

Fagleg staða stjórnenda í skóla- og frístundastarfi

Skýrsla og tillögur um umbætur





Fagleg staða stjórnenda í skóla- og frístundastarfi – skýrsla og tillögur verkefnisstjórnar

Ábyrgðarmaður: Helgi Grímsson, sviðsstjóri skóla- og frístundasviðs Reykjavíkurborgar

Verkefnisstjórn:
Helgi Grímsson – formaður
Ingibjörg M. Gunnlaugsdóttir
Kristján Gunnarsson/Guðmundur G. Guðbjörnsson
Ragnheiður Stefánsdóttir
Soffía Pálsdóttir
Soffía Vagnsdóttir

Verkefnisstjóri: Guðlaug Gísladóttir
Uppsetning: Guðrún Hjartardóttir

Skóla- og frístundasvið Reykjavíkurborgar

Innihald

Inngangur.....	4
Tillögur í hnotskurn.....	6
Starfshópar	7
Stóra samhengið.....	8
Leiðarljós menntastefnunnar.....	8
Fagleg forysta.....	8
Farsælir stjórnendur	9
Heildstæðar tillögur til úrbóta	10
1. Fagumhverfi og faglegt starf	11
2. Húsnæðismál og vinnuáætlaðar	17
3. Miðlæg þjónusta og stuðningur.....	22
Aðrar tillögur starfshópa.....	29
Hvað hefur áunnist á undanförunum árum?	31
Leikskólar	31
Grunnskólar	31
Frístundastarf.....	32
Heimildir	33
Fylgiskjöl - yfirlit.....	35
Fylgiskjal 1 Erindisbréf verkefnisstjórnar umbóta í starfsumhverfi stjórnenda í skóla- og frístundasafri í Reykjavík	
Fylgiskjal 2 Erindisbréf starfshóps um eflingu faglegrar stöðu stjórnenda leikskóla	
Fylgiskjal 3 Erindisbréf starfshóps um eflingu faglegrar stöðu stjórnenda grunnskóla	
Fylgiskjal 4 Erindisbréf starfshóps um eflingu faglegrar stöðu stjórnenda í frístundastarfi	
Fylgiskjal 5 Skýrsla starfshóps um eflingu faglegrar stöðu stjórnenda leikskóla	
Fylgiskjal 6 Skýrsla starfshóps um eflingu faglegrar stöðu stjórnenda grunnskóla	
Fylgiskjal 7 Skýrsla starfshóps um eflingu faglegrar stöðu stjórnenda í frístundastarfi	
Fylgiskjal 8 Skýrsla könnunar um fagumhverfi stjórnenda í skóla- og frístundastarfi	
Fylgiskjal 9 Tillaga að starfslýsingu deildarstjóra sérkennslu/stoðþjónustu í grunnskólum	
Fylgiskjal 10 Tillaga að starfslýsingu umsjónarmanns húsnæðis	
Fylgiskjal 11 Leigusamningur- grunnur að verkefnaskiptingu leigusala og leigutaka vegna húsnæðis leikskóla-, grunnskóla- og frístundastarfs	
Fylgiskjal 12 Spurningalisti könnunar um fagumhverfi stjórnenda leikskóla	
Fylgiskjal 13 Spurningalisti könnunar um fagumhverfi stjórnenda grunnskóla	
Fylgiskjal 14 Spurningalisti könnunar um fagumhverfi stjórnenda í frístundastarfi	

Inngangur

Á skóla- og frístundasviði Reykjavíkur eru þrjár stórir hópar stjórnenda: Í leikskólum, grunnskólum og frístundastarfi. Þessir hópar eru í grunninn að takast á við sambærilegt umhverfi sem varðar starfsumhverfi barna og skilgreint er af lögum og reglugerðum eins og aðalnámskrám, viðmiðum og reglum Reykjavíkurborgar - og því rekstrarumhverfi sem Reykjavíkurborg og skóla- og frístundasvið sníður stjórnendum. Starfsaðstæður þessara stjórnendahópa eru engu að síður ekki þær sömu sem að hluta skýrist af ólíku eðli starfs og starfsmannahalds og að hluta ólíkum rekstrar- og stjórnunarhefðum sem hafa gilt á liðnum árum og áratugum en þessir stjórnendahópar heyrðu áður hver undir sitt svið borgarinnar. Ákall hefur verið um að starfsumhverfi stjórnenda SFS væri rýnt og settar fram hugmyndir um úrbætur svo að stjórnendur séu í ríkara mæli faglegir leiðtogar og svo hitt að starfsumhverfi stjórnendahópanna sé samræmt eins og hæfir á einu fagsviði.

Þessi skýrsla er svar við því ákalli og byggir á ítarlegri úttekt á starfsumhverfi stjórnenda í leik-, grunn- og frístundastarfi Reykjavíkurborgar. Vinna við öflun og úrvinnslu gagna hefur tekið allnokkurn tíma enda var í könnunum til stjórnenda reynt að kafa djúpt og fanga betur starf stjórnandans í sinni víðustu mynd.

Í niðurstöðunum er að finna mikilvægar upplýsingar um starfsumhverfið eins og það birtist stjórnendum þegar könnunin fór fram. Í þeirri viðleitni að bæta starfsumhverfið var markmiðið að vinna vel úr gögnum og gera tillögur að umbótum, enda eru stjórnendur lykilleiðtogar í fagstarfi með börnum í borginni.

Til að ná utan um verkefnið voru stofnaðir þrjár starfshópar, einn fyrir stjórnendur leikskóla, annar fyrir stjórnendur grunnskóla og sá þriðji fyrir stjórnendur í frístundastarfi, en í hverjum þeirra sátu fulltrúar stjórnenda. Skýrslur allra hópa eru hluti af þessari heildarskýrslu.

Þá var verkefnisstjórn sett yfir verkefnið. Helsta hlutverk hennar var *að yfirfara og meta tillögur starfshópanna þriggja*. Helstu verkefni verkefnisstjórnarinnar voru m.a. að:

- Leggja mat á styrkleika í starfsumhverfi hvers hóps og skoða hvort nýta megi þá í starfsumhverfi hinna hópanna.
- Skoða samræmi í vinnu starfshópa um leiðir til að efla faglega stöðu stjórnenda í leikskólum, grunnskólum og frístundastarfi.
- Yfirfara og meta tillögur starfshópanna þriggja.
- Yfirfara kostnaðarmat og láta gera nýtt eftir þörfum.

Verkefnisstjórnin hefur lagt sig fram um að yfirfara og greina þær tillögur sem hóparnir þrjár lögðu til. Einnig að setja fram tillögur sem geta mætt þeim þörfum sem kallað er eftir og samræma starfsumhverfi stjórnendahópanna.

Eins og áður er getið hefur dregist að vinna úr öllum þeim gögnum sem kannanir meðal stjórnenda skiluðu og setja saman skýrslur um stöðu stjórnendahópanna. Þá hafa annir vegna Covid-19 tafið verk verkefnisstjórnar í vinnu sinni. Engu að síður hefur á tímabilinu verið unnið að ýmsum verkefnum sem hafa bætt starfsumhverfi stjórnenda. Má þar nefna:

- Stofnað hefur verið til sérúrræða og þau styrkt (hegðunarráðgjafar, farteymi, talmeinafræðingar í leik- og grunnskóla, sérkennslustjórar í leikskóla, *Keðjan*).
- Stoðdeildin *Birta* hefur verið sett á laggirnar.
- Fjárveitingar vegna ÍSAT-nemenda hafa verið auknar.
- Innleitt hefur verið matstæki til að meta stöðu barna sem flytjast til landsins erlendis frá í eigin móðurmáli og stærðfræði.

- Stofnuð hefur verið skóla- og frístundaeild í Breiðholti sem sinnir sérstaklega skóla- og frístundastarfi í því hverfi.
- „Fjölhúsa“ starfsstöðvum hefur verið fækkað.
- Fjárveitingar til viðhalds og endurbætur húsnæðis hafa verið stórauknar.
- Hafnar eru viðræður við önnur svið borgarinnar um breytingar á ábyrgð og verklagi vegna umsjónar, viðhalds og bygginga á skóla- og frístundahúsnæði.
- Tölvubúnaður í skólasterfi hefur verið stórlega bættur.
- Fjárveiting til húsbúnaðarkaupa hefur verið aukin.
- UT-ráðgjöfum hefur verið fjölgað.
- Nýsköpunarmiðja hefur verið sett á laggirnar til að efla starfsþróun fyrir kennara og starfsfólk.
- Undirbúningur er hafinn að starfsþróunarnámi fyrir stjórnendur í skóla- og frístundastarfi í samstarfi við HÍ.
- Afleysingastofa hefur verið sett á laggirnar.
- Fjármálaráðgjöf hefur verið eflað.
- Nýir kjarasamningar við stjórnendur leik- og grunnskóla hafa verið samþykktir. Í þeim er bókun sem heimilar viðbótar launagreiðslur vegna óhefðbundinna starfa í skólasterfi grunn- og leikskóla. Dæmi um slík störf eru byggingarframkvæmdir, meiriháttar viðhald húsnæðis, mygluvandamál, bruni húsnæðis og flutningur starfsstöðvar.

Þá eru í deiglu á ýmis þróunarverkefni sem gagnast munu í frekari ákvörðunum um betra og samræmdara starfsumhverfi stjórnenda hjá skóla- og frístundasviði:

- Nýtt reiknilíkan fyrir grunnskóla er á lokametrunum.
- Áform eru um að taka tillit til félagslegra breyta við úthlutun fjármagns.
- Verulegt fjármagn verður sett í stafræna umbyltingu á skóla- og frístundasviði á komandi árum.
- Milljörðum verður varið í nýbyggingar, viðbætur og viðhald húsnæðis sem skóla- og frístundasvið hefur til umráða.
- Tilraun er í gangi í einum grunnskóla með nýtt starf rekstrarstjóra.
- Viðræður eru við önnur svið borgarinnar um breytingar á ábyrgð og verklagi vegna umsjónar, viðhalds og bygginga á skólahúsnæði.
- Í undirbúningi er starfsþróunarnám fyrir stjórnendur í samstarfi við HÍ.

Tillögur í hnotskurn

1. Fagumhverfi og faglegt starf.

Hér er lögð áhersla á starfsþróun stjórnenda og aukið vogarafli þeirra í faglegu starfi. Annars vegar er um að ræða starfsþróun fyrir stjórnendum með áherslu á þá sem faglega leiðtoga, farsæla stjórnendur og heilsusamlegt vinnuumhverfi í samstarfi fagskrifstofu, mannauðsskrifstofu og menntastofnana þar sem NýMið gegnir lykilhlutverki. Hins vegar er lögð áhersla á að auka stjórnunarhlutfall aðstoðarleikskólalastjóra svo þeir geti betur leitt störf ófaglærðra sem starfa við uppeldi og menntun barna. Jafnframt að fjölga deildarstjórum með leikskólakennarmenntun. Þá er lagt til að í hverjum grunnskóla verði skilgreint stöðugildi rekstrarstjóra auk þess sem skilgreint verður fjárframlag til stjórnunar sérkennslu/stoðþjónustu í grunnskólunum. Að síðustu er lagt til að fjölgað verði fagmenntuðum starfsmönnum í heilsársstörfum á vettvangi frístundastarfsins.

2. Húsnæðismál og vinnuaðstæður

Hér eru teknar fyrir nauðsynlegar umbætur á húsnæði og vinnuaðstæðum. Lagt er til að ferlar verði skýrðir og yfirfærsla verkefna með tilheyrandi ábyrgð er varðar viðhald og rekstur húsnæðis frá SFS til USK. Einnig er tillaga um að bæta húsnæði, aðbúnað og starfsaðstæður í starfseiningum í leikskóla, grunnskóla og frístundastarfi í samræmi við úttektir sem gerðar hafa verið á húsnæði og búnaði. Að lokum er lögð fram tillaga um betri nýtingu á húsnæði SFS fyrir fjölbreytta þjónustu við borgarbúa.

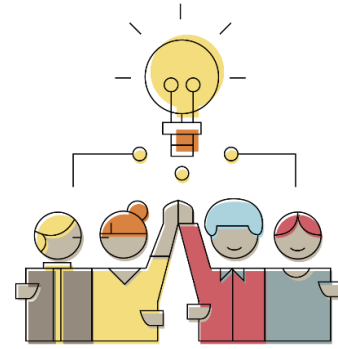
3. Miðlæg þjónusta og stuðningur

Hér eru dregin fram verkefni í stoðþjónustu skóla- og frístundastarfs. Ýmis verkefni eru þegar unnin hjá mismunandi einingum, en nauðsynlegt er að veita þeim brautargengi og tryggja virkni.

- Hjá *mannauðsþjónustu skóla- og frístundasviðs* er margvísleg þjónusta við stjórnendur í skóla- og frístundastarfi. Lögð er áhersla á miðlæg nýliðanámskeið, aukinn jafningjastuðning mentora og námskeið fyrir nýja stjórnendur. Þá verður unnið að því að móta og innleiða aðgerðir til að draga úr fjarvistum starfsfólks. Stjórnendum verður boðin aðstoð við gerð starfslýsinga, verkaskiptingu, gerð skipurita og skilgreiningu boðleiða. Einnig við mótun og innleiðingu ferla sem tengjast mannauðsmálum, vinnu við eyðublöð og gátlista. Að lokum verði lögð á hersla á að kynna vel verkefni mannauðsþjónustunnar og þann stuðning sem stjórnendur geta sótt þangað.
- *Skrifstofu sviðsstjóra skóla- og frístundasviðs* er falið að efla gæðakerfi og aðgang að því.
- *Betri borg fyrir börn* verði fyrirmyndarverkefni og útfært fyrir hvern borgarhluta til að efla heildstæða skóla- og frístundaþjónustu í nærumhverfi.
- *Nýsköpunarmiðju menntamála* verði falið að kynna fyrirmyndaverkefni og miðla afburðafærni, þekkingu og reynslu starfsfólks.
- Skilgreindur verði nýr launaferill hjá *launaskrifstofu* og settur gæðastjóri sem vinnur þvert á svið og starfseiningar.
- *Mannauðs- og starfsþróunarsvið* útvíkki verkefni afleysingastofu og tryggi gott aðgengi að eyðublöðum sem tengjast mannauðs- og starfsþróunarmálum.
- Að lokum verði meiri samhæfing í þjónustu *skóla- og frístundasviðs* og *velferðarsviðs* vegna hegðunarvanda nemenda í grunnskólum.

Starfshópar

Vorið 2018 voru skipaðir þrír starfshópar sem höfðu það hlutverk að koma með tillögur um að efla faglega stöðu stjórnenda í skóla- og frístundastarfi. Að auki var skipuð verkefnisstjórn til að meta tillögur hópanna þriggja og leggja fram heildstæðar tillögur um umbætur í starfsumhverfi stjórnenda. Hóparnir hófu störf í september 2018. Fljótlega kom í ljós að verkefni þeirra var mjög umfangsmikið og velta þurfti við hverjum steini til að ná fram raunhæfu mati á starfsumhverfi stjórnenda.



Ítarleg viðhorfsskönnun var gerð til að greina þau viðfangsefni sem stjórnendur standa frammi fyrir og afla upplýsinga um hvar skórin krepur í fagstarfinu. Rannsóknir á sviði uppeldis-, mennta- og vinnuumhverfisfræða voru rýndar. Tölulegum upplýsingum um umfang stjórnunar í starfinu var safnað saman, auk þess sem starfslýsingum og reglubundnum verkefnum stjórnenda voru gerð skil. Eldri tillögur og vinnugögn um úrbætur í skóla- og frístundastarfi voru skoðaðar. Stefnumál og samþykktir Reykjavíkurborgar sem og lög og reglugerðir er varða skóla- og frístundastarf voru einnig hafðar til hliðsjónar í vinnunni. Öll þessi gögn voru nýtt til þess að greina helstu áskoranir og móta tillögur til að tryggja stjórnendum gott starfsumhverfi.

Mikilvægt er að ítreka að sú gagnaöflun sem fór fram samkvæmt erindisbréfum starfshópanna snerti nánast alla þætti skóla- og frístundastarfs. Mikill tími fór því bæði í að afla gagna, greina þau og meta notagildi þeirra við tillögugerðina. Þau gögn sem ekki nýttust beint til að setja fram tillögur eru engu að síður mikilvæg í innleiðingu tillagna og öðrum umbótaverkefnum. Að greiningarvinnu komu auk starfshópanna þriggja og verkefnastjóra, Hildur Björk Svavarsdóttir, sérfræðingur í rannsóknum og tölfræðigreiningu og sérfræðingar á skrifstofu sviðsstjóra og mannauðsþjónustu SFS.

Í vinnu starfshópanna var umfangsmiklum upplýsingum safnað og niðurstöðurnar settar fram heildrænt fyrir leikskóla-, grunnskóla- og frístundastarf. Verkefnisstjórnin lagði sig fram um að greina atriði sem komu fram í öllum stjórnendahópunum, til þess að draga fram megináherslur í tillögugerð og skapa heildrænar lausnir fyrir alla starfsstaði. Auk þess forgangsraðaði hún og dró fram sértækar lausnir fyrir leikskóla-, grunnskóla- og frístundastarf.

Verkefnisstjórnina skipuðu: Helgi Grímsson, sviðsstjóri SFS og formaður hópsins, Ingibjörg Margrét Gunnlaugsdóttir, skrifstofustjóri fagskrifstofu leikskóla, Kristján Gunnarsson, fjármálastjóri SFS (Guðmundur G. Guðbjörnsson, deildarstjóri fjármála- og rekstrarþjónustu, tók við af honum í apríl 2020), Ragnheiður E. Stefánsdóttir, mannauðsstjóri SFS, Soffía Pálsdóttir skrifstofustjóri fagskrifstofu frístundastarfs og Soffía Vagnsdóttir, skrifstofustjóri fagskrifstofu grunnskóla. Verkefnisstjóri var Guðlaug Gísladóttir, MPM í verkefnastjórnun.

Stóra samhengið

Hlutverk starfshópanna þriggja var að setja fram tillögur til að styrkja faglega stöðu stjórnenda í skóla- og frístundastarfi og gera störf þeirra eftirsóknarverðari Verkefnisstjórnin yfirfór og mat tillögur starfshópa og lagði fram heildstæðar tillögur um umbætur. Erindisbréf starfshópanna og verkefnisstjórnar má sjá í fylgiskjölum.

Verkefnisstjórnin taldi mikilvægt að setja tillögurnar í samhengi við þau stefnumótandi verkefni og þá framtíðarsýn sem unnið er að í borginni. Þar ber fyrst að nefna [Menntastefnu Reykjavíkurborgar til 2030](#). Mikilvægt er að tryggja að þær umbætur sem lagðar eru fram styðji við framkvæmd menntastefnunnar sem miðar að því að „þróa skóla- og frístundastarf í skapandi lærdómssamfélagi sem mætir þörfum 21. aldarinnar.“ Jafnframt segir að menntastefnan „hverfist um börnin, þarfir þeirra og velferð í nútíð og framtíð en um leið valdeflingu starfsfólks og aukna fagmennsku í skóla- og frístundastarfi.“

Börn og unglingar eru, eðli málsins samkvæmt, alltaf í forgrunni við skipulagningu skóla- og frístundastarfs, en velferð þeirra byggist fyrst og fremst á þeim mannauði sem starfar við uppeldi og menntun á vettvangi skóla- og frístundastarfsins. Því er nauðsynlegt að búa vel að faglegu umhverfi og starfsaðstæðum til þess að laða að og virkja hæfasta fólkið til starfa. Þar gegna stjórnendur lykilhlutverki. Því er til mikils að vinna að gera störf stjórnenda eftirsóknarverð, tryggja þeim gott starfsumhverfi og veita þeim góðar aðstæður til þess að leiða faglegt starf. Þannig verður starfsánægja þeirra best tryggð.

Leiðarljós menntastefnunnar

Leiðarljós í menntastefnu Reykjavíkurborgar er að í skóla- og frístundastarfi borgarinnar starfi framsækið starfsfólk sem rýnir eigin starfsaðferðir, vinnur saman að sameiginlegum markmiðum og tileinkar sér nýja starfs- og kennsluhætti. Hlutverk starfsfólks er að koma til móts við þarfir barna og stuðla að alhliða þroska þeirra ásamt því að búa þau undir virka þátttöku í fjölmennings- og fjölþjóðlegu lýðræðissamfélagi sem tekur örur breytingum. Í þessu samhengi skiptir miklu að virkja áhuga og ástríðu allra barna og unglunga en það hefur bein áhrif á árangur þeirra.

Til þess að það takist þarf að styðja við faglegt frumkvæði starfsfólks, veita því rík tækifæri til starfsþróunar og markvissa ráðgjöf og handleiðslu í starfi. Tryggja þarf að húsnæði og aðstaða til skóla- og frístundastarfs veiti fullnægjandi umgjörð um metnaðarfullt starf og stuðli að heilbrigði og vellíðan barna og starfsmanna. Starfsfólk á frumkvæði að samstarfi við foreldra og vinnur að þróun leiða sem taka mið af ólíkum þörfum, menningu og reynslu barna og foreldra. Fjölbreytt og þverfaglegt samstarf innan starfsstaða, milli starfsstaða og við stofnanir og aðila í samfélaginu stuðlar að framþróun í menntun.

Fagleg forysta

Rík áhersla er lögð á faglega forystu stjórnenda í skóla- og frístundastarfi. En hvað er fagleg forysta?

Margar skilgreiningar hafa verið settar fram um forystu (e. leadership) en þær hafa verið að þróast frá áherslu á persónulegaþætti yfir í grundun um tengsl leiðtoga og fylgjenda þeirra (Börkur Hansen, 2013; Yukl, 2013). Forysta er þannig skilgreind sem félagslegt ferli sem felur í sér að einstaklingur eða hópur hefur áhrif á aðra að settu marki (Hoy og Miskel, 2013; Yukl, 2013).

