H. Jónsdóttir. (2009). Kvenlægur arfur og karllægur valdapíramídi. Sérstaða leikskólans og hin eilífu átök. *Netla – Vef tímarit um uppeldi og menntun*. Sótt 10. mars 2018 af <http://netla.hi.is/greinar/2009/007/02/index.htm>
- Ásgeir Björgvinsson, Hildur B. Svavarsdóttir og Hallgerður I. Gestsdóttir. (2009). *Hvað segja foreldrar um leikskólustarfið? Niðurstöður úr viðtölum við 20 foreldra leikskólubarna*. Reykjavík: Reykjavíkurborg.
- Bergen, D., Reid, R. og Torelli, L. (2001). *Educating and caring for very young children. The infant/toddler curriculum*. New York: Teachers College Press.
- Björk Óttarsdóttir. (2017). *Hvernig er aðalnámskrá leikskóla beitt sem stjórnæki mennta- og menningarmálaráðuneytis*. Óbirt mastersritgerð. Reykjavík: Háskóli Íslands.
- Bloom, J. P. (2000). *Circle of influence. Implementing shared decision making and participative management*. Lake Forrest: New Horizons.
- Bruner, J. (1996). *The culture of education*. Cambridge: Harvard University Press.
- Burman, E. og Parker, I. (1993). *Discourse analytic research*. London: Routledge.
- Börkur Hansen og Smári S. Sigurðsson (1998). Skólustarf og gæðastjórnun. Reykjavík: Rannsóknarstofnun Kennaraháskóla Íslands.
- Cuffaro, H. K. (1995). *Experimenting with the world. John Dewey and the early childhood classroom*. New York: Teachers College Press.
- Dahlin, P. (1993). *Changing the school culture*. London: Cassel.
- Edwards, C., Gandini, L. og Forman, G. (1993). *The hundred languages of children: The Reggio Emilia approach to early childhood education*. Norwood, NJ: Ablex.
- Elín Björk Einarsdóttir. (2014). *Sameining leikskóla Reykjavíkurborgar: Upplifun starfsmanna*. Óbirt MS-ritgerð. Reykjavík: Háskóli Íslands, Viðskiptafræðideild.
- Embætti landlæknis. (2018). Handbók fyrir leikskólaeldhús. Sótt 31. mars 2018 af: https://www.landlaeknir.is/servlet/file/store93/item33833/Leikskolamappa_2018_rafraen.pdf
- Fitzpatrick, J. L., Sanders, J. R. og Worthen, B. R. (2004). *Program evaluation: Alternative approaches and practical guidelines*. New York: Pearson, Allyn & Bacon.
- Gunnar Friðrik Ingibergsson. (2016). *Upplifun starfsmanna af breytingum: Starfið og vinnustaðamenningin*. Óbirt MS. Ritgerð. Reykjavík: Háskóli Íslands, félagsvísindasvið.
- Guðlaug María Björnsdóttir. (2016). *Hefur ánægja með stjórnun vinnustaðarins og næsta yfirmann áhrif á veikindi og veikindafjarvistir starfsmanna? Viðhorfskönnun meðal starfsmanna þjónustufyrirtækis*. Óbirt BS. ritgerð. Akureyri: Háskólinn á Akureyri, sálfræðideild.

- Guðrún Geirsdóttir. (1997). Námskrárgerð, námskrárfræði og kennarar. *Uppeldi og menntun: Tímarit Kennaraháskóla Íslands*, 6, 109–119.
- Guðrún Jóna Thorarensen. (2012). *Gagnsemi handleiðslu fyrir leikskólastjóra*. Óbirt M.Ed ritgerð. Reykjavík: Háskóli Íslands, menntavísindasvið.
- Gunnar Helgi Kristinsson (2012) Leiðsögn um lýðræði í sveitarfélögum / [ritstjórar Gunnar Helgi Kristinsson, Margrét S. Björnsdóttir og Sigurlaug Anna Jóhannsdóttir. Reykjavík : Samband íslenskra sveitarfélaga : Stofnun stjórnsýslufræða og stjórn mála við Háskóla Íslands.
- Hagstofa Íslands. (2018). *Börn og leikskólar í desember 1998-2016*. Sótt 28. mars 2018 af: http://px.hagstofa.is/pxis/pxweb/is/Samfelag/Samfelag__skolamal__1_leikskolastig__0_IsNemendur/SKO01000.px/
- Hagstofa Íslands. (2018a). *Starfsfólk í leikskólum eftir menntun 1998-2016*. Sótt 28. mars 2018 af: http://px.hagstofa.is/pxis/pxweb/is/Samfelag/Samfelag__skolamal__1_leikskolastig__1_IsStarfsfolk/SKO01303.px/
- Harris, A. (2007). Distributed leadership: Conceptual confusion and empirical reticence. *International Journal of Leadership in Education*, 13(3), 315-325.
- Harris, A. og Muijs, D. (2005). *Improving schools through teacher leadership*. New York: Open University Press.
- Háskóli Íslands. (2011). *Umsögn Menntavísindasviðs Háskóla Íslands, dags. 24. mars 2011*. Reykjavík: Höfundur.
- Heimili og skóli. (2009). *Handbók foreldraráða leikskóla*. Sótt 31. mars 2018 af: http://www.heimiliogskoli.is/wp-content/uploads/2016/08/HS_Handb%C3%B3k_leikskola.pdf
- Helena Jónsdóttir. (2011). *Valddreifing í leikskólastarfi: Viðhorf leikskólastjóra og deildarstjóra til valddreifingar í leikskólastarfi*. Óbirt M.Ed. ritgerð. Reykjavík: Háskóli Íslands, menntavísindasvið.
- Hiatt, Jeffrey M. (2006). *ADKAR: A model for change in business, government and our community*. Colorado: Prochi, inc.
- Inga Líndal Finnbogadóttir. (2015). *Hvernig skapa má eftirsóknarvert starfsumhverfi fyrir fagfólk í leikskólum: Er lærdómssamfélag lykillinn?* Óbirt M.Ed. ritgerð. Reykjavík: Háskóli Íslands, menntavísindasvið.
- Ingibjörg H. Jónsdóttir (2017). *Vinnutengd streita – Orsakir, úrræði og ranghugmyndir*. Sótt á vef VIRK starfsendurhæfingarsjóðs þann 28.mars 2017: <https://www.virk.is/is/fraedsla/urarsriti/vinnutengd-streita-orsakir-urraedi-og-ranghugmyndir>
- Ingveldur Hrönn Björnsdóttir. (2004). *Þögul þekking fær mál: skólanámskrárgerð í leikskóla*. Óbirt mastersritgerð: Kennaraháskóli Íslands.
- Ingveldur Hrönn Björnsdóttir. (2005). Þögul þekking fær mál: skólanámskrárgerð í leikskóla. *Uppeldi og menntun: Tímarit Kennaraháskóla Íslands*, 14(1), 49–69.
- Intellecta (2014). *Úttekt á aðdraganda stofnunar Skóla- og frístundasviðs Reykjavíkurborgar og sameiningarferli skóla*. Reykjavík: Innri endurskoðun Reykjavíkurborgar.
- Íbúagátt Reykjavíkurborgar. (2011). Ábendingar varðandi sameiningu leikskóla.
- Jones, E. og Nimmo, J. (1998). *Emergent curriculum*. Washington DC: National Association for the Education of Young Children.
- Jóhanna Einarsdóttir og Bryndís Garðarsdóttir (2009). Parental participation: Icelandic playschool teachers' views. Í T. Papatheodorou og J. Moyles (ritstjórar), *Learning together in the early years: Exploring relational pedagogy* (bls. 196–217). London og New York: Routledge.

Jóhanna Einarsdóttir, Arna H. Jónsdóttir og Bryndís Garðarsdóttir. (2013). *Sjónarmið leikskólakennara og leiðbeinenda. Áherslur og verkaskipting í leikskólastarfi*. Netla – Vef tímarit um uppeldi og menntun, sótt af: <http://netla.hi.is/greinar/2013/ryn/007.pdf>

Kennarasamband Íslands. (2011). *Umsögn Kennarasambands Íslands, dags. 24. mars 2011*. Reykjavík: Höfundur.

Kennarasamband Íslands. (2018). Starfslýsingar. Sótt 31. mars 2018 af: <http://ki.is/kjaramal/kaup-kjor/kjarasamningar/felag-stjornenda-leikskola#starfslýsingar>

Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Boston: Harvard Business Review Press.

Kristín Karlsdóttir og Anna Magnea Hreinsdóttir. (2017). *Leikum, lærum, lifum. Námssvið leikskóla og grunnþættir menntunar*. Reykjavík: Háskólaútgáfan.

Krístur Hafliðadóttir. (2013). *Viðhorf leikskólastjóra til faglegs lærdómssamfélags í fjölmennum leikskólum*. Óbirt M.Ed. ritgerð. Reykjavík: Háskóli Íslands, menntavísindasvið.

Kvale, S. (1996). *Interviews*. London: Sage.

Leikskólasvið Reykjavíkurborgar. (2010). Starfsumhverfi leikskóla. Tillögur og greinagerð starfshóps um starfsumhverfi leikskóla. Reykjavík: Höfundur.

Leikskólasvið Reykjavíkurborgar. (2010a). *Tilraun um samrekstur leikskólanna Tjarnarborgar og Öldukots 2009 – 2010*. Reykjavík: Höfundur.

Lilja Kolbrún Steinþórsdóttir. (2015). *Streita í starfi leikskólastjóra: „Maður dettur ekki í draumalandið þegar maður leggst á koddann“*. Óbirt M.Ed. ritgerð. Reykjavík: Háskóli Íslands, menntavísindasvið.

Linda Rut Svansdóttir. (2017). *Þátttaka og gleði starfsfólks skiptir máli í leikskólastarfi*. Óbirt B.Ed. ritgerð. Reykjavík: Háskóli Íslands, menntavísindasvið.

Lög um aðbúnað, hollustuhætti og öryggi á vinnustöðum nr. 46/1980.

Lög um leikskóla nr. 90/2008.

Lög um menntun og ráðningu kennara og skólastjórnenda við leikskóla, grunnskóla og framhaldsskóla nr. 87/2008.

Malaguzzi, L. (1993a). For an education based on relationships. *Young Children*, 11(93), 9–13.

María Birgisdóttir. (2014). *Sameiningar innan Skóla- og frístundasviðs Reykjavíkurborgar: Upplifun millistjórnenda af róttæku breytingaferli*. Óbirt MS-ritgerð. Reykjavík: Háskóli Íslands, Viðskiptafræðideild.

Menntamálaráðuneytið. (1997). *Sjálfsmat skóla: Leikskólar, grunnskólar og framhaldsskólar*. Reykjavík: Höfundur.

Menntamálaráðuneytið. (1999). *Aðalnámskrá leikskóla 1999*. Reykjavík: Höfundur.

Menntamálaráðuneytið. (2006). *Starfsemi leikskóla – starfsmannahald, námskrá og mat*. Reykjavík: Höfundur.

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

Mennta- og menningarmálaráðuneytið. (2011a). *Umsögn Mennta- og menningarmálaráðuneytis, dags. 28. mars 2011*. Reykjavík: Höfundur.

Owens, R. G. (2001). *Organizational behavior in education. Instructional leadership and school reform* (7. útgáfa). Boston: Allyn og Bacon.

Ólafur Brynjar Bjarkason. (2014). *Samspil jákvæðni og starfsánægju. Rannsókn meðal leikskólastjóra*. Lokaverkefni til M.Ed. prófs. Reykjavík: Háskóli Íslands, menntavísindasvið.