Faglegur leiðtogi er sá sem leitast við að móta sameiginlega sýn allra starfsmanna, leitar lausna á málum sem upp koma og stuðlar að samvinnu og teymisvinnu starfsmanna, nemenda og barna (Matthews og Crow (2010). Hargreaves og Goodson (2004) leggja áherslu á að þeir sem veiti faglega forystu séu þeir

sem hafi skýra sýn og markmið. Sýn sem kalli á þróun og breytingar. Þeir telja því að forystuhlutverkið snúist um breytingar og þróun á starfinu.

Í vinnu starfshópa og verkefnisstjórnar var fagleg forysta í skóla og frístundastarfi skilgreind sem: *ferli sem á sér stað til að virkja hæfni og athafnasemi kennara, starfsmanna, barna, og foreldra og leiða þá að sameiginlegum markmiðum um uppeldi og menntun.*

Hópurinn skilgreindi jafnframt hvað leiðtogi þarf að hafa til að bera til að sinna hlutverki sínu:

- Hann hefur fagþekkingu á starfsemi, reynslu og innsýn.
- Hann er með sjálfstraust og sýnir öryggi í ákvarðanatöku og við lausn flókinnna viðfangsefna.
- Hann hefur áhuga og ástriðu fyrir fagi sínu og starfi.
- Hann er framsýnn, hefur mikið frumkvæði og hugsar um heildina.
- Hann er með skýr markmið og getur miðlað þeim á árangursríkan máta.
- Hann er skipulagður, hefur skýrt verklag/verkaskiptingu og deilir út verkefnum.
- Hann er liðsmaður, kemur auga á styrkleika samstarfsmanna og virkjar þá í réttu verkin.
- Hann innleiðir vaxtarhugarfar og skapar starfsfólki svigrúm til starfsþróunar og símenntunar.
- Hann stuðlar að og hagnýtir þverfaglegt samstarf fagfólks, barna, nemenda, foreldra og skóla/hverfissamfélagsins.
- Hann getur tileinkað sér mismunandi stefnur, hugmyndafræði og aðferðir og nýjungar.

Þar að auki var skilgreint hvaða tæki og tól leiðtoginn þarf til þess að sinna starfi sínu:

- Hann þarf að hafa umboð til athafna.
- Hann þarf að fá ráðgjöf og stuðning frá jafningjum, fræðasamfélaginu og Reykjavíkurborg.
- Hann þarf að fá hvatningu og endurgjöf.
- Hann þarf að hafa mannauð og fjármagn.
- Hann þarf að hafa svigrúm til símenntunar/starfsþróunar.
- Hann þarf að þekkja og beita stefnum, áætlunum, verklagsreglum, viðmiðum og vísbendingum fyrir mat á árangri.
- Hann þarf að hafa virkt mat á árangri og störfum, þar sem niðurstöður eru nýttar sem grundvöllur að umbótastarfi.

Að lokum skilgreindi hópurinn hvaða verkefni væru mikilvægust fyrir leiðtogann varðandi uppeldi- og menntun barna og unglinga. Niðurstaðan var starfsmannamálin, þ.e. *ráðningar, þjálfun, leiðsögn og stuðningur við starfsmenn. Skapa jákvætt starfsumhverfi sem er heilbriggt, stuðlar að vellíðan og hvetur til sameiginlegs metnaðar til að skila góðu verki. „Ánægðir starfsmenn, ánægð börn, ánægðir foreldrar.“*

Einnig er vísað til gæðaviðmiða sviðsins. Út frá þeim er mat sviðsins og tillögur um úrbætur í öllu ytra mati. Sjá nánar: *Viðmið um gæði fyrir ytra mat á leikskólum, grunnskólum og frístundastarfi.*

Þær tillögur sem verkefnisstjórnin leggur fram til að efla faglega stöðu stjórnenda á skóla- og frístundasviði hafa beina skírskotun í ofangreinda þætti.

Farsælir stjórnendur

Annað verkefni sem unnið var af mannauðsþjónustu SFS á meðan starfshóparnir unnu var könnun á því hvað einkennir farsæla stjórnendur í leik- og grunnskólum Reykjavíkurborgar. Haustið 2019 gerði Sóley Kristjánsdóttir mannauðsráðgjafi könnun á meðal stjórnenda sem skoruðu hátt í viðhorfskönnun meðal starfsfólks Reykjavíkurborgar. Megináhersla var lögð á að kanna hvað var gott í þeim einingum, hvað gekk vel og hvaða áherslur í stjórnun voru að baki velgengninni.

Þrjú meginmarkmið voru sett fram með rannsókninni:

1. að draga fram hvað einkennir starfsumhverfi í leik- og grunnskólum þar sem fólki virðist líða vel,
2. að draga fram góða stjórnunarhætti, byggt á því að stjórnandinn setur tóninn,
3. að útbúa í kjölfarið vegvísi að því hvernig heilbriggt starfsumhverfi mótast.

Könnunin var gerð með viðtölum í átta leikskólum og níu grunnskólum Reykjavíkurborgar. Niðurstöður um hvað einkennir farsæla stjórnendur voru eftirfarandi:

- Hafa skýra sýn og miðla henni.
- Velja sér viðmót og viðhorf sem einkennast af jákvæðni, gleði og trausti.
- Vera meðvitaður stjórnandi, fyrirmynd og sýnilegur, þannig að fólk viti að hverju það gengur.
- Vera með gott skipulag á starfinu, sýnilegt og skiljanlegt öllum.
- Velja vel inn í hópinn.
- Dreifa verkefnum / virkja mannauðinn, treysta fólki, nýta styrk- og hæfileika og efla sjálfræði.
- Skapa notalegt umhverfi, bæði efnislegt og andlegt.
- Mæta fólki, huga markvisst að velferð starfsfólks og barna. Hlusta á fólkið.
- Sækja sér stuðning, fá handleiðslu, markþjálfun eða annað.
- Bregðast við / taka strax á málum sem upp koma, engin viðbrögð eru líka viðbrögð.

Farsæll skólastjórnandi hefur framúrskarandi yfirsýn yfir alla þætti skólastarfsins, tekur óhikað á málum sem brenna á hverju sinni, gerir kröfur, er réttssýnn, hagsýnn og ber virðingu fyrir börnum. Hann sinnir starfsfólki vel og leggur áherslu á flæði innan skólastarfsins með áherslu á vellíðan allra sem innan skólaeiningarinnar starfa. Hann fylgist með straumum og stefnum og leggur sig fram um að innleiða nýja starfshætti sem geta bætt þjónustu og stuðning við nemendur. Allt þetta kallar bæði á stöðuga starfsþróun og tíma.

Við mótun tillagna til að efla fagumhverfi stjórnenda var horft til þessarar könnunar og þá þekkingu sem aflað var um mikilvægi þess að veita stjórnendum stuðning. Þar kemur einkum þrennt saman: Menning, skipulag og festa.

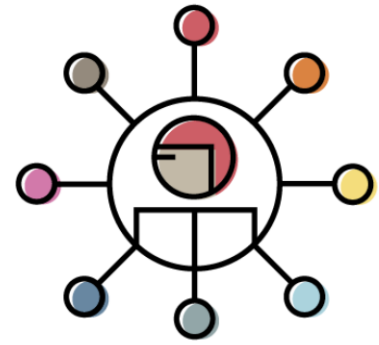
Heildstæðar tillögur til úrbóta

Menntastefnan myndar umgjörð um uppeldi og menntun barna og unglunga í Reykjavík en fagleg forysta tryggir að þeir þættir séu til staðar að faglegt starf geti blómstrað í uppeldis- og menntastofnunum borgarinnar.

Uppeldi og menntun barna er samfélagslegt verkefni sem á sér stað bæði með formlegum og óformlegum hætti. Þar gegnir víðtæk samvinna lykilhlutverki. Með samvinnu og samnýtingu mannafla og aðstöðu sem skóla- og frístundastarfið í Reykjavík hefur, gefast mestar líkur á hámarksárangri.

Með það að leiðarljósi hefur verkefnisstjórn dregið fram meginatriðin úr tillögum starfshópanna þriggja (sjá fskj. 5, 6 og 7) og skerpt sýnina á það hvernig best má tryggja árangur til framtíðar. Tillögur starfshópanna eru flokkaðar upp í þrjú meginþemu:

1. Fagumhverfi og faglegt starf
2. Húsnæðismál og vinnuaðstæður
3. Miðlæg þjónusta og stuðningur



1. Fagumhverfi og faglegt starf

Það er flókið og krefjandi starf að vera stjórnandi, ekki síst í skóla- og frístundastarfi. Miklar kröfur eru gerðar um samskipti, ekki eingöngu við innra samfélag á hverjum starfsstað, heldur allt ytra samfélagið.

Börnin og unglingarnir eru í forgrunni og á bak við sérhvert þeirra getur verið fjölmennur hópur sem sinnir hagsmunagæslu með margvíslegum hætti.

Aðalstarf stjórnenda er að leiða fagstarfið, virkja mannauðinn og sinna daglegum rekstri. Fjöldi barna/unglinga í starfseiningum skóla- og frístundasviðs er frá u.þ.b. 40 til 700 og fjöldi starfsfólks frá fjórum upp í 160. Það eru því margvísleg verkefni frá degi til dags og oft fá sem þola bið.

Með ofangreint í huga er lykilatriði að styðja við stjórnendur með því að bjóða þeim upp á rétta starfsþróun. Áhugavert er að skoða svör stjórnenda í könnun á fagumhverfi þeirra um þá þætti sem valda þeim mestu álagi í starfi og hvað gefur starfi þeirra mest gildi.

Í töflunni hér fyrir neðan má sjá svör þeirra.

Hvað veldur mestu álagi í starfi þínu?					
Leikskólar – 243 svarendur		Grunnskólar – 89 svarendur		Frístundastarf – 86 svarendur	
Skortur á starfsfólki og forföll	54%	Mannauðsmál	36%	Mannauðsmál	57%
Mannauðsmál	21%	Erfið nemendamál	28%	Erfið málefni barna/unglinga	29%
Skortur á fagfólki	11%	Agavandamál nemenda	26%	Agavandamál barna/unglinga	21%
Of stórir barnahópar	11%	Skortur á starfsfólki og forföll	21%	Foreldrasamskipti	16%
Of mörg verkefni	10%	Foreldrasamskipti	16%	Skortur á starfsfólki og forföll	10%
Hvað gefur starfi þínu mest gildi?					
Leikskólar – 215 svarendur		Grunnskólar – 87 svarendur		Frístundastarf – 70 svarendur	
Sjá framfarir barna og vellíðan	38%	Nemendur ánægðir og góð samskipti við þá	55%	Starfsfólk sé ánægt og góður starfsandi	53%
Starfsfólk sé ánægt og góður starfsandi	35%	Starfsfólk sé ánægt og góður starfsandi	51%	Vellíðan og ánægja barna og unglunga	21%
Að starfa með börnum	33%	Að leiða faglegt starf	17%	Að starfa með börnum	19%
Ánægðir foreldrar	21%	Hafa áhrif á nám og árangur barna	11%	Leiða faglegt starf	17%
Að leiða faglegt starf	16%	Ná árangri í þróunar- og umbótastarfi	11%	Ná árangri í faglegu starfi	17%

1.1 Starfsþróun með áherslu á faglega leiðtoga, farsæla stjórnendur og heilsusamlegt vinnuumhverfi.

Lagt er til að mannauðsþjónusta, fagskrifstofa SFS og nýsköpunarmiðja menntamála þrói sérsniðið námsefni/námskeið fyrir stjórnendur í leikskólum, grunnskólum og frístundastarfi í samstarfi við Menntavísindasvið H.Í. Námsefnið byggi undir þá hæfni sem einkennir farsæla stjórnendur og eflir þá sem faglega leiðtoga.

Stjórnendum verði jafnframt tryggður hvort heldur miðlægur sem einstaklingsmiðaður stuðningur sem eflir þá í síbreytilegu umhverfi skóla- og frístundastarfsins. Hér er bæði átt við nýliða í stjórnunarstarfi og þá sem hafa reynslu sem slíkir. Í kafla 3 um miðlæga þjónustu og stuðning eru tillögur sem snúa að móttöku nýrra stjórnenda í starfi, þjálfunaráætlun og eftirfylgd. Þar er jafnframt lagður til aukinn jafningjastuðningur mentora og tengiliða á fagskrifstofu.

Ávinningur

Ávinningur er enn sterkari stjórnendur með „verkfærakassa“ til að leiða fagstarfið, efla mannauðinn og skapa menningu sem stuðlar að heilsusamlegu vinnuumhverfi. Öflugra fagstarf eykur starfsánægju og gerir stjórnunarstörf og önnur störf á skóla- og frístundasviði eftirsóknarverðari.

Áskoranir

Stjórnendur þurfa að fá svigrúm til þess að efla stjórnunar- og leiðtogahæfni sína. Námsefnið og námskeiðin þurfa að höfða til þeirra og vandlega þarf að ígrunda skiptingu námsefnis. Lotur, tímasetningar og tímalengd námskeiða mega ekki vera of íþyngjandi. Innihaldið þarf að vera hagnýtt og nýtast vel í daglegu starfi. Stuðningur og eftirfylgni frá mannauðs- og fagskrifstofum SFS er lykilatriði ef árangur á að nást til frambúðar.

Kostnaðarmat

Rúmast innan fjárheimilda sviðsins.

1.2 Aukið vogarafl í faglegt starf

Lagt er til að styrkja mannaflann í leikskólum, grunnskólum og frístundastarfi með það að markmiði að efla fagstarfið í framlínunni.

Í könnunum kemur fram að stjórnendur skortir svigrúm til að leiða faglegt starf og að tími þeirra fer í miklum mæli í önnur verkefni. Auk þess nefna þeir að skortur sé á faglærðum starfsmönnum sem vinna að uppeldi og menntun barna, svo og sérfræðingum sem vinna að sértækum úrlausnum barna. Þar er um að ræða sérfræðinga sem vinna beint með fjölbættan vanda barna og sérfræðinga sem leiða annað fagfólk í vinnu með einstaka börnum eða hópum sem krefjast sértæks stuðnings og aðstoðar. Þrátt fyrir að stjórnendur forgangsraði, velji, úthluti og hafni verkefnum, eru mörg mál sem koma upp daglega sem krefjast tafarlausrar úrlausnar. Þegar vantar hendur hlaupa stjórnendur í verkin. Önnur úrræði eru ekki til staðar og þessi verkefni bætast við aðrar skyldur stjórnenda. Það á ekki síst við á minni starfsstöðum. Stjórnendur komast því ekki yfir verkefni sín svo vel megi vera og vinnudagur margra er langur.

Greining staðfestir að rekstartengd mál taka mikinn tíma og orku frá stjórnendum. Fyrst og fremst má nefna að verkferlar og skortur á samþættingu verkefna sem flæða á milli sviða/eininga virka ekki sem skyldi. Tækni- og hugbúnaður er í mörgum tilvikum ekki sniðinn að þörfum stjórnenda og virknin styður því ekki nægilega við verkefnin sjálf eða veitir upplýsingar sem kalla þarf fram. Að lokum er skortur á fjármagni til umbóta og framkvæmda.

Það sem upp er talið hér að framan snertir meðal annars alla umsýslu um húsnæði, fjármál og starfsmannamál. Í kafla 2 um húsnæðismál og vinnuaðstæður eru lagðar til lausnir sem létta stórum verkefnum af herðum stjórnenda. Í kafla 3 um miðlægan stuðning og þjónustu eru skilgreindar leiðir til að létta öðrum rekstartengdum verkefnum af stjórnendum, auka sérfræðiþjónustu og annan stuðning til að skapa aukinn tíma og svigrúm fyrir stjórnendur til að leiða faglegt starf.

Eftir stendur að finna lausnir til að efla fagstarfið í framlínu þar sem skortur er á fagfólki. Eftirfarandi er nánari útfærsla á hvernig auka má vogaraflíð í fagstarfi í leikskólum, grunnskólum og frístundastarfinu.

1.2.1 Aukið stjórnunarhlutfall aðstoðarleikskólastjóra til að leiða störf ófaglærða sem starfa við uppeldi og menntun barna

Lagt er til að stjórnunarhlutfall aðstoðarleikskólastjóra verði aukið með það að markmiði að þeir geti í meira mæli leitt ófaglært starfsfólk sem sinnir uppeldi og menntun barna og hafi svigrúm til að sinna verkefnum sem lúta að stjórnun og rekstri leikskólans. Samhliða þarf að skýra verkaskiptingu á milli leikskólastjóra og aðstoðarleikskólastjóra er varðar umboð og ábyrgð. Vísað er í tillögu 1, ásamt greinargerð, frá starfhópi um eflingu faglegrar stöðu stjórnenda leikskóla varðandi nánari útfærslu tillögunnar.

Lagt er til að stjórnunarhlutfall verði sem hér segir:

Starfsheiti	Fjöldi barna	Stjórnunarstundir á viku	Hlutfall af stöðugildi
Aðstoðarleikskólastjóri 2 - 3	34 - 73	20 stundir	50%
Aðstoðarleikskólastjóri 4-5	74 - 118	30 stundir	75%
Aðstoðarleikskólastjóri 6-8	119 - 210	40 stundir	100%
Aðstoðarleikskólastjóri 9>	211>	60 stundir	150%

Auk þessa komi til, hér eftir sem hingað til, 25% viðbótarstjórnun ef skóli starfar í tveimur aðskildum húsum á sitt hvorri lóðinni og 50% ef skóli starfar í þremur aðskildum húsum hverju á sinni lóð. Þeir tveir leikskólar sem starfa núna í þremur aðskildum húsum, með fjarlægð á milli þeirra allra, þ.e. Rauðhóll og Miðborg, haldi stjórnunarhlutfalli aðstoðarleikskólastjóra þ.e. 2 stöðugildum. Inn í aukið stjórnunarhlutfall aðstoðarleikskólastjóra falli skilgreindur undirbúningstími skv. samningi við FSL.

Greinargerð

Í nýjum kjarasamningi FSL og Sambands íslenskra sveitafélaga er stjórnunarhlutfall aðstoðarleikskólastjóra óbreytt frá fyrri samningi og er skilgreint eftir barnafjölda með eftirfarandi hætti:

Starfsheiti	Fjöldi barna	Stjórnunarstundir á viku	Hlutfall af stöðugildi
Aðstoðarleikskólastjóri 2	34 – 53	2 stundir	5%
Aðstoðarleikskólastjóri 3	54 – 73	6 stundir	15%
Aðstoðarleikskólastjóri 4	74 – 93	12 stundir	30%
Aðstoðarleikskólastjóri 5	94 – 118	16 stundir	40%
Aðstoðarleikskólastjóri 6	119 – 150	20 stundir	50%
Aðstoðarleikskólastjóri 7	151 – 180	30 stundir	75%
Aðstoðarleikskólastjóri 8	181 – 210	36 stundir	90%
Aðstoðarleikskólastjóri 9	211 – 240	40 stundir	100%
Aðstoðarleikskólastjóri 10	240>	40 stundir	100%

Niðurstöður könnunar sem gerð var á vegum starfshópanna sýndi að leikskólastjórar skáru sig verulega úr hópi annarra stjórnenda SFS þegar spurt var um framkvæmd 11 algengra verkefna. Hvorki leikskólastjórar né aðstoðarleikskólastjórar ná að forgangsraða verkefnum með þeim hætti sem þeir helst kysu, og telja sig ekki hafa nægan tíma sem faglegir leiðtogar, til að sinna umbótastarfi eða endurmenntun eins og æskilegt væri.

Leikskólar hafa þá sérstöðu að aðeins 24% starfsfólks sem starfar við uppeldi og menntun barna er leikskólakennarar, leikskólastjórar teljast þar ekki með (SFS, 2018-2020). Sú ábyrgð og vinna sem hvílir á leikskólastjórnendum hvað varðar faglega nálgun við uppeldi og menntun barna er því umfangsmikil. Aukið stjórnunarhlutfall aðstoðarleikskólastjóra skapar svigrúm til móttöku og leiðbeininga við nýliða og gefur stjórnendum aukið svigrúm til að leiða umbótastarf og sinna hlutverki sínu sem faglegir leiðtogar.

Leiða má líkum að því að aukið svigrúm stjórnenda til að sinna þeim þáttum skapi meiri stöðugleika og dragi úr starfsmannaveltu og kostnaði sem henni fylgir.

Ekki er gert ráð fyrir ritara eða skrifstofuumsýslu í úthlutunarramma leikskóla en verkefni eins og skýrslugerð, skjalastjórnun og persónuverndarmál verða sífellt umfangsmeiri. Húsnæði leikskóla rúmar í fæstum tilvikum viðbótaraðstöðu fyrir starfsmann til slíkra verka en hærra stjórnunarhlutfall gæti aukið möguleika leikskólastjóra til að dreifa slíkum verkefnum.

Aukið stjórnunarhlutfall stuðlar einnig að því að aðstoðarleikskólastjórar hafi tækifæri til að setja sig betur inn í rekstur leikskólans, starfsmannahald og ýmis verkefni og séu þannig betur í stakk búnir til að sinna staðgengilshlutverki í fjarveru leikskólastjóra. Mjög mikil endurnýjun hefur verið í hópi leikskólastjóra borgarinnar á síðastliðnum árum. Þannig hafa verið skipti á stjórnendum í um helmingi leikskóla borgarinnar á undanförunum 4 árum og nokkrar breytingar eru fyrir séðar á næstu árum. Umsóknum um stöður leikskólastjóra hefur fækkað og því mikilvægt er að efla og styrkja millistjórnendahópinn svo hann geti tekið við stöðum leikskólastjóra.

Ávinningur

Ávinningur af tillögunni er margþættur: a) Enn betur verður búið að leikskólabörnum með öflugra fagstarfi í framlínu b) teymisstjórnun eflist c) aukið svigrúm skapast til móttöku og leiðbeininga við nýliða, og stjórnendur fá aukið rými til að leiða umbótastarf og sinna hlutverki sínu sem faglegir leiðtogar. d) starf aðstoðarleikskólastjóra verður eftirsóknarverðara með auknu stjórnunarhlutfalli og skýrari ábyrgð og fleiri hæfir og reyndir stjórnendur verða til taks í leikskólastjórastöður; e) draga mun úr streitu og álagi á stjórnendur og annað starfsfólk þar sem fleiri hendur verða til að leiða og stýra fagstarfi, starfsfólki og verkefnum.