- Ólafur H. Jóhannsson (2003). Framtíðarsýn og forysta stjórnenda. Í Börkur Hansen, Ólafur H. Jóhannsson og Steinunn Helga Lárusdóttir (Ritstj.), *Fagmennska og forysta: Þættir í skólastjórnun* (bls. 63–81). Reykjavík: Rannsóknarstofnun Kennaraháskóla Íslands.
- Ólafía Guðmundsdóttir. (2011). Starfsþróun og faglegt sjálfstraust leikskólakennara *Hvað hvetur og hvað letur? Óbirt M.Ed. ritgerð. Reykjavík: Háskóli Íslands, menntavísindasvið.*
- Óskar Dýrmondur Ólafsson. (2012). Lýðræði í hverfaskiptri borg. Í Gunnar Helgi Kristinsson, Margrét S. Björnsdóttir og Sigurlaug Anna Jóhannsdóttir (Ritstj.), *Leiðsögn um lýðræði í sveitarfélögum* (bls. 65–74). Reykjavík: Samband íslenskra sveitarfélaga og Stofnun stjórnsýslufræða og stjórn mála við Háskóla Íslands.
- Reglugerð um starfsumhverfi leikskóla nr. 655/2009*
- Reykjavíkurborg. (2009). *Stefna og starfsáætlun Leikskólasviðs Reykjavíkurborgar 2009.* Reykjavík: Höfundur.
- Reykjavíkurborg. (2010a). *Starfsumhverfi leikskóla. Tillögur og greinagerð starfshóps um starfsumhverfi leikskóla.* Reykjavík: Höfundur.
- Reykjavíkurborg. (2010b). *Tilraun um samrekstur leikskólanna Tjarnarborgar og Öldukots 2009 – 2010.* Reykjavík: Höfundur.
- Reykjavíkurborg. (2011). *Greining tækifæra til samrekstrar og/eða sameiningar leikskóla, grunnskóla og frístundaheimila – Skýrsla starfshóps.* Reykjavík: Höfundur.
- Reykjavíkurborg. (2012). Fundargerðir funda leikskólastjóra í sameinuðum leikskólum.
- Reykjavíkurborg. (2016). *Framtíðarskipulag skóla- og frístundastarfs í Staðarhverfi í Grafarvogi – Skýrsla starfshóps.* Reykjavík: Höfundur.
- Reykjavíkurborg. (2017). *Tillögur um aðgerðir. Skýrsla starfshóps um nýliðun og bætt umhverfi leikskólakennara í Reykjavík.* Reykjavík: Höfundur.
- Richert, A. E., Stoddard, P. og Kass, M. (2001). The Promise of partnership for promoting reform. Í Rust, F. O. og Freidus, H. (Ritstj.), *Guiding school change: The role and work of change agents* (bls. 136–155). New York: Teachers College Press.
- Rinaldi, C. (2006). *In dialog with Reggio Emilia: Listening, researching and learning.* London: Routledge.
- Ríkisútvarpið. (26. ágúst 2016). Rekstur leikskóla aldrei erfiðari. Sótt af: <http://www.ruv.is/frett/rekstur-leikskola-aldrei-erfidari>
- Ríkisútvarpið. (23. júlí 2017). Skordýr og mygla á leikskólum Reykjavíkurborgar. Sótt af: <http://www.ruv.is/frett/skordyr-og-mygla-a-leikskolum-borgarinnar>
- Rust, F. O. (1993). *Changing teaching, changing schools: Bringing early childhood practice into public education.* New York: Teachers College Press.
- Russel, S. (1996). *Collaborative school: Self-review.* London: Lemos og Crane.
- Rúnar Sigbórsson, Börkur Hansen, Jón Baldvin Hannesson, Ólafur H. Jóhannsson, Rósa Eggertsdóttir og Mel West (1999). *Aukin gæði náms: Skólapróun í þágu nemenda.* Reykjavík: Rannsóknarstofnun Kennaraháskóla Íslands.
- Rúnar Sigbórsson. (2004). Hún er löng leiðin til stjarnanna. *Netla – Vef tímarit um uppeldi og menntun.* Sótt 10. mars 2018 af <http://netla.khi.is/greinar/2004/008/index.htm>.
- Samband íslenskra sveitarfélaga. (2017). *Íbúasamráð í sveitarfélögum og þátttaka íbúa. Handbók um íbúasamráð í sveitarfélögum og þátttöku íbúa.* Reykjavík: Anna Guðrún Björnsdóttir.

Sergiovanni, T. J. (2005). *The Principalship. A reflective Practice* (3. útgáfa). Needham Heights, Massachusetts: Allyn and Bacon.

Sigalès, C., Ingibjörg Auðunsdóttir, Halldóra Haraldsdóttir, Pacheco, J, Wilhelm, og Þóra Björk Jónsdóttir. (2002). Í Rósa Eggertsdóttir og Grétar L. Marinósson (ritstjórar), *Bætt skilyrði til náms: Starfsþróun í heiltæku skólastarfi*. (Rúnar Sigbórsson þýddi). Reykjavík: Rannsóknarstofnun Kennaraháskóla Íslands.

Sigríður Anna Guðjónsdóttir, Amalía Björnsdóttir og Ólafur H. Jóhannsson. (2007). Deildarstjórar í grunnskólum. Hver er afstaða skólastjóra og kennara til deildarstjórarstarfsins, hlutverks þess og mikilvægis? *Netla – Veftímarit um uppeldi og menntun*. Sótt 10.mars 2018 af: <http://netla.hi.is/greinar/2007/008/index.htm>

Sigríður Ó. Halldórsdóttir. (2017). *Skóla- og frístundasvið Reykjavíkurborgar: Sameining skóla, leikskóla, frístunda- og félagsmiðstöðva*. Óbirt MS-Ritgerð. Reykjavík: Háskóli Íslands, Viðskiptafræðideild.

Sigurlína Davíðsdóttir og Lisi, P. (2006). Hvað breytist í skólum þegar sjálfsmat er gert? Langtímarannsókn í fjórum íslenskum skólum. *Uppeldi og menntun: Tímarit Kennaraháskóla Íslands*, 15(1), 9–24.

Sigurlína Davíðsdóttir og Lisi, P. (2009). Lýðræðisleg skólastjórnun – Hvar skiptir hún máli? *Netla – Veftímarit um uppeldi og menntun*. Sótt 10.mars 2018 af <http://netla.khi.is/greinar/2009/007/07/index.htm>.

Skóla- og frístundasvið Reykjavíkur. (2012). *Mat á sameiningu leikskólanna Bakka og Bergs, Fellaborgar og Völvuborgar og Tjarnarborgar og Öldukots 2010-2011*. Reykjavík: Höfundur.

Skóla- og frístundasvið Reykjavíkurborgar. (2017). *Niðurstöður foreldrakannana 2011-2017*. Reykjavík: Höfundur.

Skóla- og frístundasvið Reykjavíkurborgar. (2017). *Niðurstöður starfsmannakannana 2011-2017*. Reykjavík: Höfundur.

Skóla- og frístundasvið Reykjavíkurborgar. (2017 og 2018). Töluleg gögn og samanteknar upplýsingar úr upplýsingakerfum Reykjavíkurborgar. (Vinnugögn).

Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks: Sage.

Steinunn Hrafnisdóttir og Anna Rós Jóhannesdóttir. (2006). Handleiðsla og stuðningur á vinnustað. Í Sigrún Júlíusdóttir og Halldór Sig. Guðmundsson (ritstjórar), *Heilbrigði og heildarsýn* (bls. 285–295). Reykjavík: Háskólaútgáfan.

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

Svava Björg Mörk. (2009). *Samfélag jafningja. Uppbygging lærdómssamfélags í leikskóla*. Óbirt M.Ed. ritgerð. Akureyri: Háskólinn á Akureyri, kennaradeild.

Sveitarstjórnarlög nr. 138/2011.

Listi yfir fylgiskjöl

Fylgiskjal 1:

Listi yfir fundargerðir

Fylgiskjal 2:

Listi yfir skólanámskrár

Fylgiskjal 3:

Dagskrá vinnubúða

Fylgiskjal 4:

Listi yfir umsagnir foreldraráða

Fylgiskjal 5:

Listi yfir umsagnir hverfisráða

Fylgiskjal 6:

Listi yfir aðrar umsagnir

Fylgiskjal 7:

Viðtalsrammi leikskólastjóri

Fylgiskjal 8:

Viðtalsrammi deildarstjórar

Fylgiskjal 9:

Viðtalsrammi fulltrúar foreldra

Fylgiskjal 10:

Viðtalsrammi Óskar Sandholt

Fylgiskjal 11:

Viðtalsrammi Hildur Skarphéðinsdóttir

Fylgiskjal 12:

Viðtalsrammi Arna H. Jónsdóttir

Fylgiskjal 13:

Viðtalsrammi Kristín Hildur Ólafsdóttir

Fylgiskjal 14:

Viðtalsrammi Kristján Gunnarsson

Fylgiskjal 15:

Viðtalsrammi Félag leikskólakennara og Félag stjórnenda leikskóla

Fylgiskjal 1: Listi yfir fundargerðir

Samráðsfundir leikskólastjóra og skólayfirvalda veturinn 2011 til 2012.

Fundargerðir funda leikskólastjóra (N = 8).

Fundargerð dags. 25. ágúst 2011

Fundargerð dags. 5. október 2011

Fundargerð dags. 6. desember 2011

Fundargerð dags. 12. janúar 2012

Fundargerð dags. 15. febrúar 2012

Fundargerð dags. 21. mars 2012

Fundargerð dags. 13. júní 2012

Fundargerð dags. 25. júní 2012

Fylgiskjal 2: Listi yfir skólanámskrár

Skólanámskrám (N = 38) er raðað eftir ártali. Innan hvers árs er raðað eftir heiti leikskóla.

- Funaborg. (2002). Skólanámskrá Funaborgar. Reykjavík: Höfundur.
- Laugaborg. (2002). Skólanámskrá Laugaborgar. Reykjavík: Höfundur.
- Lækjaborg. (2002). Skólanámskrá Lækjaborgar. Reykjavík: Höfundur.
- Hamraborg. (2003). Skólanámskrá Hamraborgar. Reykjavík: Höfundur.
- Hálsaborg. (2003). Skólanámskrá Hálsaborgar. Reykjavík: Höfundur.
- Skógarborg. (2003). Skólanámskrá Skógarborgar. Reykjavík: Höfundur.
- Lindarborg. (2004). Námskrá Lindarborgar. Reykjavík: Höfundur.
- Sunnuborg. (2004). Námskrá Sunnuborgar. Reykjavík: Höfundur.
- Völvuborg. (2004). Námskrá leikskólans Völvuborgar. Reykjavík: Höfundur.
- Fellaborg. (2006). Námskrá Fellaborgar. Reykjavík: Höfundur.
- Ásborg. (2007). Skólanámskrá Ásborgar. Reykjavík: Höfundur.
- Bakki. (2007). Námskrá leikskólans Bakka. Reykjavík: Höfundur.
- Barónsborg. (2007). Námskrá Barónsborgar. Reykjavík: Höfundur.
- Drafnarborg. (2007). Námskrá Drafnarborgar. Reykjavík: Höfundur.
- Dvegasteinn. (2007). Námskrá leikskólans Dvegasteins. Reykjavík: Höfundur.
- Hálsakot. (2007). Skólanámskrá Hálsakot. Reykjavík: Höfundur.
- Sólhlíð. (2007). Námskrá Sólhlíðar. Reykjavík: Höfundur.
- Tjarnarborg. (2007). Skólanámskrá Tjarnarborgar. Reykjavík: Höfundur.
- Hamrar. (2015). Skólanámskrá leikskólans Hamrar. Reykjavík: Höfundur.
- Drafnarsteinn. (2016). Skólanámskrá Drafnarsteins, drög. Reykjavík: Höfundur.
- Furuskógur. (2016). Skólanámskrá Furuskóga. Reykjavík: Höfundur.
- Hálsaskógar. (2016). Námskrá Hálsaskógar. Reykjavík: Höfundur.
- Laugasól. (2016). Skólanámskrá Laugasólar. Reykjavík: Höfundur.
- Sunnuás. (2016). Skólanámskrá Sunnuás. Reykjavík: Höfundur.
- Sunnufold. (2016). Skólanámskrá Sunnufoldar. Reykjavík: Höfundur.
- Tjörn. (2016). Skólanámskrá Tjarnar. Reykjavík: Höfundur.
- Arnaborg. (ódags.). Námskrá Arnaborgar. Reykjavík: Höfundur.
- Björtuhlíð. (ódags.). Skólanámskrá Björtuhlíðar, drög. Reykjavík: Höfundur.
- Fálkaborg. (ódags.). Námskrá Fálkaborgar. Reykjavík: Höfundur.
- Foldaborg. (ódags.). Skólanámskrá Foldaborgar. Reykjavík: Höfundur.

Furuborg. (ó dags.). Námskrá Furuborgar. Reykjavík: Höfundur.

Hlíðarborg. (ó dags.). Skólanámskrá Hlíðarborgar. Reykjavík: Höfundur.

Hlíðarendi. (ó dags.). Skólanámskrá Hlíðarenda. Reykjavík: Höfundur.

Holtaborg. (ó dags.). Námskrá Holtaborgar. Reykjavík: Höfundur.

Kvarnaborg. (ó dags.). Námskrá Kvarnaborgar. Reykjavík: Höfundur.

Njálshöfði. (ó dags.). Námskrá leikskólans Njálshöfðis. Reykjavík: Höfundur.