Kostnaðarmat

207 m.kr. á ári.

1.2.2 Fjölga deildarstjórum með leikskólakennaramenntun

Lagt er til að deildarstjórum sem ekki eru leikskólakennarar gefist kostur á að sækja um launað námsleyfi í allt að 45 daga á skólaári, miðað við fullt starf og fullt nám, til að sækja nám í leikskólafræðum. Vísað er í tillögu 3 frá starfshópi um eflingu faglegrar stöðu stjórnenda leikskóla. Markmið tillögunnar er að deildarstjórn allra deilda innan leikskóla borgarinnar verði í höndum leikskólakennara, enda sýna niðurstöður ytra mats á gæðum leikskólastarfs fylgni gæða við leikskólakennaramenntun starfsmanna.

Ávinningur

Tillagan ýtir undir viðurkenningu á þeirri ábyrgð sem fylgir deildarstjórastarfinu og mikilvægi þess fyrir leikskólastjóran að sterkir faglegir leiðtogar séu inni á deild. Aukin fagmenntun inni á deildum, þekking til að leiðbeina nýju starfsfólki og deildarstjórn sem byggir á fagmenntun leikskólafræða er einn þeirra þátta sem myndu léttu mjög starf leikskólastjóra. Tillagan skerpir á forystuhlutverki leikskólakennara og að deildarstjórar gegni þar lykilhlutverki. Þeir sem hafa valist í deildarstjórastöður án leikskólakennaramenntunnar eru lykilstarfsmenn leikskólanna og því afar eftirsóknarvert að efla þá enn frekar með því að gera þeim kleift að afla sér leyfisbréfa.

Kostnaðarmat

Miðað við að veita 10 deildarstjórum 45 daga launað námsleyfi á ári yrði kostnaðurinn 15 milljónir á ári.

1.2.3 Stöðugildi rekstrarstjóra í öllum grunnskólum

Lagt er til að í hverjum grunnskóla verði skilgreint stöðugildi rekstrarstjóra þar sem starfshlutfall miðast við nemendafjölda. Rekstrarstjóri beri ábyrgð á og hafi umsjón með fjármálum og rekstri skólans í samstarfi við skólastjóra og aðstoðarskólastjóra.

Rekstrarstjóri sitji jafnframt í stjórnunarteymi skólans og sinni helst eftirfarandi verkefnum:

- Sinnir starfsmannahaldi, s.s. gerð ráðningasamninga, launum, veikindarétti, leyfum, vinnustund og öðru því tengdu.
- Ber ábyrgð á fjárhagsáætlun og að skólinn starfi innan fjárheimilda. Samþykkir reikninga, vinnur frávikagreiningu og annað sem tengist fjármálum og ráðstöfun fjármagns. Er tengiliður við fjármálaþjónustu SFS.
- Rekstrarstjóri er jafnframt skrifstofustjóri og skipuleggur störf skrifstofunnar.
- Er yfirmaður skólaliða og ritara og skipuleggur störf þeirra.
- Er yfirmaður mötuneytis og matræðs. Ber ábyrgð á fjármálum mötuneytis.
- Ber ábyrgð á framkvæmd daglegra þrifa í samræmi við ræstingaáætlun.
- Annast öll innkaup fyrir skólann.
- Er tengiliður við fasteignastjóra í borgarhlutanum, verkefnisstjóra fasteigna og búnaðar skóla- og frístundasviðs og aðra sem koma að viðhaldi og endurnýjun húsnæðis, áhaldna og tækja.

Skólastjórnendur hafa kallað eftir auknu fjárframlagi til stjórnunar í grunnskólum. Í könnun um fagumhverfi stjórnenda kemur skýrt fram að of mikill tími fer í rekstartengd málefni, tíma sem stjórnendur kjósa frekar að verja í faglegt starf. Skólastjórar verja mestum tíma í stjórnun og umsýslu sem felur í sér rekstur, skrifstofuhald, fjármál, bréfaskriftir/tölvupósta skýrslugerð o.fl. Þeir kjósa hins vegar að hafa aukið svigrúm til að sinna leiðtogahlutverki sínu og hafa tíma í faglegt starf svo sem námskrárvinnu, starfsfólk s.s. stuðning við kennara, menntun og uppeldi barna og áætlanagerð.

Verkefnisstjórnin telur því mikilvægt að nálgast úrlausn þessa máls með kerfisbreytingu sem felur í sér að rekstartengdum málum og húsnæðismálum verði létt af herðum skólastjórnenda og þeirra tíma varið í faglegt starf. Starfslýsing rekstrarstjóra mótast einnig af verkaskiptingu eiganda húsnæðis og leigjanda húsnæðis og verður útfært í tengslum við tilraunaverkefni umsjónarmanna húsnæðis í hverfastöðvum (sjá tillögu 2.1 um skýrari ferla og yfirferslu verkefna). Til að tryggja viðeigandi mannafla á réttum stöðum er mikilvægt að gera ítarlega greiningu á störfum og verkefnum starfsfólks grunnskólanna sem sinna verkefnum sem falla ekki undir uppeldi og menntun barna, s.s. starfsfólks á skrifstofu, umsjónarmanni húsnæðis og skólaliða. Greina þarf fjölda þeirra, stöðugildi og hvernig tíma þeirra er varið í mismunandi verkefni. Markmiðið er að sérfræðipækning starfsfólks nýtist sem best í þau verkefni sem henni er ætlað.

Kostnaðarmat:

Ekki er gert ráð fyrir kostnaðarauka, heldur tilfærslum á verkefnum innan skólans og utan.

1.2.4 Skilgreint fjárframlag til stjórnunar sérkennslu/stoðþjónustu í grunnskólum

Lagt er til að í hverjum grunnskóla verði skilgreindur deildarstjóri stoðþjónustu sem sinnir umsýslu, skipulagi og eftirfylgni varðandi stuðning og þjónustu við börn og unglinga, bæði hvað varðar sértæka og almenna þjónustu. Deildarstjórinn hefur yfirumsjón með stoðþjónustu grunnskóla og tekur þátt í stefnumótun og skipulagi skólastarfs grunnskólans með það að markmiði að tryggja öllum nemendum menntun við hæfi og þann stuðning sem þeir kunna að þurfa í samræmi við metnar sérþarfir.

Sjá tillögu að starfslýsingu deildarstjóra sérkennslu/stoðþjónustu í fylgiskjali 9.

Í dag er fjármagn sem skilgreint er til sérkennslu og stýringar á henni úti á starfsstöðum í einni og sömu úthlutun. Í 24 grunnskólum borgarinnar fer deildarstjóri með stjórnun stoðþjónustu/sérkennslu og er þá um 30% - 100% stöðugildi að ræða. Verkefnastjórar sinna einnig stjórnun stoðþjónustu í 12 skólum og er þá einnig um 30%-100% stöðugilda að ræða. Í 6 skólum sinntu skólastjórar og aðstoðarskólastjórar einnig stjórnun sérkennslu/stoðþjónustu (SFS, 2020). Mikilvægt er að skilgreina þann hluta sem ætlaður er til stjórnunar á þessum þætti skólastarfs og er lagt til að farið verði í greiningu á því hvernig skipulagi á stjórnun sérkennslu er háttað og hvað fellur undir verksvið þeirra stjórnenda. Út frá því verði stjórnunarhlutfall útfært nánar í samræmi við umfang starfseininga og áætluð aukin fjárþörf ef nauðsynlegt telst.

Ávinningur

Markmið þessarar tillögu er að efla faglega umgjörð um börn og unglunga sem þarfnast sértækra og almennra úrlausna er varðar menntun þeirra og uppeldi. Mikið er kallað á fjölbreytta, sértæka þjónustu við nemendur og má m.a. vísa í nýlega úttekt á stöðu barna með einhverfu og mikla fjölgun þeirra í skólum borgarinnar (Helgi Viborg og fl. SFS, VEL, 2020). Nauðsynlegt er fyrir stjórnendur að hafa skýran ramma utan um það fjármagn sem þeir hafa til að stýra þessum þætti, enda um sérfræðipækkingu að ræða. Í dag er þessu þannig háttað að fjármagn til sértækra þjónustu við nemendur og fjármagn fyrir faglega stjórnun þess er einn og sami fjárhagsliður. Þetta gerir það að verkum að stjórnendur geta lent í togstreitu um það í hvorn þáttinn fjármagninu skuli varið, því báðir eru mikilvægir út frá faglegu skólastarfi, álagi á stjórnendur og stefnu um skóla fyrir alla. Þörfin er brýn og því geta verkefni fallið á skólastjórnendur sem jafnvel hafa ekki sérþekkingu á þessum þætti skólastarfs eða fjármagn tekið af öðrum liðum í rekstri skólanna sem getur valdið rekstrarvanda í öðrum þáttum rekstrarins.

Á síðustu tveimur áratugum hefur hlutverk grunnskóla breyst mikið sem kallar á nýjar áskoranir í starfi skólastjórnandans. Meiri fjölbreytileiki er í nemendahópnum og áskoranir sem ekki voru eins þekktar áður líta nú dagsins ljós. Þar má nefna auknar greiningar á börnum með sérhæfðari þjónustuþörf, fjölmenningarlegri nemendahópa, ólíka menningarheima og margt fleira. Mikil vinna og flókið samhæfingarstarf felst í því að skipuleggja og fylgja eftir einstaklingsmiðuðu námi og þjónustu fyrir börn og unglunga. Í leikskólum hafa skilgreindar stöður sérkennslustjóra gefið góða raun, en fyrir 10 árum var þeim bætt inn í starfsmannaflóru leikskóla og hafa sannað gildi sitt. Sú framkvæmd var fjármögnuð innan þeirrar fjárveitingar sem ætluð var til sérkennslu leikskóla.

Kostnaðarmat

Nú er að störfum starfshópur sem vinnur að því að endurskoða fjárúthlutunarlíkan fyrir grunnskóla og vinnur hann meðal annars að endurskoðun fjárveitinga til stjórnunar sérkennslu/stoðþjónustu í grunnskólum.

1.2.5 Fleiri fagmenntaðir starfsmenn í heilsársstöfum á vettvangi frístundastarfsins

Lagt er til að fjölga fagmenntuðum í fullu starfi í félagsmiðstöðvum og frístundaheimilum með það að markmiði að efla faglegt starf og auka stöðugleika í starfsmannahópum frístundaheimila og félagsmiðstöðva. Í þessar stöður verði ráðnir tólmstunda- og félagsmálafræðingar/frístundafræðingar eða einstaklingar með sambærilega uppeldismenntun. Vísað er í tillögu 3, 7 og 8 frá starfshópi um eflingu faglegrar stöðu stjórnenda í frístundastarfi (fskj. 7), fækkunar barna á starfsmann og framreiðslu síðdegishressingar og móttöku barna.

Frístundaheimili og félagsmiðstöðvar hafa þá sérstöðu að þar starfar mikið af ungu og óreyndu starfsfólki í hlutastörfum. Því er viðbótarálag á forstöðumenn við að þjálfa og styðja þann hóp. Fleiri fagmenn á

vettvangi skapa svigrúm fyrir stjórnendur til að efla og leiða fagstarfið, en menntaðir tómsunda- og félagsmálafræðingar geta þá létt undir með því að leiða og byggja upp hinn ófaglærða hóp starfsmanna. Því kallar frístundastarfið frekar eftir fagmenntuðum í heilsársstörf í framlínu, fremur en stjórnun. Þar gegna fleiri frístunda- og félagsmálafræðingar lykilhlutverki.

Ávinningur

Fjölgun frístundafræðinga í fullu starfi er einn stærsti liðurinn í að auka stöðugleika í starfsmanna- hópnum, létta álagi á stjórnendur og efla fagstarfið. Það hefur komið skýrt fram að erfiðleikar vegna mönnunar og starfsmannaveltu í frístundaheimilum og félagsmiðstöðvum má m.a. rekja beint til þess að starfsfólk sér ekki starfið sem framtíðarstarfsvettvang, sér í lagi vegna þess að almennt er um hlutastörf að ræða og starfsemin er ekki rekin á heilsársgrundvelli (SFS, 2018). Á hverju ári missa frístundaheimilin og félagsmiðstöðvarnar frá sér hæft starfsfólk þar sem þeim býðst ekki starf yfir sumartímamann og hæfir starfsmenn skila sér ekki að hausti til starfa í frístundastarfinu. Starfsmannavelta á frístundaheimilum og í félagsmiðstöðvum borgarinnar hefur um langt skeið verið mikil. Töluleg gögn frá skóla- og frístundasviði sýna að 35% starfsmanna frístundaheimila og félagsmiðstöðva sem voru við störf að hausti 2018 voru ekki við störf að hausti 2019. Starfsmannaveltan var 45% árið 2017 en hefur lækkað m.a. vegna fjölgunar frístundafræðinga við störf á frístundaheimilum SFS sem samþykkt var við innleiðingu frístundastefnu Reykjavíkurborgar vorið 2018.

Álag í starfi frístundaheimila stafar einnig af fjölda barna á hvern starfsmann. Fyrir nokkrum árum voru talin 12 börn á starfsmann í 1. bekk og 14 börn í 2.- 4. bekk. Samkvæmt reglum um þjónustu frístundaheimila sem samþykktar voru haustið 2018 er gert ráð fyrir 13 börnum á starfsmann í 1. bekk og 16 börnum í 2.-4. bekk á hvern starfsmann. Í dag eru börn talin á starfsmenn sem sinna öðrum verkefnum en beinni umönnun barna, s.s. undirbúningi og umsýslu vegna síðdegishressingar sem skapar aukið álag á unga og óreynda starfsmenn.

Fjölgun fagmenntaðra starfsmanna á frístundaheimilum og í félagsmiðstöðvum leiðir til betra fagstarfs og léttir álag á forstöðumenn sem sinna gifurlega mikilvægu hlutverki í að stjórna ungum og ófagmenntuðum starfsmönnum.

Kostnaðarmat

Fjölgun fagmenntaðra í fullu starfi í félagsmiðstöðvum og frístundaheimilum. Kostnaður vegna þessa er á ársgrundvelli fyrir 38 frístundaheimili (157.620.000 kr) og 23 félagsmiðstöðvar (97.980.000) alls kr. 255.600.000 kr.

2. Húsnæðismál og vinnuaðstæður

Mikilvægt er að húsnæði og aðstaða til skóla- og frístundastarfs hæfi starfseminni og veiti fullnægjandi umgjörð um fagstarfið. Sérstaklega er kveðið á um þetta í lögum og reglugerðum um grunn- og leikskóla sem og í menntastefnu Reykjavíkurborgar til 2030 og í stefnu um frístundaþjónustu í Reykjavík til 2025.

Eftir yfirferð verkefnisstjórnar á þeim gögnum sem tillögur starfhópanna þriggja eru grundvallaðar á, er niðurstaðan sú að of mikill tími stjórnenda fer í umsýslu húsnæðismála, ekki síst þegar framkvæmdir standa yfir. Upplifun stjórnenda er að ekki sé nægt fjármagn í viðhald og talsvert skorti á að verkefnisstjórar viðhaldseftirlits ná að sinna hlutverki sínu. Þannig eru stjórnendur starfsstaða SFS um of í hlutverki eftirlitsaðila framkvæmda. Þá hefur það of oft gerst að þegar framkvæmdir eiga sér stað í skóla- og frístundahúsnæði hafa þær stundum dregist um of og kallað á endurskipulagningu starfseinnar, oft með litlum fyrirvara. Þá eru starfsaðstaða og búnaður í fjölmörgum starfseiningum ófullnægjandi. Ítarlegar úttektir frá 2019 sem unnar voru fyrir allar starfsstöðvar leikskóla og

frístundastarfs liggja fyrir Einnig liggja fyrir úttektir á búnaði og aðstæðum í grunnskólunum sem unnar voru í samráði við starfsfólk í tengslum við tillögur um bætt starfsumhverfi grunnskólakennara árið 2017. Úttektir voru meðal annars unnar á grundvelli menntastefnu Reykjavíkurborgar, laga og reglugerða um grunnskóla og leikskóla, aðalnámskráa grunnskóla og leikskóla auk stefnu og reglna Reykjavíkurborgar í frístundastarfi.

Á meðan rík krafa er gerð til stjórnenda um að veita faglegu starfi forystu og stýra daglegu starfi með menntun, frístundastarf og velferð barna og unglunga að leiðarljósi, þurfa þeir að eyða miklum tíma í margvísleg húsnæðisverkefni sem taka of mikinn tíma og orku frá þeim. Eftirfarandi eru tillögur verkefnisstjórnar því til úrbóta.

2.1 Skýrari ferlar og yfirfærsla verkefna

Lagt er til að fasteignastjórar hverfastöðva beri ábyrgð á ástandi húsnæðis, þar með talið tilfallandi viðhaldi húsnæðis í skóla- og frístundastarfsemi. Fasteignastjóri eða fulltrúi hans sé auk þess fyrsti tengiliður við stjórnendur og ábyrgðarmaður um málefni fasteigna.

Til þess að gera fasteignastjóra þetta gerlegt verði gert samkomulag um yfirfærslu verkefna á milli SFS og USK. Þannig verði til teymi umsjónarmanna fasteigna í hverri hverfastöð sem heyri undir fasteignastjóra sem sinna öllu því húsnæði sem SFS leigir af eignasjóði. Hverfastöðvarnar sinni framangreindum verkefnum á grundvelli þjónustusamnings sem gildir á milli Eignaskrifstofu sem fer með eigendaforsvar vegna húsnæðisins og Umhverfis- og skipulagssviðs.

Eignaskrifstofa Reykjavíkurborgar hefur umsjón með eignasafni borgarinnar og fer með eigendaforsvar fyrir Eignasjóð á meðan umhverfis- og skipulagssvið þjónustar eignirnar í gegnum þjónustusamning við Eignaskrifstofu. Leikskólar, grunnskólar og frístundastarfsemi eru síðan notendur húsnæðisins og greiða fyrir notkun í því í gegnum innri leigu.

Áður en skrefið verður stigið til fulls er lagt til að farið verði í tilraunaverkefni í einu hverfi borgarinnar. Það verði valið í samráði SFS, USK og Eignaskrifstofu. Tilraunaverkefninu verði gefinn eins til tveggja ára reynslutími og starfshópur settur yfir það til að undirbúa og innleiða verkefnið með það að markmiði að yfirfærsla í önnur hverfi geti hafist eigi síðar en eftir tvö ár. Í fylgiskjali 10 má sjá tillögu að starfslýsingu umsjónarmanns húsnæðis í hverfastöð auk grunns að verkaskiptingu leigusala og leigutaka húsnæðis í skóla- og frístundastarfi. Starf umsjónarmanns húsnæðis mun mótast með hliðsjón af verkaskiptingu samkvæmt leigusamningi. Skilgreina þarf hvaða verkefni skulu vera innifalin í leigu, kostnaðargreina leigusamninginn út frá verkaskiptingu leigusala og leigutaka og skýrt þarf að vera hvaða verkefni teljast til aukaverka sem leigutaki þarf að greiða sérstaklega fyrir.

Samhliða þessu er lagt til að nýr húsnæðisferill verði gerður. Hann lýsi ábyrgð, umfangi, hlutverki og upplýsingaskyldu ólíkra aðila í tengslum við framkvæmdir og endurbætur á húsnæði og lóðum í skóla- og frístundastarfi. Þjónustusamningur verði gerður milli skóla- og frístundasviðs, Eignaskrifstofu og USK um ofantalin verkefni.

Einnig verði hlutverk og ábyrgð leigutakans, starfsstöðva skóla- og frístundasviðs, skilgreind gagnvart USK. Mikilvægt er að Eignasjóður beri ábyrgð á að húsnæðið uppfylli þær kröfur sem gerðar eru til heilbrigðis- og hollustuhátta auk þeirrar starfsemi sem þar fer fram. Samhliða þarf að tryggja samráð og forgangsröðun verkefna, upplýsingaflæði á milli aðila um verkefni, að tillit sé tekið til þeirrar starfsemi

sem fer fram í húsnæðinu á meðan á framkvæmdum stendur og að öryggi notenda sé tryggt. Upplýsingamiðlun um framgang og framvindu verkefna þarf að tryggja á skilvirkan máta til allra hagsmunaaðila og þarf fasteignastjóri að tryggja:

- að unnið sé eftir húsnæðisferlinum þvert á svið og starfseiningar
- að framkvæmd verkþátta falli í hlut þeirra sem hafa skilgreinda ábyrgð
- að fullnægjandi samráð og samræming við starfsemi starfseininga skóla- og frístundasviðs fari fram
- að ábyrgðarhlutverk mismunandi aðila í verkferlinum séu skýr og virt
- að fylgt sé eftir og stuðlað að réttri virkni ferilsins og nauðsynlegri endurskoðun hans.

Ávinningur

Stjórnendur í leikskólum og frístundastarfi hafa óskað eftir umsjónarmanni húsnæðis til þess að sjá um létt viðhald/úrbætur og umhirðu húsnæðis/lóðar þar sem of mikil vinna er varðar húsnæði hvílir á herðum stjórnenda. Umsjónarmenn húsnæðis hafa verið starfandi í grunnskólum, en þó nefna stjórnendur þar að ýmis viðhaldsmál og rekstur húsnæðis taki of mikinn tíma. Stjórnendur í skóla- og frístundastarfi sinna verkefnum í samræmi við menntun þeirra og sérhæfingu á meðan sérfræðingar í rekstri fasteigna sinna sérhæfingu á sínu sviði.

Aukin ábyrgð fasteignastjóra eykur fagmennsku í rekstri húsnæðis þar sem sérfræðingar á sviði framkvæmda og viðhalds sjá um og bera ábyrgð á skipulagi og verkefnisstjórn framkvæmdaverkefna. Fjárhagslegur ávinningur er verulegur þar sem skipulag og virkni ferilsins dregur úr sóun, eykur hagkvæmni í framkvæmdum og viðhaldi. Öryggi og heilsa barna, unglinga og starfsmanna eru einnig betur tryggð.

Dagleg umhirða húsnæðis og umgengni er áfram á ábyrgð stjórnenda og rík áhersla verður á að börn og starfsmenn gangi um húsnæði af virðingu og hirðusemi.

Einn ábyrgðarmaður á húsnæði dregur úr flækjustigi er varðar viðhald, umsjón og eftirlit. Með því að flytja verkefni umsjónarmanns húsnæðis yfir til hverfastöðva myndast teymi umsjónarmanna sem geta sinnt þeim fjölbreyttum verkefnum sem þarfnast úrlausna á ýmsum stöðum.

Áskoranir

Tillagan krefst kerfisbreytinga innan stjórnsýslunnar þar sem forsvar húsnæðismála í skóla- og frístundastarfi hefur að stórum hluta verið á könnu stjórnenda starfseininga. Tryggja þarf fullnægjandi mannafla til að sinna verkefnum og rétta umgjörð um nýjan húsnæðisferil. Fasteignastjórinn hafi stuðning frá samráðshópi sem skipaður er fulltrúum Eignaskrifstofu, USK og SFS um innleiðingu, eftirfylgni og álitamál. Tryggja þarf samráð við stjórnendur starfseininga varðandi þarfir og kröfur starfsemi til húsnæðis og vinnuaðstæðna.

Kostnaðarmat

Ekki er gert ráð fyrir kostnaðarauka þar sem um yfirfærslu verkefna er að ræða.

2.2. Bæta húsnæði, aðbúnað og starfsaðstæður

Húsnæði þarf að hæfa starfseminni og mikilvægt er að allur búnaður í skóla- og frístundastarfi sé til þess fallinn að mæta þeim kröfum sem birtast í lögum og reglugerðum um grunn- og leikskóla sem og menntastefnu og frístundastefnu Reykjavíkurborgar. Gríðarleg breyting hefur átt sér stað í skóla- og frístundastarfi á undanförunum áratugum, meðal annars má nefna aukna þjónustu fyrir börn á öllum skólastigum og í frístundastarfi, lengdan dvalartíma barna í leikskólum og sérhæfðari þjónustu á öllum skólastigum. Sífellt fleiri nýta þjónustu frístundaheimila og félagsmiðstöðva og starfsemin verður æ mikilvægari í þeim samfélags- og tæknibreytingum sem hafa áhrif á uppeldisaðstæður barna og unglinga.

Margar starfseiningar búa enn við sama húsakost og þegar starfsemin var mun minni að umfangi og dvalartími barna- og unglinga skemmri. Því hefur verulega þrengt þar að starfsemi og aðstæður ekki í samræmi við kröfur. Nýtingu á húsnæði er forgangsraðað í þágu barnanna með þeim afleiðingum að víða hefur verið þrengt að aðstöðu starfsmanna eða hún ekki vaxið í takti við starfsemina (s.s. fjöldi salerna starfsmanna, fathengi og aðstaða til undirbúning fagstarfs, fundahalds og viðtala). Lög og reglugerðir um heilbrigðis- og hollustuhætti gera einnig kröfur um betri aðbúnað sem erfitt hefur verið að mæta.

„Tryggja þarf að húsnæði og aðstaða til skóla- og frístundastarfs veiti fullnægjandi umgjörð um metnaðarfullt starf og stuðli að heilbrigði og vellíðan barna og starfsmanna.“

Viðhaldi er á mörgum stöðum ábótavant og ýmsir starfsstaðir eru í húsnæði sem upphaflega átti að vera tímabundið. Á undanförunu ári hefur verið unnið að úttekt á viðhaldspörf húsnæðis leikskóla, grunnskóla, frístundamiðstöðva, félagsmiðstöðva og frístundaheimila. Umhverfis- og skipulagssvið hefur haft veg og vanda að úttektinni og munu niðurstöður liggja fyrir fyrri hluta árs 2021. Skýrara verklag og skarpari forgangsröðun á viðhaldi fasteigna mun létta álagi af stjórnendum.

Lagt er til að sett verði upp fimm ára áætlun sem snýr að endurbótum og nýframkvæmdum sem þarf að gera á aðbúnaði og núverandi húsnæði í skóla- og frístundastarfi. Tillögum verði forgangsraðað og ráðist í endurbætur frá og með vori 2021.

Samhliða því að rými fyrir fagstarfið er betrumbætt er mikilvægt að bæta vinnuaðstöðu starfsmanna til þess að auka starfsánægju og minnka starfsmannaveltu. Á liðnum árum hafa fjárveitingar til viðhalds og endurbóta á húsnæði aukist verulega, en hafa þó ekki dugað til.

Ávinningur

Húsnæði sem hentar starfseminni. Viðeigandi umgjörð um faglega starfið betur tryggð. Heilsusamlegra starfsumhverfi. Vellíðan og öryggi barna, unglinga og starfsmanna tryggð hvað varðar húsnæði. Minni tími og orka stjórnenda fer í „húsnæðisvandamál“ og meiri í faglegt starf.

Áskoranir

Flókið og viðkvæmt verkefni sem krefst samhæfingar, samvinnu og forgangsröðunar fjármagns. Margar starfsstöðvar þarfnast endurbóta á húsnæði og búnaði. Samhæfa þarf við aðrar breytingar sem fyrirhugaðar eru s.s. viðhald og nýbyggingar. Tryggja þarf gagnsæi í forgangsröðun t.d. með beiðnakerfi, verkþókhaldi og skilgreindu matsferli sem byggt er á við forgangsröðun verkefna.

2.3. Betri nýting á húsnæði SFS fyrir fjölbreytta þjónustu við borgarbúa

Í samræmi við *Græna plan* Reykjavíkurborgar er lögð áhersla á að allt húsnæði og landrými til skóla- og frístundastarfs sé fjölnota og nýtist allan daginn, allan ársins hring, börnum, fjölskyldum, starfsfólki og grenndarsamfélagi til hagsbóta.

Mikilvægt er að nýta þann húsakost sem starfsstaðir skóla- og frístundasviðs hafa yfir að ráða eins vel og kostur er. Það þýðir að húsnæði sem í grunninn er ætlað einni starfsemi, nýtist í þágu annarrar svo fremi sem það komi ekki í veg fyrir lögbundna eða aðra reglubundna þjónustu sem Reykjavíkurborg veitir. Í húsnæði margra grunnskóla eru t.d. starfrækt frístundaheimili, félagsmiðstöðvar og skólahljómsveitir. Með því að samnýta húsakost verður rekstur húsnæðis á vegum sviðsins hagkvæmari þegar á heildina er litið, fjárfestingarþörf minnkar, byggingarmagn minnkar sem og kolefnisfótspor. Fjármunum sem varið er í húsnæði, viðhald og endurnýjun nýtist í þágu allrar starfseinnar. Fjölbreytt notkun og samnýting húsnæðis ætti að vera höfð að leiðarljósi við hönnun og byggingu nýrra starfseininga og endurgerð eldri bygginga. Í núgildandi aðalskipulagi Reykjavíkurborgar er horft til þess að skólahverfið verði áfram grunneining í skipulagi íbúðarhverfa borgarinnar.

„Sveitarstjórn getur í samráði við skólastjóra ráðstafað skólahúsnæði öllu eða hluta þess til annarrar starfsemi svo fremi sem þar raskar ekki lögbundinni notkun húsnæðisins.“

Úr lögum um grunnskóla nr. 91/2008 21.gr.

Lagt er til að skrifstofa SFS verði leigjandi alls húsnæðis og að gerður verði afnotasamningur við hvern og einn starfsstað um hvaða húsnæði hann hafi til starfsemi sinnar. Lagt er til að gengið verði út frá skilgreindum þörfum fyrsta og annars notanda og svo samnýtingarsjónarmiða.

Vísað er í drög að reglum um nýtingu húsnæðis (vinnuskjal SFS 2020). Ætíð sé tekið mið af fjölda barna og starfsmanna í starfseminni en einnig af þörfum hverju sinni. Að auki sé horft til þróunar- og nýsköpunarverkefna og ríkjandi stefnu borgarinnar um skóla- og frístundastarf. Ávallt verði haft samráð við þær starfseiningar sem um ræðir við ákvörðun og úthlutun. Auk þess skulu forsvarsmenn starfseininga eiga með sér reglubundið samráð um „sambúðina“ og þær áskoranir sem hún felur í sér með því að gera með sér formlegan samning um nýtingu húsnæðisins sem fyrsta og annars notanda og um samvinnu og samþættingu starfs.

Ávinningur

Öllu starfi í leikskólum, grunnskólum og frístundastarfi eru tryggðar aðstæður sem hæfa starfsemi allra starfseininga. Innri leiga vegna húsnæðis starfseininga og rýmissamningar eiga ekki við, heldur færast húsnæðiskostnaður í heildina á skóla- og frístundasvið. Framkvæmdin felur í sér hagkvæmari nýtingu fjármagns og fermetra og á að stuðla að betri og heildstæðari umgjörð starfs fyrir börn, unglinga og starfsfólk. Með þessu eiga allir sama aðgang og réttindi í húsnæðinu og það tryggir festu og öryggi í starfseminni.

Áskoranir

Tillagan krefst kerfisbreytinga innan stjórnsýslunnar þar sem löng hefð er fyrir því að forsvarsmenn kjarnastarfsemi hafa stýrt nýtingu á húsnæði. Forsvarsmenn starfsstaða getur skort traust á nýtt fyrirkomulag og óöryggis getur gætt varðandi þarfir þeirra til húsnæðis, vinnuaðstæðna, starfsmanna og aðstöðu nemenda/barna/unglinga. Tryggja þarf rétta umgjörð um nýtt fyrirkomulag og þörf er fyrir

ítarlega hagsmuna- og áhættugreiningu sem byggt verður á við innleiðingu og eftirfylgni. Um samvinnuverkefni er að ræða og mikilvægt að samstarf sé í heiðri haft á öllum stigum og gætt virðingar fyrir þörfum allra þátta starfseminnar.

3. Miðlæg þjónusta og stuðningur

Stjórnendur í skóla- og frístundastarfi hjá Reykjavíkurborg starfa í kviku og flóknu umhverfi. Samkvæmt upplýsingakerfi Reykjavíkurborgar í nóvember 2020 taldi sviðið rúmlega 6.300 starfsmenn. Þjónusta sviðsins nær til yfir tuttugu þúsund barna og unglinga og eru starfsstaðir röklega 160. Stjórnsýslan og það lagalega umhverfi sem stjórnendur búa við geta verið flókin og þung í vöfum, auk þess sem starfið snýst um viðkvæma hópa. Þróun og breytingar í samfélaginu krefjast einnig stöðugar endurskoðunar á viðteknum venjum og starfsaðferðum.

Niðurstöður könnunar um fagumhverfi stjórnenda sýna að hægt er að veita stjórnendum betri stuðning. Þeir telja fjölmörg verkefni „utan“ sinnar starfslýsingar.

- Flókin úrlausnarmál er varða mannauð taka mikinn tíma og óskað er eftir meiri stuðningi.
- Málefni barna með fjölþættan vanda og önnur flókin úrlausnarmál vegna einstakra nemenda eru verkefni sem stjórnendur óska eftir meiri stuðningi við.
- Ýmis rekstrar- og húsnæðismál eru verkefni sem stjórnendur telja að taki upp of mikinn tíma og að mörg þeirra gætu verið í verkahring annarra.
- Áætlanir, nýjar stefnur og straumar eru einnig mál sem stjórnendur telja að hægt væri að vinna í meira mæli í miðlægri þjónustu, til að létta á innleiðingarferlinu og koma í veg fyrir að allir þurfi að „finna upp hjólið.“

Verkefnisstjórnin hefur rýnt tillögur starfshópanna um þarfir fyrir aukinn stuðning og eru eftirfarandi tillögur lagðar fram um miðlægan stuðning og aukna þjónustu í nærumhverfi starfsstaðanna:

3.1 Mannauðsþjónusta skóla- og frístundasviðs

Lagt er til að mannauðsþjónusta skóla- og frístundasviðs veiti eftirfarandi úrlausnarefnum brautargengi og að þau verði þróuð, mótuð og unnin í samræmi við þarfir hverju sinni. Mannauðsstjóri er ábyrgur fyrir framkvæmd og virkni en þar að auki verði verkefnastjórar eða tengiliðir tilgreindir fyrir hvert úrlausnarefni:

- Miðlæg nýliðanámskeið í samvinnu við fagskrifstofu.
- Aukinn jafningjastuðningur mentora og tengiliða á fagskrifstofu og skóla- og frístundaeilda í borgarhlutum sbr. *Betri borg fyrir börn*.
- Námskeið fyrir nýja stjórnendur með áherslur á vellíðan á vinnustað og farsæla stjórnendur.
- Mótaðar verði og innleiddar aðgerðir til að draga úr fjarvistum starfsfólks. Verkefnið *Vellíðan á vinnustað*.
- Aðstoða starfseiningar við að gera starfslýsingar, skýra verkaskiptingu á milli stjórnenda, gerð skipurits og boðleiða/samskipta.
- Mótaðir verði og innleiddir ferlar í mannauðsmálum s.s. um ráðningar, móttöku starfsmanna, þjálfun, viðveru, frammistöðuvanda og uppsagnir.
- Vinna eyðublöð og gátlista sem snúa að sérstöðu skóla- og frístundasviðs í mannauðsmálum og hafa þá aðgengilega á rafrænu formi.
- Skýra verkefni mannauðsþjónustu og þann stuðning sem stjórnendur geta sótt þangað. Einnig verði skýrð hlutverk og skipting ábyrgðar mannauðsþjónustu SFS, mannauðs- og starfsþróunarsviðs Reykjavíkurborgar og kjaradeildar Reykjavíkurborgar.

Vinnan í starfshópunum þremur um starfsumhverfi stjórnenda hefur nú þegar skilað þeim árangri að ýmsum verkefnum hefur verið hrint úr vör. Sem dæmi er verkefnið *Velliðan á vinnustað* þar sem stjórnendur fá stuðning við gerð starfslýsinga, að skýra verkaskiptingu á milli stjórnenda, gerð skipurits og boðleiða/samskipta. Komið hefur verið á jafningjastuðningi við nýja leikskólastjóra, grunnskólustjóra og framkvæmdastjóra frístundamiðstöðva auk tilnefndra tengiliða á leikskólaskrifstofu. Þá er einnig hafin vinna við gerð verkferla, eyðublaða og gátlista í mannauðsmálum. Þá hefur í Breiðholti verið hrundið af stað tilraunaverkefninu *Betri borg fyrir börn* þar sem stuðningur við stjórnendur hefur verið færður nær starfsstöðvum með tilkomu nýrrar skóla- og frístundaeildar og mannauðs- og rekstrarþeymis sem heyrir undir þjónustumiðstöð og þjónar einnig starfsstöðvum skóla- og frístundasviðs í hverfinu. (sjá neðar).

3.2 Skrifstofa sviðsstjóra

Fjölbreyttar áætlanir, nýjar stefnur og straumar eru mál sem stjórnendur telja að hægt væri að vinna í auknum mæli í miðlægri þjónustu. Slíkt myndi létta á innleiðingarferlinu og koma í veg fyrir að hver og ein starfseining þurfi að „finna upp hjólið.“ Sífelld meiri kröfur er gerðar til gæða og gagnsæis í ákvarðanatöku og því mikilvægt að tryggja stjórnendum hagkvæma og skilvirka umgjörð um faglegt starf, mannauðsmál, lagaleg úrlausnarmál, rekstur og fjármál.

Efla þarf umgjörð gæðakerfis sem heldur utan um gæðaskjöl á borð við ferla, eyðublöð, gátlista, innleiðingaráætlanir o.fl. sem tengjast sameiginlegum úrlausnarefnum skóla- og frístundasviðs og sérhæfðum úrlausnarefnum fagskrifstofa. Markmiðið er að skjölin séu aðgengileg á skilvirkan máta og að rétt skjöl séu á réttum stað á hverjum tíma. Verið er að innleiða nýtt kerfi hjá borginni, *Hlöðuna*, sem mun ná til skjala- og gæðamála. Mikilvægt er að samhliða þeirri innleiðingu verði innri vefur yfirfarinn og tenging hans og *Hlöðunnar*.

Lagt er til að gæðateymi verði sett á laggirnar innan sviðsins, skipað ábyrgðarmönnum sem gegna hlutverki gæðastjóra, skjalastjóra og umsjónarmanns innri vefs. „Gæðastjóri“ tilheyrir skrifstofu sviðsstjóra, sem verði falið að vinna að innleiðingu verkefnisins. Lagt er til að innleiðingarferli verði unnið í skrefum á þriggja ára tímabili með reglubundnu mati á framvindu og endurskoðun á viðeigandi verkþáttum og tímalínu.

Gæðateymið samræmir og tryggir rétta umgjörð gæðaskjala og sinnir eftirfylgni og eftirlitshlutverki með framkvæmd verkefna og virkni kerfisins. Gæðateymið starfi í náinni samvinnu við fagskrifstofur, mannauðsþjónustu, lögræðiþjónustu og fjármálaþjónustu um gæðaskjöl sem eru á þeirra ábyrgð. Framangreindar einingar tilgreina ábyrgðarmann sem er ábyrgur fyrir gæðaskjöllum hverrar einingar. Gæðateyminu, undir formennsku „gæðastjóra,“ verði falið að halda utan um eftirfarandi verkefni, tryggja virkni upplýsingakerfis sem heldur utan um gæðaskjöl og tryggja viðhald, uppfærslu og endurnýjun á gæðaskjöllum.

- *Hlaðan* verði innleidd á sviðinu til að tryggja tæknilega umgjörð um gæðaskjöl og einfalda aðgengi og utanumhald. Áhersla er lögð á að allir starfsstaðir skóla- og frístundasviðs hafi aðgang að *Hlöðunni* og geti vistað gögn sín þar.
- Innri vefur sviðsins verði endurbættur og hlutverk hans endurskoðað með tilliti til aðgengis gæðaskjala. Þar verði horft til innleiðingar *Hlöðunnar* og horft til tengingar innri vefs við þau gögn og skjöl sem þar eru vistuð.
- Sérstakt samvinnuverkefni verði sett af stað innan sviðsins til að lista upp og flokka hvaða áætlanir, innleiðingar á stefnumálum, eyðublöð, gátlistar og ferlar eru til og þurfa að vera aðgengilegi miðlægt. Þau verði síðan vistuð á viðeigandi stað í *Hlöðunni* og aðgengileg í gegnum innri vef sviðsins.

- Þegar nýjar kröfur verða til, þarf að setja í gang vinnuhóp sem skipaður er fulltrúum með sérfræðiþekkingu auk notenda sem móta og þróa afurðina (innleiðing stefnumáls, eyðublað, gátlisti, ferill o.fl.) sem síðan er kynnt og vistuð á viðeigandi stað í *Hlöðunni* og aðgengileg í gegnum innri vef sviðsins.

Nú þegar hefur verið unnið vel að gæðamálum á sviðinu, en styrkja þarf umgjörðina með meiri formfestu sem tryggir hagkvæmni og skilvirkni og ætti að spara stjórnendum einnig dýrmætan tíma sem nýtist á móti í meira mæli í uppeldi og menntun barna og unglinga.

3.3 Betri borg fyrir börn - heildstæð skóla- og frístundaþjónusta í nærumhverfi

Í janúar 2020 var hrint í framkvæmd breytingum á skipulagi skóla- og frístundastarfs í Breiðholti undir einkennisorðunum: *Betri borg fyrir börn*.

Verkefnið miðar að því að færa þjónustu í auknum mæli til nærumhverfis barna og ungmenna, veita viðeigandi stuðning sem fyrst og þetta samstarf skóla- og frístundasviðs og velferðarsviðs. Verkefnið felur í sér að stofnuð var skóla- og frístundadeild sem starfar í Álfabakka 10 í húsnæði þjónustumiðstöðvar Breiðholts og vinnur í nánú samstarfi við þjónustumiðstöðina.

Þannig er verið að samræma störf og þjónustu, t.d. að ekki sé um tvíverknað að ræða eða að mikilvæg verkefni lendi milli skips og bryggju. Starf leikskóla, grunnskóla, frístundaheimila, félagsmiðstöðva og frístundamiðstöðvarinnar Miðbergs heyra undir deildina. Hún veitir m.a. ráðgjöf um almenna starfs- og kennsluhætti, skipulag skóla- og frístundastarfs, auk þeirrar sérfræðiþjónustu sem hefur verið veitt í þjónustumiðstöðinni á undanförunum árum. Deildin heyrir undir skóla- og frístundasvið og stjórnendur deildarinnar eru næstu yfirmenn leikskólustjóra, grunnskólustjóra og forstöðumanna félagsmiðstöðva, frístundaheimila og starfsmanna og stjórnenda frístundamiðstöðvarinnar Miðbergs í Breiðholti. Þá var stofnað mannauðs- og rekstrarteymi í þjónustumiðstöðinni sem sinnir mannauðsþjónustu, fjármálaráðgjöf og utanumhaldi með rekstri húsnæðis allra starfsstaða sviðanna tveggja í hverfinu.

Lögð er áhersla á að þverfagleg teymisvinna á milli skóla- og frístundadeildar og annarra sérfræðinga þjónustumiðstöðvar Breiðholts sé þétt og markviss með það að markmiði að styðja við skóla- og frístundastarf og fjölskyldur í Breiðholti.

Tilgangur verkefnisins er:

- Að samhæfa eins og kostur er alla skóla-, frístunda- og velferðarþjónustu í borgarhlutanum og auka þverfaglega samvinnu t.d. við heilbrigðisþjónustu.
- Að öll skóla- og frístundaþjónusta sé heiltæk, þ.e. varði heildarþjónustubörf leikskóla, grunnskóla, frístundaheimila og félagsmiðstöðva frá Reykjavíkurborg, þ.e. stjórnendur, starfsmenn, börn og foreldrar.
- Að styrkja samlegð og samfellu þjónustu við skóla, félagsmiðstöðvar og frístundaheimili þannig að þjónustan stuðli að auknu samstarfi og um leið auknum gæðum í starfi með börnum á leik- og grunnskólaaldri.
- Auka dreifstýringu í leik- og grunnskólastarfi þannig að hún verði áþekk því sem nú er í frístundastarfi/frístundamiðstöðvum SFS svo að stjórnendur leik- og grunnskóla finni fyrir meiri nálægð frá stjórnendum og ráðgjöfum Reykjavíkurborgar.