Sólbakki. (ó dags.). Skólanámskrá Sólbakka. Reykjavík: Höfundur.

Öldukot. (ó dags.). Skólanámskrá Öldukots. Reykjavík: Höfundur.

Fylgiskjal 3: Dagskrá vinnubúða

Vinnubúðir leikskólastjóra 15. til 23. júní 2011.

Miðvikud. 15/ 06	Fimmtudagur 16/ 06	Mánudagur 20/06	Miðvikudagur 22/ 06	Fimmtudagur 23/ 06
	8:30 – 9:45	8:30 – 9:00	8:30 – 9:30	8:30 – 10:00
	Breytingastjórnun – almennt.	Stjórnun leikskóla í mörgum húsum.	Stefnumótun	Endurskipulag eldhúsmála
	Hulda Dóra Styrmisdóttir	Guðrún Sólveig Vignisdóttir	Hrönn Pétursdóttir	Bjarni Gíslason
				Bragi Guðmundsson
				Ragnhildur E. Bjarnadóttir
9:00 – 9:30	Breytingastjórnun – almennt.	9:00 – 9:30	Stefnumótun	Endurskipulag eldhúsmála
Kynning á vinnubúðum	Hulda Dóra Styrmisdóttir	Sameining leikskóla (Holt)	Hrönn Pétursdóttir	Bjarni Gíslason
Ragnhildur Erla Bjarnadóttir		Halldóra B. Gunnlaugsdóttir		Bragi Guðmundsson
				Ragnhildur E. Bjarnadóttir
9:45 – 10:15	9:45 – 10:00	9:30 – 10:00	9:30 – 10:15	Endurskipulag eldhúsmála
Sameinaðir leikskólar í Glostrup	Verkefni:	Viðtalsrammi v/ ráðningar aðstoðarleikskólastjóra	Verkefni: Stefna og starfsáætlun	Bjarni Gíslason
Guðrún Árnadóttir / Skype	Eyðublað fyrir aðgerðaráætlun	Auður Jónsdóttir		Bragi Guðmundsson
				Ragnhildur E. Bjarnadóttir
	Hlé	Hlé	Hlé	Hlé
Hlé	10:15 – 11:00	10:15 – 11:50	10:15 – 11:30	10:15 – 12:00
	Hópavinna: Fylla inn í eyðublaðið, hugmyndir og vangaveltur	Verkefni: Fjárhagsstaða leikskólanna	Þjónandi forysta.	Verkefni: Fjárhags- og hagræðingarátlanir
		Kristín Egilsdóttir	Sigrún Gunnarsdóttir	Kristín Egilsdóttir
10:30	Hópavinna: Fylla inn í eyðublaðið, hugmyndir og vangaveltur	10:15 – 11:50	Þjónandi forysta.	Verkefni: Fjárhags- og hagræðingarátlanir
Sameining leikskóla		Verkefni: Fjárhagsstaða leikskólanna	Sigrún Gunnarsdóttir	
Bakki – Berg		Kristín Egilsdóttir		
Ingibjörg Jónsdóttir				
11:00 - 11:30	11:00 – 12:00	10:15 – 11:50	11:30 – 12:00	Verkefni: Fjárhags- og hagræðingarátlanir
Sameining þriggja leikskóla í Kópavogi	Fjármál: Yfirlit	Verkefni: Fjárhagsstaða leikskólanna	Verkefni, frh: Stefna og starfsáætlun	
Unnur Stefánsdóttir	Kristín Egilsdóttir	Kristín Egilsdóttir		

Vinnubúðir leikskólastjóra 24. til 30. júní 2011.

Föstudagur 24/06	Mánudagur 27/06	Þriðjudagur 28/06	Miðvikudagur 29/06	Fimmtudagur 30/06
8:30 – 9: 15	Mæting kl. 9:00	8:30 – 10:00	8:30 – 11:00	Kynningar á breytingaráætlunum
Breytingastjórnun – starfsmenn		Samskipti og hvatning	Verkefni: Fjárhags- og hagræðingaráætlanir	Þátttakendur kynna niðurstöður sínar
Ingibjörg Gísladóttir		Gylfi Dalmann, dósent við HÍ	Kynning	
			Kristín Egilsdóttir	
9:15 – 10:00	9: 15 – 10:00	Samskipti og hvatning	Verkefni: Fjárhags- og hagræðingaráætlanir	Kynningar á breytingaráætlunum
Þáttökustjórnun	Breytingastjórnun – börnin		Kynning	Þátttakendur kynna niðurstöður sínar
Arna Jónsdóttir	Soffía Guðmundsdóttir, leikskólastjóri á Seltjarnarnesi		Kristín Egilsdóttir	
		Samskipti og hvatning	Verkefni: Fjárhags- og hagræðingaráætlanir	Kynningar á breytingaráætlunum
			Kynning	Þátttakendur kynna niðurstöður sínar
			Kristín Egilsdóttir	
Hlé	Hlé	Hlé	Hlé	Hlé
10:15 – 12:00	10:15 – 12:00	10:15 – 11:15	8:30 – 11:00	Kynningar á breytingaráætlunum
Verkefni:	Verkefni: Börnin	Verkefni: Upplýsingamiðlun og hvatning	Verkefni: Fjárhags- og hagræðingaráætlanir	Þátttakendur kynna niðurstöður sínar
Starfsfólkið			Kynning	
			Kristín Egilsdóttir	
			Gestir: fjármálasvið	
Verkefni:	Verkefni: Börnin	Verkefni: Upplýsingamiðlun og hvatning	11:00 – 12:00	Kynningar á breytingaráætlunum
Starfsfólkið			Hópavinna – Umræður	Þátttakendur kynna niðurstöður sínar
			Stuðningur/ráðgjöf frá Þjónustumiðstöðum og aðalskrifstofu	
			Hildur Skarphéðinsd.	
			Ingunn Gísladóttir	
Verkefni:	Verkefni: Börnin	11:15 – 12:00	11:00 – 12:00	Kynningar á breytingaráætlunum
Starfsfólkið		Verkefni: Foreldrasamstarf	Hildur Skarphéðinsdóttir	Þátttakendur kynna niðurstöður sínar
			Ingunn Gísladóttir	

Fylgiskjal 4: Listi yfir umsagnir foreldraráða

Umsagnir foreldraráða (N = 25) raðað í stafrófsröð.

Arnaborg. Umsögn foreldraráðs Arnaborgar, 23. mars 2011.

Ásborg. Umsögn foreldraráðs Ásborgar, 9. mars 2011.

Barónsborg. Umsögn foreldraráðs Barónsborgar, 30. mars 2011.

Drafnaborg. Umsögn foreldraráðs Drafnaborgar, mars 2011.

Dvergasteinn. Umsögn foreldraráðs Dvergasteins, 25. mars 2011.

Fálkaborg. Umsögn foreldraráðs Fálkaborgar, 9. mars 2011.

Foldaborg. Umsögn foreldraráðs Foldaborgar, 24. mars 2011.

Foldakot. Umsögn foreldraráðs Foldakots, 23. mars 2011.

Funaborg. Umsögn foreldraráðs Funaborgar, 24. mars 2011.

Furuborg. Umsögn foreldraráðs Furuborgar, 21. mars 2011.

Hamraborg. Umsögn foreldraráðs Hamraborgar, 25. mars 2011.

Hálsaborg. Umsögn foreldraráðs Hálsaborgar, 18. mars 2011.

Hálsakot. Umsögn foreldraráðs Hálsakots, 25. mars 2011.

Hlíðaborg. Umsögn foreldraráðs Hlíðaborgar, 23. mars 2011.

Hlíðarendi. Umsögn foreldraráðs Hlíðarenda, 27. mars 2011.

Holtaborg. Umsögn foreldraráðs Holtaborgar, 27. febrúar 2011.

Kvarnarborg. Umsögn foreldraráðs Kvarnarborgar, 15. mars 2011.

Laugaborg. Umsögn foreldraráðs Laugaborgar, ódags.

Lindarborg. Umsögn foreldraráðs Lindarborgar, 21. mars 2011.

Lækjaborg. Umsögn foreldraráðs Lækjaborgar, 22. mars 2010.

Njál sborg. Umsögn foreldraráðs Njál sborgar, 17. mars 2011.

Skógarborg. Umsögn foreldraráðs Skógarborgar, 18. mars 2011.

Sólbakki. Umsögn foreldraráðs Sólbakka, 24. mars 2011.

Sóhlíð. Umsögn foreldraráðs Sóhlíðar, 22. mars 2011.

Sunnuborg. Umsögn foreldraráðs Sunnuborgar, 22. mars 2011.

Fylgiskjal 5: Listi yfir umsagnir hverfaráða

Umsagnir hverfisráða (N = 9) er raðað eftir stafrófsröð hverfa.

Árbær. Umsögn hverfisráðs Árbæjar dags. 16. mars 2011

Breiðholt. Umsögn hverfisráðs Breiðholts dags. 23. mars 2011

Grafarholt og Úlfarsárdalur. Umsögn hverfisráðs Grafarholts og Úlfarsárdsals dags. 18. mars 2011

Grafarvogur. Umsögn hverfisráðs Grafarvogs dags 14. mars 2011

Hálaleiti og Bústaðir. Umsögn hverfisráðs Háaleitis og Bústaða dags. 14. mars 2011

Hlíðar. Umsögn hverfisráðs Hlíða dags. 14. mars 2011

Laugardalur. Umsögn hverfisráðs Laugardals dags. 15. mars 2011

Miðborg. Umsögn hverfisráðs Miðborgar dags. 17. mars 2011

Vesturbær. Umsögn hverfisráðs Vesturbæjar dags. 18. mars 2011

Fylgiskjal 6: Listi yfir aðrar umsagnir

Háskóli Íslands. Umsögn Menntavísindasviðs Háskóla Íslands, dags. 24. mars 2011

Kennarasamband Íslands. Umsögn Kennarasambands Íslands, dags. 24. mars 2011

Mennta- og menningarmálaráðuneytið. Umsögn Mennta- og menningarmálaráðuneytis, dags. 28. mars 2011

Fylgiskjal 7: Viðtalsrammi – Leikskólastjóri

Hver telur þú áhrif sameiningar á fjárhag leikskólans vera?

- Hagræðing í rekstri
- Sparnaður í innkaupum/sameiginleg innkaup
- Launakostnaður
- Með því að sameina yfirstjórnir leikskóla verða til færri og stærri rekstrareiningar og tækifæri gefst til að einfalda stjórnslu og auka hagkvæmni.
- Við sameiningu má ná fram betri nýtingu fjármagns varðandi sérkennslu og börn af erlendum uppruna.
- Stækkun eldhúsa – matur eldaður á færri stöðum.

Hver telur þú áhrif sameiningar vera á faglegt starf leikskólans?

- Samræmd stefnumótun
- Skólanámskrá fyrir sameiningu – áherslur í starfi
- Skólanámskrá eftir sameiningu – áherslur í starfi
- Menning skólans fyrir sameiningu
- Menning skólans eftir sameiningu
- Samræmd stefnumótun, ein skólanámskrá og starfsáætlun, færri vinnustundir fara í áætlanagerð.
- Sameining starfsmannahópa sem starfa á ólíkan hátt getur leitt til þróunar og nýbreytni í leikskólastarfi.
- Í stærri starfsmannahópum verður oft til fjölbreyttari þekking og reynsla.
- Áhrif þróunarverkefna

Hver telur þú áhrif sameiningar á stjórnun og starfsánægju innan leikskólans vera?

- Niðurstöður kannana
- Aukin skilvirni í stjórnun
- Stöðuhlutfall stjórnenda – hvert er stjórnunarhlutfall aðstoðarstjóra
- Verkefnastjórar?
- Faghlutfall
- Veikindi
- Starfsmannavelta
- Nýting á mannauði og þekkingu
- Samnýta starfsfólk milli starfsstöðva, t.d. vegna forfalla og sérverkefna,
- Ráða inn sérhæft starfsfólk; í sérkennslu, listgreinakennslu, heimspeki og margt fleira,

- Nýta betur fjármagn varðandi sérkennslu og börn af erlendum uppruna.

Hver telur þú viðhorf foreldra til starfsemi leikskólans vera fyrir og eftir sameiningu?

- Niðurstöður kannana
- Ánægja með innra starf
- Ánægja með ytri ramma

Hvaða stuðning telur þú þig hafa fengið/þurft við og eftir sameiningu?

Ráð varðandi framtíðarsameiningar?