„Fjölbreytt og þverfaglegt samstarf innan starfsstaða, milli starfsstaða og við stofnanir og aðila í samfélaginu.“

Úr menntastefnu Reykjavíkurborgar til 2030

- Að mannauður og fjármagn í öllu skóla-, frístunda- og velferðarstarfi nýtist sem best. Með auknu samstarfi og samhæfingu milli stofnana opnast möguleikar á að samnýta mannauð og fjármagn í ríkari mæli.

Í þeim gögnum og greiningum sem aflað hefur verið í verkefninu hefur komið fram að þær starfseiningar sem sinna skóla- og frístundastarfi eru gríðarlega ólíkar að stærð og umfangi, auk þess sem þær þjóna mjög fjölbreyttum hópi barna og unglunga. Það getur því verið erfitt að tryggja fullnægjandi sérfræðipækkingu í hverri starfsstöð dag frá degi, þar sem þarfirnar eru ólíkar og geta jafnvel breyst á einu augnabliki. Í niðurstöðum kannana meðal stjórnenda kom fram þörf fyrir meiri stuðning í nærumhverfinu, s.s. í mannauðsmálum, stuðningi við fagstarf, fjármálum og húsnæðismálum. Viðbrögð SFS voru m.a. að koma á fót tilraunaverkefninu *Betri borg fyrir börn* í Breiðholti sem áætlað er til tveggja ára. Mat á árangri verkefnisins fer fram allt tímabilið

Horfa þarf til fyrirmyndarinnar í Breiðholtsverkefninu og útfæra fyrir hvern borgarhluta samræmda og samtvinnnaða þjónustu sem er nær notendunum og tryggir greiðan aðgang að sérfræðingum sem geta gripið boltann eða aðstoðað við úrlausn mála þegar bjargir innan starfseininganna þrýtur.

Áður en farið er af stað í slíka vegferð þarf að meta árangur tilraunaverkefnisins, sníða af vankanta og gera úrbætur. Tryggja þarf að virkni samstarfsins skili sér með þeim hætti inn í skóla- og frístundastarfið sem væntingar stóðu til um. Tryggja þarf fullnægjandi mannafla sérfræðinga sem veita náms- og kennsluráðgjöf, hegðunarráðgjöf, sérkennsluráðgjöf og ráðgjöf um stuðning í frístundastarfi. Þá þarf að tryggja að fjölbreytni sé í undirstöðumenntun starfsfólks, s.s. sálfræðingar, þroskajálfar, félagsráðgjafar, iðjuþjálfar, talmeinafræðingar, atferlisfræðingar og aðrir reynslumiklir aðilar í uppeldis- og menntunarfræðum til að takast á við fjölbreyttar áskoranir barna og unglunga í skóla- og frístundastarfi.

Verkefninu „Betri borg fyrir börn“ er einnig ætlað að styðja við stjórnendur í rekstrarmálum, s.s. mannauðsstjórnun, fjármálum og húsnæðismálum. Tryggja þarf gott aðgengi að reynslumiklum sérfræðingum sem geta létt álagi af stjórnendum og gefið þeim meira svigrúm til að einbeita sér að faglegu starfi. Eftirfarandi verði veitt brautargengi eftir því sem mest er þörf fyrir á hverjum tíma:

- Fagleg ráðgjöf, m.a. kennslu- og hegðunarráðgjöf, í leikskóla-, grunnskóla- og frístundastarfi verði leidd af skóla- og frístundasviði
- Styrkja úrræði starfsstaða og fagfólks (grunnskóla-, leikskóla- og frístundastarfs) til að vinna með börn/unglinga/ nemendur með fjölbættan vanda.
- Styrkja kennara, starfsmenn og stjórnendur til að sinna menntun án aðgreiningar
- Aukinn stuðningur við stjórnendur er varðar ýmis rekstrartengd mál, s.s. starfsmannamál, fjármál og húsnæðismál.

3.4 Nýsköpunarmiðja Menntamála

Nýsköpunarmiðja Menntamála (NýMið) hefur það hlutverk að veita starfsstöðum skóla- og frístundasviðs Reykjavíkurborgar stuðning og ráðgjöf við innleiðingu menntastefnunnar, stuðla að samstarfi við háskóla um starfsþróun og veita stuðning við þróun og nýsköpun í leikskólum, grunnskólum og frístundastarfi í samstarfi við fagskrifstofu SFS, Miðju máls og læsis o.fl.

NýMið var sett á laggirnar sem hluti af ákalli um meiri sérfræðipækkingu og aðstoð við fagfólk í skóla- og frístundastarfi sem stýrt væri af skóla- og frístundasviði. Starf stjórnenda er skapandi og mörg verkefni sem unnin eru á ólíkum starfsstöðum til þess að efla, þróa og bæta starfsemina. Mörg verkefni ganga vel með árangri sem skilar sér með öflugra fagstarfi og mannauði.

Mikilvægt er að skapa vettvang sem tryggir að þekking og lærdómur flæði á milli starfseininga. Lagt er til að NýMið hafi yfirsýn og umsjón með slíkum vettvangi og veiti eftirfarandi brautargengi, útfæri og skipuleggi í samræmi við hvar mest er þörf á hverjum tíma.

- Fyrirmyndarverkefni: Settur verði upp vettvangur þar sem stjórnendur geta miðlað árangri af átaki eða verkefnum sem hafa gengið vel, t.d. hafi eftt og bætt starfsumhverfi, mannauð og faglegt starf. Þannig verði til enn öflugra lærdómssamfélag þar sem meiri þekking flæðir á milli starfseininga.
- Stjórnendur og annað fagfólk í skóla- og frístundastarfi, verði hvatt til að taka að sér hlutverk „meistara“ í ákveðnum verkefnum sem geti tengst t.d. fyrirmyndarverkefnum, stefnum, áætlunum, þróun, nýsköpun, stjórnun o.fl. Þannig er þeim gert kleift að öðlast afburðarhæfni og þekkingu á ýmsum sviðum, en taka á móti að sér það hlutverk að miðla af reynslu sinni og þekkingu til annarra eins og þarfir standa til hverju sinni. Þannig verður sérþekking dreifðari og aðgengilegri um allt sviðið og þekkingar- og lærdómssamfélagið eflist enn frekar.

3.5 Launaskrifstofa

Launaskrifstofa móttækur, skráir og meðhöndlar launagögn frá stofnununum borgarinnar, hún fer með launavinnslu og afgreiðslu launa og hefur eftirlit með launagögnum. Skrifstofan ber ábyrgð á mannauðs- og launakerfi borgarinnar og þróun þess í samvinnu við upplýsinga- og gagnadeild fjármála- og áhættustýringarviðs sem þjónustar kerfið og notendur þess, ásamt viðverukerfinu *Vinnustund*, vaktakerfinu *Vinnu* og umsóknar- og ráðningarkerfi borgarinnar. Í nóvember 2020 störfuðu tæplega 10.500 starfsmenn hjá Reykjavíkurborg. Það er því óhætt að segja að umfang launavinnslu launaskrifstofu sé stórt og mikið. Þó ber að undirstrika, að skóla- og frístundasvið er gríðarlega stór hagsmunaaðili hvað varðar launaafgreiðslu og launakerfið, en eins og fram hefur komið eru starfsmenn skóla- og frístundasviðs yfir 6.300 talsins sem telur hátt í 60% af heildarfjölda starfsmanna borgarinnar.

Könnun á fagumhverfi stjórnenda auk rýnihóparannsóknar hjá starfsfólki í frístundastarfinu sýnir að skortur er á skilvirkni og áreiðanleika í launavinnslunni. Oft eru margar villur í útreikningi sem tekur langan tíma að vinda ofan af og dýrmætan tíma frá stjórnendum, sér í lagi frístundamiðstöðva. Einnig er mjög misjafnt hversu langan tíma tekur að skrá ráðningarsamninga og gögn í launakerfið. Slíkt hefur keðjuverkandi áhrif, því ekki er hægt að sækja um tölvubúnað, aðgangskort, aðgang að kerfum o.fl. fyrr en skráningu í launakerfið er lokið. Umstangið í kringum framangreint veldur ómældu umstangi og óánægju hjá stjórnendum og öðrum starfsmönnum. Þetta háir frístundastarfinu sérstaklega þar sem er mikil starfsmannavelta er og ekki hægt að tryggja störf á heilsársgrundvelli.

Verkefnishópurinn leggur því til að skilgreindur verði launaferill sem lýsir ábyrgð, umfangi og hlutverki ólíkra aðila í tengslum við forsendur og skráningu á gögnum sem tengjast launavinnslu starfsmanna. Tryggja þarf að hugbúnaður og tæknilegt umhverfi styðji við skilvirkni í ferlinu og sé notendavænt. Áhersla verði lögð á sjálfvirkni og rafræna afgreiðslu (rafvæðing launagagna). Tryggja þarf gott flæði á milli starfsstöðva og launaskrifstofu. Setja þarf tímamörk á vinnslu frá því að ráðningarsamningur er undirritaður hjá yfirmanni og þar til samningur hefur verið skráður með viðunandi hætti í launakerfið. Finna þarf hindranir í ferlinu og hagkvæmar lausnir sem einfalda skráningu og afgreiðslu, skýra þarf ábyrgð, boðleiðir og tryggja rekjanleika gagna. Einfalda þarf ferlið og leita leiða til þess að koma í veg fyrir tvíverknað og tímasóun. Taka þarf sérstakt tillit til sérstöðu frístundastarfsins í þessu samhengi, en þar er meginþorri starfsfólk ungrir starfsmenn í hlutastarfi sem staldra jafnanstutt við. Rýna þarf þá þætti sem skapa aukið álag og finna ásættanlegar leiðir til að takast á við slíkt, t.d. meðhöndlun á störfum þeirra sem eru að færast á milli sumar og vetrarstarfa ár hvert, endurteknar breytingar á starfshlutfalli, o.fl.

Þörf er á gæðastjóra/ferlastjóra sem tryggir að unnið sé eftir launaferlinum þvert á svið og einingar. Jafnframt þarf framkvæmd verkþátta að falla í hlut þeirra sem eiga að vinna þá. Samhliða verði tryggt fullnægjandi samráð og samræming við starfsemi starfseininga skóla- og frístundasviðs og ábyrgðarhlutverk mismunandi aðila í verkferlinum virt. Fylgja þarf eftir og stuðla að réttri virkni ferilsins og nauðsynlegri endurskoðun. Þetta er samvinnuverkefni SFS, launaskrifstofu og mannauðs- og starfsþróunarsviðs. Mikilvægt að samráðshópur sem skipaður er fulltrúum frá framangreindum aðilum sé virkur og að hver hópur tryggi rétt flæði og skilvirkni innan sinna starfseininga í samræmi við skilgreint ábyrgðarsvið hver og eins í ferlinu.

3.6 Mannauðs- og starfsþróunarsvið

Mannauðs- og starfsþróunarsvið hefur yfirumsjón með mannauðsmálum Reykjavíkurborgar, hefur umsjón og eftirlit með framkvæmd mannauðsstefnu, tryggir samræmi í framkvæmd og veitir stjórnendum ráðgjöf. Hluti af þeirri framkvæmd felst í samræmdum ferlum um ráðningar, starfslok og viðverustefnu borgarinnar. Eitt tilraunaverkefni sem sviðið hefur staðið að er *Afleysingastofa* fyrir leikskólana sem hefur gefið góða raun. Mönnunurvandi hefur verið mikill álagsvaldur á starfsfólk og stjórnendur leikskólanna, en með *Afleysingastofu* hefur tekist að ná til nýs hóps á vinnumarkaði sem hefur verið tilbúinn að koma tímabundið til starfa eftir mismunandi fyrirkomulagi sem *Afleysingastofan* hefur boðið upp á. Stjórnendur í skóla- og frístundastarfi hafa kallað eftir betra aðgengi að ýmsum ferlum, eyðublöðum og gátlistum auk þess sem þeir hafa kallað eftir fleiri lausnum til að mæta manneklu og fjarvistum starfsmanna.



Lagt er til að mannauðs- og starfsþróunarsvið veiti eftirfarandi úrlausnarefnum brautargengi og þau verði þróuð, mótuð og unnin í samræmi við þarfir hverju sinni:

- Halda áfram vinnu við að tryggja að nauðsynlegustu stefnur, ferlar, gátlistar og eyðublöð sem tengjast mannauðs- og starfsþróunarmálum séu aðgengilegir og hægt sé að nálgast þá rafrænt á skilvirkum máta.
- Afleysingastofa verði eflað til að þjóna öllum starfsstöðvum skóla- og frístundasviðs.

Töluvert hefur áunnist í verkefnum *Afleysingastofu* frá því að hún var sett á laggir. Í september 2018 komu fyrstu starfsmenn til starfa á leikskólum Reykjavíkurborgar í gegnum *Afleysingastofu*. Í byrjun árs 2020 lagði Mannauðs- og starfsþróunarsvið til að farið yrði í annan áfanga tilraunaverkefnisins um *Afleysingastofu* og starfsemin útvíkkuð. Ætlunin var að frá og með 1. febrúar 2020 yrði hægt að þjónusta fleiri starfsstaði með afleysingafólki en störf í leikskólum voru í fyrsta áfanga tilraunaverkefnisins. Ekki tókst að víkka starfsemina út á þeim tíma vegna kórónuveirufaldursins og annarra óviðráðanlegra aðstæðna. Frá haustmánuðum 2020 hefur grunnskólum og frístundaheimilum Reykjavíkurborgar verið boðið að nýta sér þjónustu *Afleysingastofu*. Einnig mun velferðasvið hafa hug á að nýta sér þjónustuna í sinni starfsemi.

Kostnaðarmat

Er innan fjárhagsramma borgarinnar.

3.7 Aukin samhæfing þjónustu SFS og VEL vegna hegðunarvanda nemenda í grunnskólum

Stjórnendur grunnskóla hafa óskað eftir heilðrænum lausnum er varða nemendur (barna/unglinga) sem þarfnast sértækra lausna utan hefðbundins skólustarfs. Í könnun um fagumhverfi stjórnenda kemur fram að skólastjórnendur verja að meðaltali 16% af tíma sínum í hegðunarvandamál nemenda (Skóla- og frístundasvið, 2018-2020). Einnig eru erfið nemendavandamál, agavandamál og úrræðaleyssi gagnvart nemendum þeir þættir sem valda stjórnendum mestu álagi í starfi (sjá mynd að neðan). Með því að efla utanumhald þvert á stofnanir, má tryggja ofanefndum nemendum viðeigandi þjónustu og stuðning og draga um leið úr þeim tíma sem stjórnendur þurfa að verja í flókin úrlausnarefni vegna einstakra nemenda. Mikilvægt er að hugsa að aukinni forvarnarvinnu hvað varðar óæskilega hegðun þar sem bæði skóla- og frístundasvið og velferðarsvið vinna saman að snemmtæku innngripi. Það dregur úr flókinni þjónustuþörf síðar.

Í töflunni hér til hliðar sést að erfið nemendamála og agavandamál eru meðal helstu álagsþátta í starfi stjórnenda grunnskóla. Mikilvægt er að bregðast við því.

Skóla- og frístundasvið og velferðarsvið Reykjavíkurborgar hafa sammælt um að setja á laggirnar starfshóp um snemmbæran stuðning vegna hegðunarvanda í grunnskólum. Starfshópurinn er skipaður fulltrúum frá báðum sviðum og markmiðið er að gera þjónustu hegðunarráðgjafa, sálfræðinga, kennsluráðgjafa og annarra fagaðila samhæfðari og markvissari.

Sérstaklega verði horft til nemenda með:

- taugafræðilegar raskanir á borð við ADHD og mótþróaþrjóscuröskun
- nemendur með þroskahömlun og skyldar raskanir,
- nemendur með tilfinningavanda og skólaforðun
- nemendur með fjölþættan vanda og hegðunarvanda og álag í félagslegu umhverfi.

Meginhlutverk starfshópsins er að:

- Leggja fram tillögur um hvernig skólar geta komið fyrir að hegðunarvanda með lausnarvinnu innan skólans gegnum *lausnatemyi*. Horft verði til þess hvernig tryggja má samfellu í málefnum barna í leikskóla, sem sýnt hafa hegðunarvanda.
- Rýna verkferla skólaþjónustunnar og hvernig hún geti sem best stutt við skólana varðandi hegðunarvanda.
- Greina hvort samræma þurfi verkferla hegðunarráðgjafa, sálfræðinga, kennsluráðgjafa og annarra til að þjónustan nýtist skólunum betur og þá með hvaða hætti.
- Leggja mat á hvort breyta þurfi áherslum og verkferlum farteymanna til að þau nái betur að koma að snemmtækri íhlutun.
- Endurskoða samstarfsleiðir og meðferð upplýsinga til að öll úrræði nýtist sem best og leggja fram tillögur þar um.

Þá er mikilvægt að halda áfram samstarfi skóla- og frístundasviðs og velferðarsviðs um þau úrræði sem velferðarsvið er að þróa undir hatti *Keðjunnar* og eru að nýtast í þjónustu við börn á grunnskólaaldri.

Kostnaðarmat

Samstarfshópur þvert á svið, ekki kostnaðarmetið.

Hvað veldur mestu álagi í starfi þínu? – 89 svör	
Mannauðsmál	32
Erfið nemendamála	25
Agavandamál nemenda	23
Skortur á starfsfólki og forföll	19
Foreldrasamskipti	14
Of mörg verkefni	13
Erilsamt í daglegum rekstri	12
Úrræðaleyssi gagnvart nemendum	11
Fjöldi stjórnsýsluverkefna	10
Að leiða faglegt starf	8
Álag á kennara	5

Aðrar tillögur starfshópa

4.1 Leikskólar - breytt skipulag leikskólastarfs

Í tillögu 2 frá starfshópi um eflingu faglegrar stöðu stjórnenda leikskóla (sjá fylgiskjal 5) er lagt til að unnið verði að því að breyta skipulagi leikskólastarfs með það að markmiði að efla markmiðsbundinn leik og starf á grunntímanum frá kl 8:00-14:00, undir stjórn deildarstjóra. Deildarstjórar fá tíma frá kl. 14:00-16:00 daglega til undirbúnings, fundahalda, viðtala og teymisvinnu. Deildarstjórar verði eftir sem áður ábyrgir fyrir skipulagi og starfi deilda út opnunartíma leikskólans.

Frá því að þessi tillaga var sett fram af starfshópnum hafa verið gerðir samningar við leikskólakennara sem fela í sér aukinn undirbúningstíma. Jafnframt er að störfum stýrihópur um umbætur og skipulag leikskólastarfs sem er að fjalla um svipaðar hugmyndir. Tillögunni er því vísað til stýrihópsins.

4.2 Leikskólar - allir stjórnendur hafi fartölvur til afnota

Í tillögu 9 frá starfshópi um eflingu faglegrar stöðu stjórnenda leikskóla (sjá fylgiskjal 5) er m.a. lagt til að allir aðstoðarleikskólastjórar, deildarstjórar og sérkennslustjórar fái fartölvur til afnota.

Tillagan er komin í vinnslu og verið er að óska eftir fjárheimildum til að þetta geti gengið eftir enda kalla sóttvarnarráðstafanir á að þessi hópur stjórnenda geti sinnt vinnu utan veggja leikskólans.

4.3 Grunnskólar - aukið fjárframlag til að draga úr álagi á stjórnendur grunnskóla

Í tillögu 1 frá starfshópi um eflingu faglegrar stöðu stjórnenda grunnskóla (sjá fylgiskjal 6) er lagt til að fjárframlag verði aukið til stjórnunar til að draga úr álagi.

Framtíðarsýn verkefnisstjórnar felst í því að draga úr verkefnum skólastjórnenda sem snúa að rekstartengdum málefnum, einblína á lausnir sem auka þjónustu við einstaka nemendur og draga þannig úr álagi á stjórnendur er varða flókin úrlausnarmál einstakra nemenda og að lokum að auka miðlægan stuðning og þjónustu. Með öflugri umgjörð, stuðningi og yfirfærslu verkefna skapast svigrúm fyrir skólastjórnendur að einbeita sér betur að faglegum málefnum skólastarfs í stað rekstrarlegra þátta. Tillögur verkefnisstjórnar snúa því að kerfisbreytingum er varðar stjórnun rekstartengdra málefna grunnskólanna, s.s. umsjón húsnæðis, reksturs skrifstofu, mötuneytis, fjárreiðna og fleira. Í tillögu 1.2.3 er lagt til að skilgreint verði stöðugildi rekstrarstjóra í öllum grunnskólum sem ber ábyrgð á öllum rekstartengdum þáttum grunnskólans. Einnig er í tillögu 2.1, um skýrari ferla og yfirfærslu húsnæðisverkefna, lagt til að hverfastöðvar USK sinni auknum verkefnum er varða viðhald og rekstur húsnæðis. Þannig verði starfandi teymi umsjónarmanna fasteigna í hverri hverfastöð USK sem heyri undir fasteignastjóra sem fær aukna ábyrgð hvað varðar rekstur og ástand húsnæðis í starfsstöðvum grunnskóla, leikskóla og frístundastarfs. Að lokum verði aukinn miðlægur stuðningur með þeim áherslum sem tilgreindar eru í kafla 3. Kostnaðargreiningu er vísað í nýtt úthlutunarlíkan grunnskóla.

4.4 Grunnskólar – úthlutunarlíkan vegna reksturs grunnskóla

Í tillögu 6 frá starfshópi um eflingu faglegrar stöðu stjórnenda grunnskóla (sjá fylgiskjal 6) er lagt til að flýta gerð nýs úthlutunarlíkans vegna reksturs grunnskóla.

Starfshópur um nýtt úthlutunarlíkan hefur lokið störfum við útfærslu að úthlutunarlíkani fyrir fjárheimildir grunnskóla. Öll grunnvirkni líkansins liggur fyrir. Taka þarf ákvarðanir um þær forsendur sem byggja þarf inn í líkanið áður en það verður tekið til notkunar.

Nýr starfshópur (starfshópur II) hefur tekið til starfa og er hlutverk hans “ að útfæra inn í reiknilíkanið vel skilgreindar og skýrar forsendur sem eru rekjanlegar og gagnsæjar. Markmiðið er að byggja inn í líkanið og ná fram rekstrarlegri hagkvæmni fyrir grunnskóla Reykjavíkurborgar, með hliðsjón af faglegum markmiðum í samræmi við menntastefnu borgarinnar til ársins 2030, lög um grunnskóla og aðalnámsskrá. Þórdís Lóa Þórhallsdóttir er ábyrgðarmaður starfshópsins. Áætlað er að kynna stjórnendum niðurstöður í lok apríl 2021.

Áhersla er lögð á að ná fram líkani sem auðvelt verði að nýta til að stýra fjármagni í gegnum fjárhagsáætlun- og uppgjörsferli. Áhersla verði lögð á að koma til móts við ólíkar aðstæður milli skóla og hverfa, þar sem m.a. er tekið tillit til mismunandi lýðfræðilegra þarfa. Við útfærslu verði lögð áhersla á árangursstjórnun og skipulegar mælingar“.

Í tillögu nr. 4 frá starfshóp um eflingu faglegrar stöðu stjórnenda grunnskóla var lagt til að styrkja þau úrræði sem stjórnendur hafa til þess að tryggja að dagleg starfsemi skólans gangi upp. Hluti þeirrar tillögu fjallar um aukna úthlutun vegna forfalla til að mæta raunþörfum í afleysingar vegna veikindafjarvista starfsmanna. Þeirri tillögu er hér með vísað til nýja starfshópsins, en kostnaður vegna veikindaforfalla var ávarpaður í vinnu starfshópsins sem vann að drögum að úthlutunarlíkani fyrir fjárheimildir grunnskóla.

4.5 Frístundastarf - laun og launakjör forstöðumanna standist samanburð við sambærileg störf

Í tillögu 2 frá starfshópi um að efla faglega stöðu stjórnenda í frístundastarfi (sjá fylgiskjal 7) er lagt er til að laun og starfskjör forstöðumanna frístundaheimila og félagsmiðstöðva standist samanburð við sambærileg störf.

Þessari tillögu er vísað til frekar skoðunar hjá mannauðsdeild SFS

4.6 Leikskólar og grunnskólar – rammi settur utan um yfirvinnu fastlaunasamninga

Í tillögu 10 frá starfshópi um eflingu faglegrar stöðu stjórnenda í leikskólum (sjá fylgiskjal 5) og tillögu 8 frá starfshópi um eflingu faglegrar stöðu stjórnenda í grunnskólum (sjá fylgiskjal 6) var lagt til að rammi yrði settur utan um yfirvinnu fastlaunasamninga hjá leikskólastjórnendum annars vegar og grunnskólastjórnendum hins vegar.

Í niðurstöðu greiningarvinnu á álagi í starfi leik- og grunnskólastjóra kom í ljós að stjórnendur telja sig hafa verið að sinna verkefnum sem falla ekki undir hefðbundin verkefni þeirra. Það hefur valdið þeim auknu álagi í starfi. Þar af leiðandi er bent á að skilgreina þarf betur fastlaunasamninga þessara stjórnenda. Í samningaviðræðum við gerð nýjustu kjarasamninga fyrir þessa hópa varð samkomulag um bókun sem tekur á þessum vanda. Þar kemur skýrt fram að greiða skal aukalega fyrir óhefðbundin störf stjórnenda í samráði við næsta yfirmann. Dæmi um slík störf eru vinnuframlag í þágu byggingarframkvæmda, meiriháttar viðhald húsnæðis, mygluvandamála, bruna húsnæðis og flutnings starfsstöðvar.

Bókun í samningum er eftirfarandi:

„Aðilar eru sammála um að fastlaunasamningur skólastjórnenda nái ekki til óhefðbundinna starfa í skólastarfi grunn- og leikskóla. Greiða skal aukalega fyrir slík störf í samráði við næsta yfirmann. Dæmi

um slík óhefðbundin störf eru: byggingarframkvæmdir, meiriháttar viðhald húsnæðis, mygluvandamál, bruni húsnæðis og flutningur starfsstöðvar.“

Hvað hefur áunnist á undanförunum árum?

Leikskólar

Á síðustu árum hefur Reykjavíkurborg unnið að margvíslegum átaksverkefnum til að styrkja leikskólastarf, s.s. með greiningu á úthlutunarlíkani 2017, starfshópi um nýliðun og bætt starfsumhverfi leikskólakennara 2018, úttekt á aðstöðu og búnaði í leikskólum 2019, starfshópi um faglega stöðu stjórnenda, stýrihópunum *Brúum bilið* og *Umbætur og skipulag leikskólastarfs*, að ógleymdri mótun og innleiðingu menntastefnu Reykjavíkurborgar.

Öll þessi vinna og nýlegir kjarasamningar hafa skilað margvíslegum úrbótum s.s.

- Auknu rými barna og starfsfólks með 7% lækun allra rekstrarleyfa.
- Aukin stöðugildi vegna 4 og 5 ára barna hafa tekið gildi.
- Auknu fjármagni vegna barna með annað móðurmál en íslensku sem felur í sér hlutfall af stöðugildi eftir að börnin verða 15 innan leikskólans.
- Auknum undirbúningstíma.
- Aukinni stöðu aðstoðarleikskólastjóra í þriggja skóla einingum.
- Úthlutun fjármagns í starfsmannakostnað vegna starfsmanna sem sinna sértækri sérkennslu.
- Yfirvinnu sem nú miðast við starfsmannafjölda en ekki stöðugildi eins og áður.
- Afleysingu vegna fagnámskeiða Eflingar.
- Svigrúmi til leikskólakennaranáms á launum.
- Auknu svigrúmi til faglegrar umræðu í rekstrarlíkani leikskóla með fjölgun starfsmannafunda.
- Uppreiknuðu barngildi 1. september í stað 1. júlí áður.
- Lokun á aðfangadag og gamlársdag.
- Heimildum til niðurfellingar leikskólagjalda á milli jóla og nýárs.
- Fjármagni til endurnýjunar búnaðar.
- Þróunarsjóði menntastefnu borgarinnar.
- Fagleg ráðgjöf og stuðningur við innleiðingu menntastefnunnar.
- Sumarstörfum fyrir ungmenni.
- Fjármagni til heilsueflingar og eflingar liðsheildar.
- Endurbótum á húsnæði, búnaði og lóðum m.a. samhliða ungbarnadeildum og stækkun leikskóla.
- Fækkun barna á ungbarnadeildum.
- Stofnun afleysingarstofu.
- Handleiðslu fyrir leikskólakennara.
- Verkefninu *Velliðan á vinnustað*.

Grunnskólar

Mikilvægt er að draga það fram sem hefur verið bætt í starfsumhverfi stjórnenda grunnskóla á meðan á þessari viðamiklu vinnu hefur staðið. Húsnæði skólanna hefur verið í brennidepli og hafa verið settir auknir fjármunir í endurbætur á því síðustu misseri. Víða hafa verið gerðar mikilvægar endurbætur. Má þar nefna miklar endurbætur á Fossvogsskóla og Seljaskóla, viðbyggingar við Klettaskóla og Vesturbæjarskóla, framkvæmdalok á nýjum skólabyggingum eins og Dalskóla og margt fleira.

Ákall hefur verið um meiri samhæfingu fagaðila og aukningu á þjónustu við börn í fjölþættum vanda. Í því tilliti ber að nefna aðkomu borgarinnar að breyttri lagasetningu um farsæld barna sem birtist í frumvarpi að nýjum lögum sem fer fyrir Alþingi haustið 2020.

Fjöldmörg önnur framfaraskref hafa verið tekin og eru nokkur þeirra nefnd í þessum lista:

- Starfsemi afleysingastofu var útvíkkuð haustið 2020 til að styðja skólastjórnendur í því að leysa óvænt forföll starfsmanna.
- Nýtt úthlutunarlíkan er á lokametrum.
- Farteymi voru sett á laggirnar í byrjun árs 2019 með það að markmiði að styðja við skólana.
- Fjölgað hefur verið í hópi talmeinafræðinga.
- Tilraun er nú í gangi í einum skóla með nýtt starf rekstrarstjóra.
- Aukin úthlutun til viðhalds skólahúsnæðis.
- Aukin úthlutun í stjórnun kom til framkvæmda 2018. Um er að ræða viðbótarfjárheimild sem grunnskólar fengu til að auka stjórnunarhlutfall í takt við þarfir skólans í þeim tilgangi að létta stjórnunarverkefnum af skólastjórum.
- Allir fagmenntaðir starfsmenn fengu fartölvu.
- Nýsköpunarmiðja hefur verið sett á laggirnar til að þróa og styðja við starfsþróun fyrir kennara og starfsfólk.
- Ný fjárheimild í viðbótarstjórnun.
- Allir sérfræðingar og þ.m.t. stjórnendur fengu eigin fartölvu.
- Rekstri fjölgúsa starfsstöðva fækkað.
- Bætt við fjármálaráðgjafa fyrir grunnskóla.
- Fjölgun UT ráðgjafa.
- MML eykur þjónustu við starfsstöðvar.

Frístundastarf

Ýmsum þáttum hefur verið bætt inn í starfsemi frístundamiðstöðva með innleiðingu stefnu um frístundaþjónustu í Reykjavík til 2025 og tillögum starfshóps um bætt fagumhverfi frístundastarfs frá árunum 2018 og 2019.

- Stuðningi hefur verið bætt inn í almennt félagsmiðstöðvastarf til þess að taka betur á móti börnum og unglíngum sem þurfa sérstaka hvatningu og stuðning, fjárhæð 84 milljónir kr.
- Aukið 10-12 ára starf í félagsmiðstöðvum, 2 skipti í viku frá hausti 2018, fjárhæð 102 milljónir króna.
- Opíð öll föstudagskvöld í félagsmiðstöðvum, fjárhæð 18 milljónir kr.
- Sértækt hópastarf, fjárhæð 23 milljónir kr.
- Frístundafræðingar ráðnir í fullt starf við öll frístundaheimilin, fjárhæð 66 milljónir kr. vegna haustannar 2019 í fjárhagsramma 2019, afgangur af fjárhagsramma frístundamiðstöðva vegna manneklu greiddi mismuninn vegna 2019. Til að uppfylla samþykkt borgarráðs um að það sé ráðinn einn frístundafræðingur við hvert frístundaheimili vantar um 121 milljón kr. á ársgrundvelli inn í fjárhagsramma frístundamiðstöðva fyrir árið 2021.
- Svigrúm til náms á launum fyrir starfsfólk frístundamiðstöðva, fjárhæð 12 milljónir kr.
- Frá sumri 2019 hafa öll frístundaheimilin boðið upp á sumarþjónustu, fjárhæð 9 milljónir kr., sem eru vanáætlaðar um 4 milljónir kr. á ári.

Heimildir

- Aðalnámsskrá grunnskóla, 2013: <https://www.stjornarradid.is/lisalib/getfile.aspx?itemid=f7d55056-989c-11e7-941c-005056bc4d74>
- Aðalnámsskrá leikskóla. Mennta- og menningarmálaráðuneytið, 2011: https://www.stjornarradid.is/media/menntamalaraduneyti-media/media/forsidumyndir/lokadrog-leiksk_vefur.pdf
- Börkur Hansen. (2013). Forysta og skólastarf. Í Rúnar Sigbórsson, Rósa Eggertsdóttir og Guðmundur Heiðar Frímansson (ritstjórar), Fagmennska í skólastarfi: Skrifað til heiðurs Trausta Þorsteinsyni (bls. 77-92). Reykjavík: Háskólaútgáfan
- Börkur Hansen, Ólafur H. Jóhannsson og Steinunn Helga Lárusdóttir (2008). Breytingar á hlutverki skólástjóra. Uppeldi og menntun. 17. árg. 2. tbl.
- Djúpgreining á starfsemi grunnskóla, leikskóla og frístundastarfs. Skóla- og frístundasvið, 2016. Óútgefin vinnugögn.
- Gott samstarf – betra fyrir börnin. Skýrsla starfshóps um markvissara samstarf frístundaheimila, félagsmiðstöðva og grunnskóla í Reykjavík. https://fundur.reykjavik.is/sites/default/files/agenda-items/180_9.1_skyrsla_starfshops_um_markvissara_samstarf_2019_2_des.pdf
- Grunnskólar Reykjavíkurborgar. Úthlutun fjárhagsramma og rekstur. Skýrsla innri endurskoðunar, júlí 2019: https://reykjavik.is/sites/default/files/ymis_skjol/skjol_utgefid_efni/ie18050002_-_grunnskolar_reykjavikur_uthlutun_fjarhagsramma_og_rekstur.pdf
- Hargreaves, A. and Goodson, I., (2004). *Change Over Time? A Report of Educational Change Over 30 years in Eight U.S. and Canadian Schools*. (Final report to the Spencer Foundation), Chicago.
- Helgi Viborg o.fl. Skýrsla um úttekt á stöðu barna með einhverfu. SFS og VEL, 2020. Óútgefin vinnugögn.
- Hoy, W. K. og Miskel, C. G. (2013). Educational administration (9. útgáfa). New York: McGraw-Hill Co.
- Húsnæðis- og búnaðarskýrsla leikskóla. Skóla- og frístundasvið, 2019. Óútgefin vinnugögn.
- Ingibjörg H. Jónsdóttir (2017). Vinnutengd streita – Orsakir, úrræði og ranghugmyndir. Sótt á vef VIRK starfsendurhæfingarsjóðs þann 09.09.2017: <https://www.virk.is/is/fraedsla/ur-arsriti/vinnutengd-streita-orsakir-urraedi-og-ranghugmyndir>.
- Lög um grunnskóla 2008/91. Alþingi: <https://www.althingi.is/lagas/nuna/2008091.html>
- Lög um leikskóla nr. 90/2008. Alþingi: <https://www.althingi.is/lagas/nuna/2008090.html> Matthews, L. J. og Crow, G. M. (2010). The principalship: New roles in a professional learning community. Boston: Allyn and Bacon.
- Menntastefna Reykjavíkurborgar til 2030. Reykjavíkurborg 2018: <https://menntastefna.is/um-menntastefnu> Starfshópur um bætt starfsumhverfi fagfólks á vettvangi frístundamiðstöðva/frístundastarfs í Reykjavík. SFS 2018: https://reykjavik.is/sites/default/files/ymis_skjol/skjol_utgefid_efni/baett_starfsumhverfi_fagf_olks_a_vettvangi_fristundastarfs-tillogur_um_adgerdir.pdf

Niðurstöður rýnihópa vegna verkaskiptingar milli skrifstofu SFS og frístundamiðstöðva annars vegar og hins vegar verkaskiptingu milli þjónustumiðstöðva og frístundamiðstöðva. Skóla- og frístundasvið 2019, óútgefin vinnugögn.

Nýting húsnæðis í skóla- og frístundastarfi. SFS 2020. Reglur um nýtingu húsnæðis. Óútgefin vinnugögn.

Reglugerð um gerð og búnað grunnskólahúsnæðis og skólalóða. nr.657/2009:

<https://www.reglugerd.is/reglugerdir/allar/nr/657-2009>

Reglugerð um starfsumhverfi leikskóla nr. 655/2009: <https://www.reglugerd.is/reglugerdir/eftir-raduneytum/menntamalaraduneyti/nr/15566>

Reglur um þjónustu félagsmiðstöðva:

https://reykjavik.is/sites/default/files/ymis_skjol/skjol_utgefid_efni/185_3.2_reglur_um_thjonustu_felagsmidstodva_samthykkt_i_sfsradi_09042018_br_25062020_sent_elfu_final.pdf

Reglur um þjónustu frístundaheimila:

https://reykjavik.is/sites/default/files/ymis_skjol/skjol_utgefid_efni/185_2.2_reglur_um_fristundaheimili_med_breytingum_sfsrad0906202_borgarrad07012021.pdf

Samantekt húsnæðismál frístundamiðstöðva, félagsmiðstöðva og frístundaheimila. Skóla- og frístundasvið 2019, óútgefin vinnugögn.

Skýrsla starfshóps um bætt starfsumhverfi fagfólks á vettvangi frístundamiðstöðva/frístundastarfs í Reykjavík apríl 2018

https://reykjavik.is/sites/default/files/ymis_skjol/skjol_utgefid_efni/baett_starfsumhverfi_fagfolks_a_vettvangi_fristundastarfs-tillogur_um_adgerdir.pdf

Skýrsla starfshóps um nýliðun og bætt starfsumhverfi grunnskólakennara í Reykjavík 2019:

https://reykjavik.is/sites/default/files/ymis_skjol/skjol_utgefid_efni/skrsla.pdf.pdf

Sóley Kristjánsdóttir, 2020. Könnun um farsæla skólastjórnendur. Skóla- og frístundasvið: Óútgefin vinnugögn.

Starfshópur um nýliðun og bætt starfsumhverfi leikskólakennara í Reykjavík. SFS 2018:

<https://reykjavik.is/sites/default/files/skyrslaleikskolakennarar.pdf>

Starfsumhverfi frístundaheimila og félagsmiðstöðva - Úttekt á aðstöðu og búnaði í frístundaheimilum og félagsmiðstöðvum Reykjavíkurborgar. Skóla- og frístundasvið 2019, óútgefin vinnugögn.

Stefna um frístundaþjónustu í Reykjavík til 2025.

https://reykjavik.is/sites/default/files/ymis_skjol/skjol_utgefid_efni/sfs_fristundastefna_2017_web.pdf

Tölfræði og greiningar úr upplýsingakerfum Reykjavíkurborgar. Skóla- og frístundasvið, 2018-2020. Óútgefin vinnugögn.

Yukl, G. (2013). Leadership in Organizations (8. útgáfa). Boston: Pearson.

Fylgiskjöl - yfirlit

1. Erindisbréf verkefnisstjórnar umbóta í starfsumhverfi stjórnenda í skóla- og frístundasarfi í Reykjavík
2. Erindisbréf starfshóps um eflingu faglegrar stöðu stjórnenda leikskóla
3. Erindisbréf starfshóps um eflingu faglegrar stöðu stjórnenda grunnskóla
4. Erindisbréf starfshóps um eflingu faglegrar stöðu stjórnenda í frístundastarfi
5. Skýrsla starfshóps um eflingu faglegrar stöðu stjórnenda leikskóla
6. Skýrsla starfshóps um eflingu faglegrar stöðu stjórnenda grunnskóla
7. Skýrsla starfshóps um eflingu faglegrar stöðu stjórnenda í frístundastarfi
8. Skýrsla könnunar um fagumhverfi stjórnenda í skóla- og frístundastarfi
9. Tillaga að starfslýsingu deildarstjóra sérkennslu/stoðþjónustu í grunnskólum
10. Tillaga að starfslýsingu umsjónarmanns húsnæðis
11. Leigusamningur- grunnur að verkefnaskiptingu leigusala og leigutaka vegna húsnæðis leikskóla-, grunnskóla- og frístundastarfs
12. Spurningalisti könnunar um fagumhverfi stjórnenda leikskóla
13. Spurningalisti könnunar um fagumhverfi stjórnenda grunnskóla
14. Spurningalisti könnunar um fagumhverfi stjórnenda í frístundastarfi

Fylgiskjal 1 - Erindisbréf verkefnisstjórnar umbóta í starfsumhverfi stjórnenda í skóla- og frístundastarfi í Reykjavík (2 bls)



[Málsnúmer]

ERINDISBRÉF Verkefnisstjórn umbóta í starfsumhverfi stjórnenda í skóla- og frístundastarfi í Reykjavík

Ábyrgðarmaður:

Helgi Grímsson, sviðsstjóri skóla- og frístundasviðs.

Hlutverk:

Hlutverk hópsins er að yfirfara og meta tillögur starfshópa um eflingu faglegrar stöðu stjórnenda leikskóla, stjórnenda grunnskóla og stjórnenda í frístundastarfi og leggja fram heildstæðar tillögur um umbætur í starfsumhverfi stjórnenda í skóla- og frístundastarfi í Reykjavík.

Helstu verkefni:

- Skoða samræmi í vinnu starfshópa um eflingu faglegrar stöðu stjórnenda í leikskólum, grunnskólum og frístundastarfi.
- Skoða hvað er sambærilegt í starfsumhverfi þessara þriggja hópa og hvað er ólíkt.
- Leggja mat á styrkleika í starfsumhverfi hvers hóps og skoða hvort nýta megi þá í starfsumhverfi hinna hópanna.
- Yfirfara og meta tillögur starfshópanna þriggja.
- Yfirfara kostnaðarmat og láta gera nýtt eftir þörfum.
- Leggja fram heildstæðar tillögur um umbætur í starfsumhverfi stjórnenda í skóla- og frístundastarfi í Reykjavík.
- Annað sem hópnunum finnst mikilvægt.

Starfshópin/stýrihópin skipta:

Helgi Grímsson, sviðsstjóri SFS

Ingibjörg M. Gunnlaugsdóttir, skrifstofustjóri leikskólahluta fagskrifstofu SFS

Soffía Pálsdóttir, skrifstofustjóri frístundahluta fagskrifstofu SFS.

Soffía Vagnsdóttir, skrifstofustjóri grunnskólahluta fagskrifstofu SFS.

Kristján Gunnarsson, fjármálastjóri SFS.

Ragnheiður E. Stefánsdóttir, mannauðsstjóri SFS.