Fylgiskjal 8: Viðtalsrammi – Deildarstjórar

Hafið þið merkt áhrif af hagræðingu í rekstri leikskólans? Ef svo hver?

- Mötuneyti
- Innkaup
- Starfsmannahald
- stjórnun

Hafið þið merkt áhrif sameiningar á faglegt starf leikskólans? Ef svo er hver?

- Samræmd stefnumótun
- Skólanámskrá
- Menning skólans
- Starfsmannahópur
- Áhrif þróunarverkefna

Hafið þið merkt áhrif sameiningar á stjórnun og starfsánægju innan leikskólans?

- Veikindi
- Starfsmannavelta
- Nýting á mannauði og þekkingu

Hver eru viðhorf foreldra til starfsemi leikskólans fyrir og eftir sameiningu?

- Niðurstöður kannana
- Ánægja með innra starf
- Ánægja með ytri ramma

Fylgiskjal 9: Viðtalsrammi – Fulltrúar foreldra

Hafið þið merkt áhrif af hagræðingu í rekstri leikskólans við sameiningarnar? Ef svo hver?

- Mötuneyti
- Innkaup
- Starfsmannahald
- Stjórnun

Hafið þið merkt áhrif sameiningar á faglegt starf leikskólans? Ef svo er hver?

- Samræmd stefnumótun
- Skólanámskrá
- Menning skólans
- Starfsmannahópur
- Áhrif þróunarverkefna

Hafið þið merkt áhrif sameiningar á stjórnun og starfsánægju innan leikskólans?

- Veikindi
- Starfsmannavelta
- Nýting á mannauði og þekkingu

Hver eru viðhorf foreldra til starfsemi leikskólans fyrir og eftir sameiningu?

- Niðurstöður kannana
- Ánægja með innra starf
- Ánægja með ytri ramma

Fylgiskjal 10: Viðtalrammi – Óskar Sandholt

- Hvað var gert við tillögur starfshóps sem vann tillögur að viðmiðum fyrir leikskóla borgarinnar? Starfshópurinn starfaði frá nóvember 2009 til maí 2010. Í skýrslu starfshópsins voru settar fram tillögur og gerð nánari grein fyrir hlutverki hans og vinnubrögðum við tillögugerðina (Skóla- og frístundasvið Reykjavíkurborgar, 2010).
- Í Stefnu og starfsáætlun Leikskólasviðs Reykjavíkurborgar 2009 (Reykjavíkurborg, 2009) var hvatt til aukinnar samvinnu eða samreksturs leikskóla. Í samræmi við það markmið sviðsins var samþykkt samhljóða á fundi leikskólaráðs 25. mars 2009 að fara af stað með þróunarverkefni til eins árs um samrekstur leikskólanna Tjarnarborgar og Öldukots undir stjórn eins leikskólastjóra. Var verkefnið metið að ári liðnu og var sú skýrsla nýtt í greiningarvinnuna 2010 til 2011?
- Viðtöl Óskars verkefnastjóra við skólastjórnendur, hverju skiluðu þau?
- Hvar voru umsagnir foreldraráða lagðar fram og hvaða tillit var tekið til þeirra?
- Ábendingagáttin – Meirihluti almennra athugasemda innihélt varnaðarorð eða mótmæli gegn niðurskurði í menntakerfi borgarinnar. Ljóst er að margir höfðu áhyggjur af fyrirhuguðum áformum um sameiningu stofnana í lærdómsumhverfi barna og er umhugað um starfsemi einstakra skóla, leikskóla eða frístundaheimila. Hugmyndir og ábendingar sem bárust í gegnum gáttina voru notaðar við gerð, rýningu og val lokatillagna starfshópsins.
- Haldnir voru fundir í öllum sex þjónustuhverfum borgarinnar á tímabilinu 13.-24. janúar 2011. Niðurstöður fundanna koma ekki fram í skýrslunni.
- Starfshópurinn fól tölfræði- og rannsóknþjónustu Menntasviðs að skipuleggja rýnihópafundi til að heyra sjónarmið fulltrúa starfsfólks og foreldra í hverju borgarhverfi varðandi þær hugmyndir sem enn voru til skoðunar eftir vinnu starfshópsins, viðtöl við stjórnendur, niðurstöður hverfafunda og ábendingar úr ábendingagátt. Niðurstöður rýnihópanna koma ekki fram í skýrslunni.
- Þann 10. febrúar var haldinn fundur með stjórnendum leikskóla og grunnskóla og forstöðumönnum og deildarstjórum barnastarfs frístundmiðstöðva í borginni. Þar var farið yfir þær 99/54 hugmyndir sem þá voru til umfjöllunar í starfshópnum og var fyrst og fremst leitað eftir sérþekkingu og álitum stjórnendahópsins varðandi sameiningarhugmyndirnar. Niðurstöður fundarins komu ekki fram í skýrslunni.
- Þann 7. febrúar var fulltrúum allra stéttarfélagastarfsmanna í leik- og grunnskólum og frístundaheimilum boðið til upplýsingafundar um hlutverk starfshópsins og undirbúning vinnunnar. Niðurstöður fundarins koma ekki fram í skýrslu.
- Ráðuneytið vísar til leiðbeininga Ríkisendurskoðunar frá 19. mars 2010 sem fela í sér eins konar gátlista fyrir sameiningu stofnana ríkisins. Í gátlistanum er m.a. spurt um eftirfarandi atriði: Markmið með sameiningu, Fjárhagslegt mat og Stjórnun sameiningar

Voru leiðbeiningarnar nýttar í vinnunni?

- Var aldrei hugað að því að taka sameiningar í áföngum, t.d. yfir 5 ár og byrja á því að sameina sviðin, síðan skólana?
- Faglegur ávinningur?
- Fjárhagslegur ávinningur?
- Eitthvað sem þú vilt að komi fram varðandi vinnu stýrihópsins um greiningar á tækifærum?