Verkefnisstjóri starfshópsins:

Guðlaug Gísladóttir verkefnastjóri

Til ráðgjafar og samstarfs:

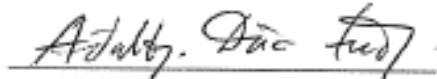
Starfshópurinn vinni hagsmunaaðilagreiningu sem síðan verði lögð til grundvallar því samráði og samstarfi sem þarf að hafa vegna vinnu hópsins. Starfshópurinn leiti einnig ráðgjafar innan og utan borgarkerfis hjá aðilum með sérþekkingu á viðfangsefninu.

Starfshópurinn nýti við vinnu sína gögn úr vinnu starfshópa um starfsumhverfi leikskólakennara, grunnskólakennara og fagfólks í frístundastarfi, úr djúpgreiningu skóla- og frístundasviðs, fyrirbyggjandi rannsóknir á störfum stjórnenda í skóla- og frístundastarfi og rannsóknir á streitu og kulnum, svo sem Ingibjargar Jónsdóttur, prófessors.

Starfstími:

Starfshópurinn skili sviðsstjóra kostnaðarmetnum tillögum fyrir lok febrúar 2019.

Reykjavík, 15. ágúst 2018



Aðalbjörg Dís Guðjónsdóttir
staðgengill sviðsstjóra skóla- og frístundasviðs

Fylgiskjal 2 - Erindisbréf starfshóps um eflingu faglegrar stöðu stjórnenda leikskóla (2 bls)



[SFS2018080029 – 2. útgáfa]

ERINDISBRÉF¹

Starfshópur um eflingu faglegrar stöðu stjórnenda leikskóla

Ábyrgðarmaður:

Helgi Grímsson, sviðsstjóri skóla- og frístundasviðs.

Hlutverk:

Hlutverk hópsins er að koma með tillögur um aðgerðir til að styrkja faglega stöðu stjórnenda í leikskólastarfi og gera stjórnendastörf eftirsóknarverðari.

Helstu verkefni:

- Kortleggja starfslýsingar leikskólastjóra og aðstoðarleikskólastjóra og þá þætti sem þeim ber að sinna samkvæmt lögum um leikskóla og Aðalnámsskrá leikskóla frá 2011.
- Greina starfsumhverfi stjórnenda, svo sem verkaskiptingu stjórnenda (leikskólastjóra, aðstoðarleikskólastjóra, deildarstjóra, sérkennslustjóra) innan stofnana, stjórnunarumfang, reglubundin verkefni einstakra stjórnenda, svigrúm til umbótastarfs, vinnutíma og álagshætti.
- Greina og skilgreina hvað felst í því að vera faglegur leiðtogi og svigrúm stjórnenda til að sinna þeim þætti.
- Greina vinnuaðstæður stjórnenda s.s. skrifstofu- og vinnuaðstöðu, aðgengi að tölvukerfum, tækniúnað, fundaraðstöðu.
- Greina þarfir stjórnenda fyrir stoðþjónustu vegna faglegrar starfs, mannauðsmála, fjármála, lögfræðiþjónustu og húsnæðis frá skrifstofu SFS, þjónustumiðstöðvum og öðrum sviðum borgarinnar og hvernig þessi stoðþjónusta sem veitt er í dag nýtist stjórnendum.
- Leggja fram tillögur um eflingu faglegrar stöðu stjórnenda leikskóla ásamt kostnaðarmati.
- Annað sem hópnum finnst mikilvægt að meta.

Starfshópin/stýrihópin skipa:

Ingibjörg M. Gunnlaugsdóttir, skrifstofustjóri leikskólahluta fagskrifstofu SFS.

Róbert Rafn Birgisson, fjármálasérfræðingur SFS.

Mannauðsráðgjafi SFS.

Gunnur Árnadóttir, leikskólastjóri í samráði.

Guðrún Jóna Thorarensen, leikskólastjóri FSL.

¹ Erindisbréf skulu gerð í samræmi við reglur Reykjavíkurborgar um starfs- og stýrihópa: http://reykjavik.is/sites/default/files/reglur_reykjavikurborgar_um_starfs-og_styrihopa.pdf

Guðlaug Kristinsdóttir, aðstoðarleikskólalastjóri FSL.

Verkefnisstjóri starfshópsins:

Guðlaug Gísladóttir.

Til ráðgjafar og samstarfs:

Starfshópurinn vinni hagsmunaaðilagreiningu sem síðan verði lögð til grundvallar því samráði og samstarfi sem þarf að hafa vegna vinnu hópsins. Starfshópurinn leiti einnig ráðgjafar innan og utan borgarkerfis hjá aðilum með sérþekkingu á viðfangsefninu.

Starfshópurinn nýti við vinnu sína gögn úr vinnu starfshóps um starfsumhverfi leikskólakennara, úr djúpgreiningu skóla- og frístundasviðs, fyrirbyggjandi rannsóknir á störfum stjórnenda í skóla- og frístundastarfi og rannsóknir á streitu og kulnum, svo sem Ingibjargar Jónsdóttur, prófessors.

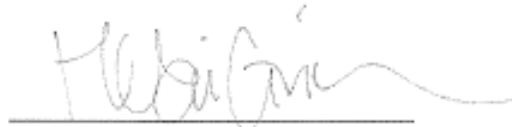
Starfstími:

Starfshópurinn skili verkefnisstjórn umbóta í starfsumhverfi stjórnenda í skóla- og frístundastarfi í Reykjavík kostnaðarmetnum tillögum fyrir lok desember 2018.

Skil

Tillögur starfs- og stýrihópa skulu vera kostnaðarmetnar og þeim ber að skila til ábyrgðarmanns ásamt skilgreiningu á ábyrgð á framkvæmd tillagna. Auk þess skulu starfs- og stýrihópar skilgreina eftirfylgni og árangursmælikvarða eftir því sem hægt er. Bréf til ábyrgðarmanns skal fylgja lokaskýrslu starfs- og stýrihópa þar sem tilgreint er hverjar eru helstu tillögur, kostnaðarmat og skilgreining á ábyrgð á framkvæmd tillagna.

Reykjavík, 2018



Helgi Grímsson,
sviðsstjóri skóla- og frístundasviðs

Fylgiskjal 3 - Erindisbréf starfshóps um eflingu faglegrar stöðu stjórnenda grunnskóla (2 bls)



SFS2018080048 – 2. útgáfa

ERINDISBRÉF¹

Starfshópur um eflingu faglegrar stöðu stjórnenda grunnskóla

Ábyrgðarmaður:

Helgi Grímsson, sviðsstjóri skóla- og frístundasviðs.

Hlutverk:

Hlutverk hópsins er að koma með tillögur um aðgerðir til að styrkja faglega stöðu stjórnenda í grunnskólastarfi og gera stjórnendastörf eftirsóknarverðari.

Helstu verkefni:

- Kortleggja starfslýsingar skólastjóra og aðstoðarskólastjóra og þá þætti sem þeim ber að sinna samkvæmt lögum um grunnskóla og Aðalnámskrá.
- Greina starfsumhverfi skólastjórnenda grunnskóla, svo sem verkaskiptingu stjórnenda (skólastjórar, aðstoðarskólastjórar, deildarstjórar, skrifstofustjórar, umsjónarmenn, yfirmenn mótuneytis,) innan stofnana, stjórnunarumfang, reglubundin verkefni einstakra stjórnenda, svigrúm til umbótastarfs og álagþætti.
- Greina og skilgreina hvað felst í því að vera faglegur leiðtogi og svigrúm stjórnenda til að sinna þeim þætti.
- Greina vinnuáætlaðar stjórnenda s.s. skrifstofuáætlaðar, aðgengi að tölvukerfum, tækniúnað, fundaraðstöðu.
- Greina þarfir stjórnenda fyrir stoðþjónustu vegna faglegrar starfs, mannauðsmála, fjármála, lögfræðiþjónustu og húsnæðis frá skrifstofu SFS, þjónustumiðstöðvum og öðrum sviðum borgarinnar og hvernig þessi stoðþjónusta sem veitt er í dag nýtist stjórnendum.
- Leggja fram tillögur um eflingu faglegrar stöðu stjórnenda grunnskóla ásamt kostnaðarmati.
- Annað sem hópnun finnst mikilvægt að meta.

Starfshópurinn skipa:

Soffía Vagnsdóttir, formaður, skrifstofustjóri grunnskólahluta fagskrifstofu SFS.

Hafþór Einarsson, fjármálafulltrúi SFS.

Magnús Þór Jónsson, skólastjóri Seljaskóla og formaður Félags skólastjórnenda í Reykjavík.

Helena Katrín Hjaltadóttir, aðstoðarskólastjóri Dalskóla.

Margrét Einarsdóttir, skólastjóri Vesturbæjarskóla

Jóhanna H. Marteinsdóttir, mannauðsráðgjafi SFS

¹ Erindisbréf skulu gerð í samræmi við reglur Reykjavíkurborgar um starfs- og stýrihópa: http://reykjavik.is/sites/default/files/reglur_reykjavikurborgar_um_starfs-og_styrihopa.pdf

Verkefnisstjóri starfshópsins:

Guðlaug Gísladóttir

Til ráðgjafar og samstarfs:

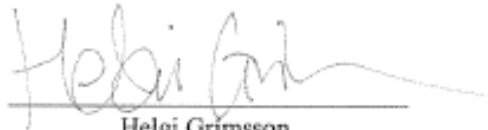
Starfshópurinn vinni hagsmunaaðilagreiningu sem síðan verði lögð til grundvallar því samráði og samstarfi sem þarf að hafa vegna vinnu hópsins. Starfshópurinn leiti einnig ráðgjafar innan og utan borgarkerfis hjá aðilum með sérþekkingu á viðfangsefninu.

Starfshópurinn nýti við vinnu sína gögn úr vinnu starfshóps um starfsumhverfi grunnskólakennara, úr djúpgreiningu skóla- og frístundasviðs, fyrirbyggjandi rannsóknir á störfum stjórnenda í skóla- og frístundastarfi og rannsóknir á streitu og kulnum, svo sem Ingibjargar Jónsdóttur, prófessors.

Starfstími:

Starfshópurinn skili verkefnisstjórn tillögum til umbóta á starfsumhverfi stjórnenda í skóla- og frístundastarfi í Reykjavík kostnaðarmetnum tillögum fyrir lok desember 2018.

Reykjavík, ágúst 2018



Helgi Grímsson,
sviðsstjóri skóla- og frístundasviðs

Hjállegt:

Fylgiskjal 4 - Erindisbréf starfshóps um eflingu faglegrar stöðu stjórnenda í frístundastarfi (2 bls)

SFS2018080050 – 2. útgáfa



Reykjavíkurborg
Skóla- og frístundasvið

ERINDISBRÉF¹

Starfshópur um eflingu faglegrar stöðu stjórnenda í frístundastarfi

Ábyrgðarmaður:

Helgi Grímsson, sviðsstjóri skóla- og frístundasviðs.

Hlutverk:

Hlutverk hópsins er að koma með tillögur um aðgerðir til að styrkja faglega stöðu stjórnenda í frístundastarfi og gera stjórnendastörf á vettvangi frístundastarfsins eftirsóknarverðari.

Helstu verkefni:

- Yfirfara starfslýsingar stjórnenda frístundamiðstöðva.
- Greina starfsumhverfi stjórnenda, svo sem verkaskiptingu stjórnenda (framkvæmdastjórar, deildarstjórar barnastarfs, deildarstjórar unglingastarfs, fjármálastjórar, forstöðumenn félagsmiðstöðva, forstöðumenn frístundaheimila, aðstoðarforstöðumenn félagsmiðstöðva og aðstoðarforstöðumenn frístundaheimila) innan stofnana, stjórnunarumfang, reglubundin verkefni einstakra stjórnenda, svigrúm til umbotastarfs, vinnutíma og álagspætti.
- Greina og skilgreina hvað felst í því að vera faglegur leiðtogi í frístundastarfi og svigrúm stjórnenda til að sinna þeim þætti.
- Skoða verkaskiptingu á milli skrifstofu SFS og frístundamiðstöðva.
- Skoða verkaskiptingu á milli þjónustumiðstöðva og frístundamiðstöðva.
- Greina vinnuáætlaðar stjórnenda m.a. í frístundamiðstöðvum, félagsmiðstöðvum og frístundaheimilum. Skoða sérstaklega aðstöðu stjórnenda s.s. skrifstofuástöðu, aðgengi að tölvukerfum, tæknibúnað og fundaraðstöðu.
- Greina þarfir stjórnenda fyrir stoðþjónustu vegna faglegrar starfs, mannauðsmála, fjármála, lögfræðiþjónustu og húsnæðis frá skrifstofu SFS, þjónustumiðstöðvum og öðrum sviðum borgarinnar og hvernig þessi stoðþjónusta sem veitt er í dag nýtist stjórnendum.
- Leggja fram tillögur um eflingu faglegrar stöðu stjórnenda í frístundastarfi ásamt kostnaðarmati.
- Annað sem hópnum finnst mikilvægt að meta.

Starfshópin/stýrihópin skipa:

Soffía Pálsdóttir, skrifstofustjóri frístundahluta fagskrifstofu SFS, formaður
Helgi Grétar Helgason, fjármálasérfræðingur SFS.

Sigfríð Sigurðardóttir, mannauðsráðgjafi SFS.

Árni Jónsson, fulltrúi framkvæmdastjóra frístundamiðstöðva.

Herdís Snorradóttir, fulltrúi deildarstjóra barnastarfs

Inga Lára Björnsdóttir, fulltrúi deildarstjóra unglíngastarfs

Hafðís Þórðardóttir, fulltrúi fjármálastjóra

Ásta Margrét Elínardóttir, fulltrúi forstöðumanna fristundaheimila

Gunnlaugur Víðir Gunnlaugsson, fulltrúi forstöðumenna félagsmiðstöðva

Verkefnisstjóri starfshópsins:

Guðlaug Gísladóttir

Til ráðgjafar og samstarfs:

Starfshópurinn vinni hagsmunaaðilagreiningu sem síðan verði lögð til grundvallar því samráði og samstarfi sem þarf að hafa vegna vinnu hópsins. Starfshópurinn leiti einnig ráðgjafar innan og utan borgarkerfis hjá aðilum með sérþekkingu á viðfangsefninu.

Starfshópurinn nýti við vinnu sína gögn úr vinnu starfshóps um starfsumhverfi fagfólks í frístundastarfi, úr djúpgreiningu skóla- og frístundasviðs, fyrirbyggjandi rannsóknir á störfum stjórnenda í skóla- og frístundastarfi og rannsóknir á streitu og kulnum, svo sem Ingibjargar Jónsdóttur, prófessors.

Starfstími:

Starfshópurinn skili verkefnisstjórn umbóta í starfsumhverfi stjórnenda í skóla- og frístundastarfi í Reykjavík kostnaðarmættum tillögum fyrir lok desember 2018.

Reykjavík, . júlí 2018



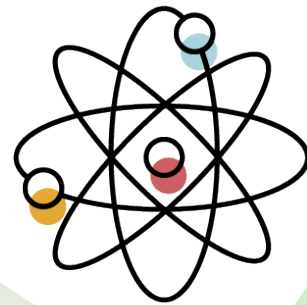
Helgi Grímsson,
sviðsstjóri skóla- og frístundasviðs

Hjálagt:

¹ Erindisbréf skulu gerð í samræmi við reglur Reykjavíkurborgar um starfs- og stýrihópa: http://reykjavik.is/sites/default/files/reglur_reykjavikurborgar_um_starfs-og_styrihopa.pdf

Fagleg staða stjórnenda í leikskólum

- skýrsla starfshóps





Fagleg staða stjórnenda í leikskólum – skýrsla starfshóps

Ábyrgðarmaður: Helgi Grímsson, sviðsstjóri skóla- og frístundasviðs Reykjavíkurborgar

Starfshópur:

Ingibjörg M. Gunnlaugsdóttir – formaður
Hrafnkell Tjörvi Stefánsson
Róbert Rafn Birgisson/Helga Guðmundsdóttir
Gunnur Árnadóttir
Guðrún Jóna Thorarensen
Guðlaug Kristinsdóttir
Ólafur Brynjar Bjarkason

Verkefnisstjóri: Guðlaug Gísladóttir
Uppsetning: Guðrún Hjartardóttir

Skóla- og frístundasvið Reykjavíkurborgar
maí 2020

Efnisyfirlit

Inngangur.....	4
Um starfshópinn og verkefni hans.....	5
Tillögur um aðgerðir	6
1. Stjórnun leikskóla eflid	6
2. Breytt skipulag leikskólastarfs	8
3. Fjölga deildarstjórum með leikskólakennaramenntun	9
4. Starfsþróun með áherslu á farsæla stjórnendur og heilsusamlegt vinnuumhverfi	9
5. Þjálfun og móttaka nýliða verði eflid	10
6. Fagleg ráðgjöf inni í leikskólum verði leidd af skóla- og frístundasviði	11
7. Umsjónarmaður húsnæðis	12
8. Skilgreindur verkefnastjóri hafi umsjón og eftirlit með framkvæmdum húsnæðis	13
9. Áætlun um endurbætur húsnæðis og vinnuaðstöðu.....	14
10. Skilgreining á fastlaunasamningi	17
Kostnaðarmat tillagna.....	17
Verkefni samkvæmt erindisbréfi.....	18
Starfslýsingar skólastjóra og aðstoðarskólastjóra	18
Greina starfsumhverfi stjórnenda leikskóla	18
Verkaskipting og reglubundin verkefni einstakra stjórnenda	18
Stjórnunarumfang	20
Faglegur leiðtogi	22
Listi yfir annað ítarefni	25
Fylgiskjöl	26
1. Reglubundin verkefni stjórnenda	26
2. Verkefni leikskólastjóra – skýrslur, gögn, reglubundin skil	28
3. Samband niðurstaðna ytra mats og hlutfalls fagmenntaðra.....	30
4. Aldursdreifing leikskólakennara og annars starfsfólks.....	31

Inngangur

Á undanförunum árum hefur á skóla- og frístundasviði verið unnin margvísleg greining á starfs- og rekstrarumhverfi leikskóla og má þar nefna *greiningu á úthlutunarlíkani leikskóla 2017, starfshóp um nýliðun og bætt starfsumhverfi leikskólakennara 2018, úttekt á aðstöðu og búnaði í leikskólum 2019, starfshóp um faglega stöðu stjórnenda, stýrihópana Brúum bilið og Umbætur og skipulag leikskólustarfs að ógleymdri mótun og innleiðingu menntastefnu*. Öll þessi vinna hefur skilað leikskólunum mörgum mikilvægum aðgerðum til styrkingar leikskólastigsins. Vorið 2018 var komið að því að greina starfsumhverfi stjórnenda í leikskólum og í því skyni var stofnaður starfshópur sem hér skilar sínum niðurstöðum.

Starf stjórnenda leikskóla er viðamikið, fjölbreytt og skemmtilegt starf en því fylgja margvíslegar áskoranir. Leikskólustarf hefur þróast mikið undanfarin ár og áratugi og hlutverk hins faglega leiðtoga verður sífellt mikilvægara, ekki síst í umhverfi þar sem leikskólakennurum hefur fækkað umtalsvert og nýliðun í starfið er alltof lítil, um leið og fjölbreytileiki barnahópsins og fjölskyldna eykst og taka þarf mið af sérþörfum hvers barns og fjölskyldu. Í því ljósi var mikilvægt að greina vel þau verkefni sem stjórnendur sinna daglega og skoða svigrúm þeirra til þessa meginhlutverks að vera faglegir leiðtogar samhliða margvíslegum öðrum verkefnum sem snúa að mannauðsstjórnun, rekstri og samstarfi við marga aðila.

Starfshópurinn, um faglega stöðu stjórnenda leikskóla, vann samhliða sambærilegum hópum vegna stjórnenda í grunnskólum og frístundastarfi. Meðal þess sem starfshóparnir gerðu var að leggja kannanir fyrir stjórnendahópana. Í leikskólum fengu könnunina leikskólastjórar, aðstoðarleikskólastjórar, deildarstjórar og sérkennslustjórar. Markmið kannananna var að afla upplýsinga um starfsumhverfi stjórnenda og voru kannanirnar að mestu leyti sambærilegar þannig að unnt væri að skoða hvað væri líkt og ólíkt í starfsumhverfinu og draga fram styrkleika í starfsumhverfi hvers hóps.

Meginniðurstöður könnunarinnar voru að allir stjórnendahópar unnu að jafnaði fleiri klukkustundir á viku en skilgreindur vinnutími þeirra gerði ráð fyrir og unnu skólastjórar leik- og grunnskóla og framkvæmdastjórar frístundamiðstöðva lengst. Þegar spurt var um framkvæmd 11 algengra verkefna kom í ljós að leikskólastjórar skáru sig verulega úr með mikla þátttöku á nær öllum sviðum og meðal annars mátti greina sterka ósk í leikskólunum um að verkefni tengd húsnæði og lóð færu af verkefni stjórnenda. Allir leikskólastjórar töldu sig sinna verkefnum sem aðrir gætu sinnt og í könnuninni kom fram að ósamræmi er á milli raunverulegs og ákjósanlegs forgangs verkefna bæði leikskólastjóra og aðstoðarleikskólastjóra. Algengt var að stjórnendur teldu sig ekki hafa nægan tíma til að sinna umbótastarfi og leikskólastjórar í öllum stærðum leikskóla töldu sig ekki hafa nægan tíma til að leiða faglegt starf. Almenn kom fram að vinnuaðstæður væru lakari í litlum starfseiningum og hluti stjórnenda í litlum leikskólum töldu aðstæðurnar slæmar eða óviðunandi. Að lokum má nefna að í gegnum opnar spurningar könnunarinnar kom fram að skortur á starfsfólki og forföll valda mestu álagi í starfi leikskólanna, nokkru neðar mælast svo mannauðsmál, skortur á fagfólki, of stórir barnahópar og of mörg verkefni.