Fylgiskjal 11: Viðtalsrammi – Hildur Skarphéðinsdóttir

- Aðkoma þín að tillögum að sameiningum – upplifun af vinnu við greiningu á tækifærum til sameininga leikskóla?
- Innleiðingarætlunin – hver hannaði – stóðst hún?
- Ráðningarferlið – hvernig gekk?
- Stýrihópur við hvern leikskóla – hverju skilaði hann?
- Vinnustofur – tilgangur og markmið – hverju skiluðu þær?
- Nafnabreytingar – hvernig gengur þær fyrir sig?
- Fyrirlestrar og fræðsla um breytingastjórnun haustið 2011
- Samráðsfundir leikskólastjóra sameinaðra leikskóla
- Sameining þriggja skóla – sérstakur vandi
- Þróunarverkefni – áhrif þeirra?
- Hefðir og venjur – menning skóla
- Tæknimálin
- Fjármunir til yfirvinnu
- Endurskoðun skólanámskrár – af hverju?
- Stjórnunarhlutfall aðstoðarleikskólastjóra og verkaskipting milli hans og leikskólastjóra (leikskólastjóri á lægri launum?)
- Eldhúsmál
- Faglegur ávinningur?
- Fjárhagslegur ávinningur?
- Mat á innleiðingu sameininga og framvindu – Hrönn Péturs – hvaða tillit var tekið til ábendinga hennar?
- Eitthvað sem þú vilt að komi fram varðandi bakgrunninn / innleiðinguna?

Fylgiskjal 12: Viðtalsrammi – Arna H. Jónsdóttir

Aðkoma Menntavísindasviðs að handleiðslu?

Hvaða augum lítur þú sameiningarnar núna?

Hver eru áhrif sameiningar á fjárhag leikskólans?

- Hagræðing í rekstri
- Sparnaður í innkaupum/sameiginleg innkaup
- Launakostnaður
- Með því að sameina yfirstjórnir leikskóla verða til færri og stærri rekstrareiningar og tækifæri gefst til að einfalda stjórnslu og auka hagkvæmni.
- Við sameiningu má ná fram betri nýtingu fjármagns varðandi sérkennslu og börn af erlendum uppruna.
- Stækkun eldhúsa – matur eldaður á færri stöðum.

Hver eru áhrif sameiningar á faglegt starf leikskólans?

- Samræmd stefnumótun
- Skólanámskrá fyrir sameiningu – áherslur í starfi
- Skólanámskrá eftir sameiningu – áherslur í starfi
- Menning skólans fyrir sameiningu
- Menning skólans eftir sameiningu
- Samræmd stefnumótun, ein skólanámskrá og starfsáætlun, færri vinnustundir fara í áætlanagerð.
- Sameining starfsmannahópa sem starfa á ólíkan hátt getur leitt til þróunar og nýbreytni í leikskólastarfi.
- Í stærri starfsmannahópum verður oft til fjölbreyttari þekking og reynsla.

Hver eru áhrif sameiningar á stjórnun og starfsánægju innan leikskólans?

- Niðurstöður kannana
- Aukin skilvirni í stjórnun
- Stöðuhlutfall stjórnenda – hvert er stjórnunarhlutfall aðstoðarstjóra?
- Verkefnastjórar?
- Faghlutfall
- Veikindi
- Starfsmannavelta
- Nýting á mannauði og þekkingu

Hver eru viðhorf foreldra til starfsemi leikskólans fyrir og eftir sameiningu?

- Niðurstöður kannana
- Ánægja með innra starf
- Ánægja með ytri ramma

Fylgiskjal 13: Viðtalsrammi – Kristín Hildur Ólafsdóttir

Hver eru áhrif sameiningar á faglegt starf leikskólans?

- Skólanámskrá fyrir sameiningu – áherslur í starfi
- Skólanámskrá eftir sameiningu – áherslur í starfi
- Samræmd stefnumótun ein skólanámskrá og starfsáætlun, færri vinnustundir fara í áætlanagerð.
- Hvernig hefur henni verið fylgt eftir?
- Menning skólans fyrir sameiningu
- Menning skólans eftir sameiningu
- Þróunarverkefni verið unnin eftir sameiningu, áhrif þeirra?

Fylgiskjal 14: Viðtalsrammi – Kristján Gunnarsson

Fjárhagslegur ávinningur

Hver eru áhrif sameiningar á fjárhag leikskólans?

- Hagræðing í rekstri
- Sparnaður í innkaupum/sameiginleg innkaup
- Launakostnaður
- Með því að sameina yfirstjórnir leikskóla verða til færri og stærri rekstrareiningar og tækifæri gefst til að einfalda stjórnslu og auka hagkvæmni.
- Við sameiningu má ná fram betri nýtingu fjármagns varðandi sérkennslu og börn af erlendum uppruna.
- Stækkun eldhúsa – matur eldaður á færri stöðum.

Fylgiskjal 15: Viðtalsrammi – Félag leikskólakennara og Félag stjórnenda leikskóla

Hvaða augum lítið þið sameiningarnar núna?

Hver eru áhrif sameiningar á fjárhag leikskólans?

- Hagræðing í rekstri
- Sparnaður í innkaupum/sameiginleg innkaup
- Launakostnaður
- Með því að sameina yfirstjórnir leikskóla verða til færri og stærri rekstrareiningar og tækifæri gefst til að einfalda stjórnarsýslu og auka hagkvæmni.
- Við sameiningu má ná fram betri nýtingu fjármagns varðandi sérkennslu og börn af erlendum uppruna.
- Stækkun eldhúsa – matur eldaður á færri stöðum.

Hver eru áhrif sameiningar á faglegt starf leikskólans?

- Samræmd stefnumótun
- Skólanámskrá fyrir sameiningu – áherslur í starfi
- Skólanámskrá eftir sameiningu – áherslur í starfi
- Menning skólans fyrir sameiningu
- Menning skólans eftir sameiningu
- Samræmd stefnumótun, ein skólanámskrá og starfsáætlun, færri vinnustundir fara í áætlanagerð.
- Sameining starfsmannahópa sem starfa á ólíkan hátt getur leitt til þróunar og nýbreytni í leikskólastarfi.
- Í stærri starfsmannahópum verður oft til fjölbreyttari þekking og reynsla.

Hver eru áhrif sameiningar á stjórnun og starfsánægju innan leikskólans?

- Niðurstöður kannana
- Aukin skilvirni í stjórnun
- Stöðuhlutfall stjórnenda – hvert er stjórnunarhlutfall aðstoðarstjóra?
- Verkefnastjórar?
- Faghlutfall
- Veikindi
- Starfsmannavelta
- Nýting á mannauði og þekkingu

Hver eru viðhorf foreldra til starfsemi leikskólans fyrir og eftir sameiningu?

- Niðurstöður kannana
- Ánægja með innra starf
- Ánægja með ytri ramma