Eins og fram kemur hér að ofan hefur ýmislegt áunnist á síðustu misserum og árum í umbótum á starfsumhverfi leikskóla borgarinnar og má þar t.d. nefna fækkun barna í rýmum, fjölgun starfsfólks á elstu deildum, fjármagn vegna barna með annað móðurmál en íslensku, aukinn undirbúningstíma, fjármagn vegna starfsmannakostnaðar og svigrúm til náms svo eitthvað sé nefnt. Allir þessir þættir vinna að því að gera starf stjórnendanna betra og eftirsóknarverðara en þó búum við, við þann veruleika að umsóknum um stöður leikskólastjóra hefur fækkað mjög og þeir sem eru að störfum upplifa að umfang starfsins er of mikið. Í tillögum starfshópsins sem hér eru lagðar fram liggja mörg tækifæri til að vinna enn frekar að því að styrkja stöðu stjórnendanna og gera þeim kleift að setja orku sína fyrst og fremst í að leiða framúrskarandi gæðastarf og -menntun á þessu fyrsta skólástigi í íslensku menntakerfi.

Ingibjörg M. Gunnlaugsdóttir
skrifstofustjóri fagskrifstofu leikskóla

Um starfshópinn og verkefni hans

Vorið 2018 voru skipaðir fjórir starfshópar til þess að koma með tillögur til þess að styrkja faglega stöðu stjórnenda í skóla- og frístundastarfi og gera störf þeirra á vettvangi eftirsóknarverðari. Einn starfshópur var fyrir stjórnendur leikskóla og hlutverk hópsins var að koma með tillögur um aðgerðir til að styrkja faglega stöðu stjórnenda í leikskólastarfi og gera stjórnunarstörf eftirsóknarverðari.

Helstu viðfangsefni starfshópsins voru eftirfarandi samkvæmt erindisbréf (sjá viðauka 1):

- Kortleggja starfslýsingar leikskólastjóra og aðstoðarleikskólastjóra og þá þætti sem þeim ber að sinna samkvæmt lögum um leikskóla og Aðalnámskrá leikskóla frá 2011.
- Greina starfsumhverfi stjórnenda svo sem verkaskiptingu stjórnenda innan stofnana, stjórnunarumfang, reglubundin verkefni einstakra stjórnenda, svigrúm til umbótastarfs, vinnutíma og álagsþætti.
- Greina og skilgreina hvað felst í því að vera faglegur leiðtogi og svigrúm stjórnenda til að sinna þeim þætti.
- Greina vinnuaðstæður stjórnenda s.s. skrifstofu- og vinnuaðstöðu, aðgengi að tölvukerfum, tæknibúnað og fundaraðstöðu.
- Greina þarfi stjórnenda fyrir stoðþjónustu vegna faglegrar starfs, mannauðsmála, fjármála, lögfræðiþjónustu og húsnæðis frá skrifstofu SFS, þjónustumiðstöðvum og öðrum sviðum borgarinnar og hvernig þessi stoðþjónusta sem veitt er í dag nýtist stjórnendum.
- Leggja fram tillögur um eflingu faglegrar stöðu stjórnenda leikskóla ásamt kostnaðarmati.
- Annað sem hópnum finnst mikilvægt að meta.

Hópurinn hóf störf í september 2018 og leitaði fanga víða, eins og vísað er til í umfjöllun og tillögum. Umfangsmikil viðhorfskönnun var gerð á meðal stjórnenda í leikskólastarfinu til að greina þau flóknu viðfangsefni sem stjórnendur standa frammi fyrir og fá upplýsingar um hvar skóinn kreppir í fagstarfinu (sjá spurningalista í fylgiskjali 4). Að lokum var ítarleg samantekt gagna unnin í samræmi við þau verkefni sem voru tilgreind í erindisbréfinu.

Mikilvægt er að draga fram að sú gagnaöflun sem fór fram snerti nánast allt leikskólastarfið frá a-ö. Mikill tími fór því bæði í að afla gagna, greina þau og meta notagildi þeirra við gerð tillagna til eflingar fagumhverfi stjórnenda. Þau gögn sem ekki nýttust eru engu að síður mikilvægar upplýsingar sem geta annaðhvort nýst við innleiðingu tillagna, önnur úrbótaverkefni og ekki síst til að sýna fram á hversu vönduð upplýsingaöflunin var í vinnu starfshópanna og þann sterka grunn sem tillögurnar byggja á. Niðurstöðurnar eru settar fram heildrænt fyrir alla starfsstaðina. Sumt gæti því átt við á einum stað á meðan það á ekki við á öðrum. Þær úrbætur sem starfshópurinn leggur fram eru þó tengdar sameiginlegum úrlausnarmálum sem eru til eflingar faglegrar starfi á öllum starfsstöðum.

Eftirfarandi voru fulltrúar í starfshópnum:

- Ingibjörg Margrét Gunnlaugsdóttir, skrifstofustjóri leikskólahluta fagskrifstofu SFS, formaður
- Hrafnkell Tjörvi Stefánsson, fulltrúi mannauðsskrifstofu SFS
- Róbert Rafn Birgisson, sérfræðingur á fjármálaskrifstofu SFS og síðar Helga Guðmundsdóttir
- Gunnur Árnadóttir, leikskólastjóri Garðaborg og síðar aðstoðarleikskólastjóri Miðborg
- Guðrún Jóna Thorarensen, leikskólastjóri Sólborg fram til mars 2020
- Guðlaug Kristinsdóttir, aðstoðarleikskólastjóri Rofaborg
- Ólafur Brynjar Bjarkason, leikskólastjóri Hagaborg frá maí 2019

Tillögur um aðgerðir

Tillögur starfshópsins eru samtals tíu og snúa að fjórum eftirtöldum meginþáttum:

1. Auknu svigrúmi stjórnenda til að leiða umbætur og faglegt starf.
2. Starfsaðstæðum og fjölgun deildarstjóra með leyfisbréf.
3. Auknum miðlægum stuðningi.
4. Bættum starfsaðstæðum hvað varðar húsnæði og aðstöðu.

1. Stjórnun leikskóla eflid

Aukið stjórnunarhlutfall aðstoðarleikskólastjóra og verkaskipting á milli leikskólastjóra og aðstoðarleikskólastjóra er varðar skýrt umboð og ábyrgð á ákveðnum verkþáttum.

- a. Stjórnunarhlutfall aðstoðarleikskólastjóra verði sem hér segir í töflu 1.

Tafla 1: Tillaga að stjórnunarhlutfalli aðstoðarleikskólastjóra

Starfsheiti	Fjöldi barna	Stjórnunarstundir á viku	Hlutfall af stöðugildi
Aðstoðarleikskólastjóri 2 - 3	34 - 73	20 stundir	50%
Aðstoðarleikskólastjóri 4-5	74 - 118	30 stundir	75%
Aðstoðarleikskólastjóri 6-8	119 - 210	40 stundir	100%
Aðstoðarleikskólastjóri 9>	211>	60 stundir	150%

Auk þessa komi til, hér eftir sem hingað til, 25% viðbótarstjórnun ef skóli starfar í tveimur aðskildum húsum á sitt hvorri lóðinni og 50% ef skóli starfar í þremur aðskildum húsum hverju á sinni lóð. Þeir tveir leikskólar sem starfa núna í þremur aðskildum húsum, með fjarlægð á milli þeirra allra, þ.e. Rauðhóll og Miðborg, haldi núverandi stjórnunarhlutfalli aðstoðarleikskólastjóra þ.e. 2 stöðugildum.

- b. Leikskólastjóri og aðstoðarleikskólastjóri geri með sér samkomulag um verkaskiptingu þar sem aðstoðarleikskólastjóri fái skýrt umboð og ábyrgð á ákveðnum verkþáttum.

Kostnaðarmat

kr. 206.862.000 á ári.

Rökstuðningur/lýsing

Samkvæmt nógildandi samningum er stjórnunarhlutfall aðstoðarleikskólastjóra skilgreint eftir barnafjölda, sjá töflu 2:

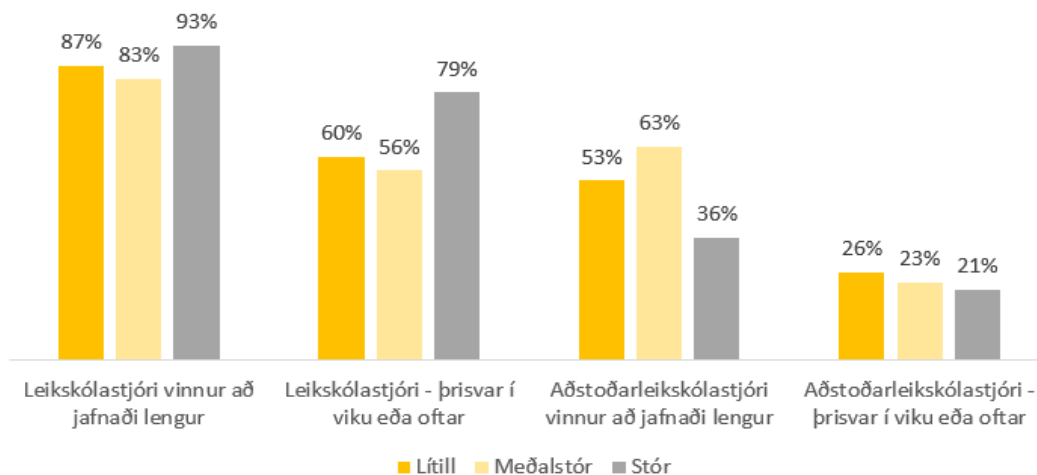
Tafla 2: Stjórnunarhlutfalla aðstoðarleikskólastjóra samkvæmt nógildandi samningum

Starfsheiti	Fjöldi barna	Stjórnunarstundir á viku	Hlutfall af stöðugildi
Aðstoðarleikskólastjóri 2	34 – 53	2 stundir	5%
Aðstoðarleikskólastjóri 3	54 – 73	6 stundir	15%
Aðstoðarleikskólastjóri 4	74 – 93	12 stundir	30%
Aðstoðarleikskólastjóri 5	94 – 118	16 stundir	40%
Aðstoðarleikskólastjóri 6	119 – 150	20 stundir	50%
Aðstoðarleikskólastjóri 7	151 – 180	30 stundir	75%
Aðstoðarleikskólastjóri 8	181 – 210	36 stundir	90%
Aðstoðarleikskólastjóri 9	211 – 240	40 stundir	100%
Aðstoðarleikskólastjóri 10	240>	40 stundir	100%

Niðurstöður könnunar sem gerð var á vegum starfshópsins sýna þegar spurt var um framkvæmd 11 algengra verkefna að leikskólastjórar skáru sig verulega úr, hópi annarra stjórnenda SFS, með mikla þátttöku á öllum sviðum og fengu þar einkunnina 4,6 af 5 mögulegum.

Í könnuninni má sjá að um 93% leikskólastjóra í stærri leikskólum unnu að jafnaði umfram vinnustundir í ráðningarsamningi og það gerðist þrisvar sinnum í viku eða oftar hjá 79% þeirra. Litlu færri leikskólastjórar í litlum og miðlungsstórum leikskólum unnu að jafnaði umfram ráðningarsamning en það gerðist þó sjaldnar, sjá mynd 1.

Mynd 1: Umframvinnustundir leikskólastjóra og aðstoðarleikskólastjóra



Þegar svarendur voru beðnir um að taka dæmi um ástæður þess að unnið væri umfram þann fjölda klukkustunda sem ráðningarsamningur segði til um tiltöku allir stjórnendahópar leikskólanna helst manneklu, undirmönnun, veikindi og starfsmannamál. Leikskólastjórar nefndu næst þætti eins og vinnustund, afleysingar, ráðningamál og SAP. Því næst námskrárvinnu, skýrslugerð, fundi með foreldrafélagi, -ráði og starfsmannafundi og að lokum ýmsan frágangur sem ekki er hægt að klára s.s. tölvupóst, verkefni sem þarfnast næðis og vinnufriðar, skipulag, fjármál, utanumhald á daglegu starfi ofl.

Mesta áskorun leikskólans felst í því að styrkja „gólfið“ og mikil starfsmannavelta, skortur á starfsfólki og fjarvistir eru einn helsti álagspátturinn í starfi stjórnandans. En af 243 svarendum töldu 132 þetta helsta álagspátt starfsins og neðangreind tafla úr könnun sem gerð var sýnir að stjórnendur leikskólans skera sig úr hvað varðar álag sem tengist skorti á starfsfólki. Til nánari glöggvunar var meðalveikindahlutfall starfsmanna starfsárið 2018-2019 8,4% og þar af voru 6,7% skammtímaveikindi. Starfsmannavelta var á sama tímabili 24%.

Tafla 3: Hvað veldur mestu álagi og hvað gefur starfinu mest gildi hjá stjórnendum í skóla- og frístundastarfi Reykjavíkur?

Hvað veldur mestu álagi í starfi þínu?					
Leikskólar – 243 svarendur		Grunnskólar – 89 svarendur		Frístundastarf – 86 svarendur	
Skortur á starfsfólki og forföll	132	Mannauðsmál	32	Mannauðsmál	49
Mannauðsmál	51	Erfið nemendamál	25	Erfið málefni barna/unglinga	25
Skortur á fagfólki	27	Agavandamál	23	Agavandamál barna/unglinga	18
Of stórir barnahópar	26	Skortur á starfsfólki og forföll	19	Foreldrasamskipti	14
Of mörg verkefni	24	Foreldrasamskipti	14	Skortur á starfsfólki og forföll	9
Hvað gefur starfi þínu mest gildi?					
Leikskólar – 215 svarendur		Grunnskólar – 87 svarendur		Frístundastarf – 70 svarendur	
Sjá framfarir barn og vellíðan	81	Nemendur ánægðir og góð samskipti við þá	48	Starfsfólk sé ánægt og góður starfsandi	37
Starfsfólk sé ánægt og góður starfsandi	76	Starfsfólk sé ánægt og góður starfsandi	44	Vellíðan og ánægja barna og unglunga	15
Að starfa með börnum	72	Að leiða faglegt starf	15	Að starfa með börnum	13
Ánægðir foreldrar	46	Hafa áhrif á nám og árangur barna	10	Að leiða faglegt starf	12
Að leiða faglegt starf	35	Ná árangri í þróunar og umbóstastarfi	10	Ná árangri í faglegu starfi	12

Hvorki leikskólastjórar né aðstoðarleikskólastjórar ná að forgangsraða verkefnum með þeim hætti sem þeir helst kysu, skv. könnuninni og telja sig ekki hafa nægan tíma sem faglegir leiðtogar, til að sinna umbótastarfi eða endurmenntun eins og æskilegt væri.

Aukið stjórnunarhlutfalli aðstoðarleikskólastjóra skapar svigrúm til móttöku og leiðbeiningar við nýliða og gefur stjórnendum aukið rými til að leiða umbótasarf og sinna hlutverki sínu sem faglegir leiðtogar. Leiða má líkum að því að aukið svigrúm stjórnenda til að sinna þessum þáttum skapi meiri stöðugleika og dragi úr starfsmannaveltu og kostnaði henni samhliða.

Ekki er gert ráð fyrir ritara eða skrifstofuumsýslu í úthlutunarramma leikskóla en verkefni s.s. skýrslugerð, skjalastjórnun og persónuverndarmál verða sífellt umfangsmeiri. Húsnæði leikskóla rúmar í fæstum tilvikum viðbótaraðstöðu fyrir starfsmann til slíkra verka en herra stjórnunarhlutfall leikskóla gæti aukið möguleika leikskólastjóra til að dreifa slíkum verkefnum.

Aukið stjórnunarhlutfall stuðlar einnig að því að aðstoðarleikskólastjórar hafi tækifæri til að setja sig betur inn í rekstur leikskólans, starfsmannahald og ýmis verkefni og séu þannig betur í stakk búnir til að sinna staðgengilshlutverki sínu í fjarveru leikskólastjóra.

Mjög mikil endurnýjun hefur orðið í hópi leikskólastjóra borgarinnar á síðast liðnum árum, þannig hafa orðið skipti á stjórnendum í 29 leikskólum borgarinnar á s.l. 4 árum og fyrirséðar eru nokkrar breytingar á næstu árum. Umsóknum um stöður leikskólastjóra hefur fækkað og mikilvægt er að efla millistjórnendahópinn og styrkja hann í að geta tekið við stöðum leikskólastjóra.

2. Breytt skipulag leikskólastarfs

Unnið verði að því að breyta skipulagi leikskólastarfs með það að markmiði að efla markmiðsbundinn leik og starf á grunntímanum frá kl 8:00-14:00, undir stjórn deildarstjóra. Deildarstjórar fá tíma frá kl. 14:00-16:00 daglega til undirbúnings, fundahalda, viðtala og teymisvinnu. Deildarstjórar verði eftir sem áður ábyrgir fyrir skipulagi og starfi deilda út opnunartíma leikskólans.

Kostnaðarmat

Viðbótarkostnaður á ársgrundvelli er kr. 151.557.000. Miðað er við að auka þurfi afleysingu um 3 klst. á viku fyrir 276 deildarstjóra.

Rökstuðningur/lýsing

Markmið tillögunnar er að leikskólakennarar sjái hag sinn í því að taka að sér deildarstjórn og verði verkstjórar á öllum leikskóladeildum enda sýna niðurstöður ytra mats á gæðum leikskólastarfs fylgni við gæða við leikskólakennaramenntun starfsmanna (sjá fylgiskjal 2).

Tillagan miðar að því að færa störf deildarstjóra nær því starfsumhverfi sem gerist í grunnskólum í kjölfar eins leyfisbréfs þvert á skólastig og um leið að gera störf deildarstjóra eftirsóknarverðari fyrir leikskólakennara en um 100 deildir eru undir stjórn annarra starfsmanna en leikskólakennara.

Með samfelldri viðveru deildarstjóra í faglegu starfi með börnum frá kl. 8:00 til 14:00 skapast meiri festa og aukin gæði. Minni kröfur um markmiðsbundinn leik og starf eftir kl. 14 minnkar álag og kröfur á starfsfólk sem hefur minni menntun og reynslu af leikskólastarfi. Í það minnsta tveir leikskólar borgarinnar hafa undanfarin 3 ár gert tilraunir með breytt skipulag leikskólastarfsins í þessa veru og vísbendingar eru um jákvæð áhrif þess.

Tillagan stuðlar að myndun lærdómssamfélags á meðal deildarstjóra í leikskólum sem sífelld skipta meira máli í að leiða og þróa faglegt starf, núna síðast á grunni menntastefnu borgarinnar og ýtir undir að deildarstjórar séu í 100% starfi

3. Fjölga deildarstjórum með leikskólakennaramenntun

Deildarstjórum sem ekki eru leikskólakennarar bjóðist 70% vinna á fullum launum, í allt að 5 ár, til að sækja nám í leikskólafræðum.

Kostnaðarmat

Kostnaður á fyrsta árinu eru kr. 2.640.000 á hvern deildarstjóra sem fer í nám. Miðað er við að afleysingu á móti í 30% stöðugildi á deildarstjóra launum. Ef miðað er við að þessi leið taki gildi haustið 2020 mun kostnaður við hvern deildarstjóra sem nýtir sér tækifæri til að sækja sér réttindi verða í heild kr. 14.250.000 á tímabilinu frá 2020-2025, en kjarasamningar Eflingar og Sameykis gera ráð fyrir u.þ.b. 10% hækkun á ári næstu 3 árin.

Rökstuðningur/lýsing

Markmiðið með tillögunni er að skerpa á forystuhlutverki leikskólakennara innan leikskólans og að deildarstjórar gegni þar lykilhlutverki. Tillagan ýtir undir viðurkenning á þeirri ábyrgð sem fylgir deildarstjórarstarfinu og það er mikilvægt fyrir leikskólastjórnann að það séu sterkir faglegir leiðtogar inni á deild.

Skortur á leikskólakennurum er viðvarandi ástand og stærsta áskorun sem leikskólinn stendur frammi fyrir. Ekki sér fyrir endann á þessu m.a. vegna þess að leikskólakennarastéttin hefur elst (sjá fylgiskjal 3); á síðustu árum hefur leikskólakennurum fækkað og lítil nýliðun mætir ekki þeirri í þeirri þróun hvað þá að fjölga leikskólakennurum. Þeir sem veljast í deildarstjórstöður án leikskólakennaramenntunar eru meðal lykilstarfsmanna leikskólanna og því afar eftirsóknarvert að efla þá enn frekar með því að gera þeim kleift að afla sér leyfisbréfa.

Í samantekt 2019 kom fram að 178 starfandi deildarstjórar voru án leikskólakennaramenntunar og deildarstjórar með leyfisbréf voru 152. Deildirnar á bak við þessar tölur voru þó nokkuð færri þar sem hluti hópsins var í hlutastarfi.

Markmið tillögunnar er að deildarstjórn allra deilda verði í höndum leikskólakennara enda sýna niðurstöður ytra mats á gæðum leikskólastarfs fylgni gæða við leikskólakennaramenntun starfsmanna (sjá fylgiskjal 2). Aukin fagmenntun inni á deildum, þekking til að leiðbeina nýju starfsfólki og deildarstjórn sem byggir á fagmenntun leikskólafræða er einn þeirra þátta sem myndu létta starf leikskólastjóra mjög mikið.

4. Starfsþróun með áherslu á farsæla stjórnendur og heilsusamlegt vinnuumhverfi

Stutt verði við starfsþróun stjórnenda með áherslu á þá þætti sem reynst hafa farsælastir í hæfni stjórnenda samkvæmt nýrri könnun meðal skólastjórnenda í Reykjavík.

Nánari útfærsla tillögu:

- Mannauðsþjónusta og fagskrifstofa SFS í samstarfi við Menntavísindasvið Háskóla Íslands, prói námsefni/námskeið fyrir stjórnendur leikskóla sem byggir undir þá hæfni sem einkennir farsæla stjórnendur og áhersla lögð á að efla þá sem faglega leiðtoga í leikskólastarfinu.
- Áframhaldandi áhersla lögð á verkefnið Velliðan á vinnustað sem hefur það að markmiði að vinna að heilsusamlegu starfsumhverfi og draga um leið úr fjarvistum starfsmanna.

Áætlaður kostnaður

Einskiptiskostnaður fyrir lið a) er kr. 5.000.000. Enginn viðbótarkostnaður er áætlaður í lið b) þar sem um áframhaldandi verkefni er að ræða og kostnaðarúthlutun nú þegar til staðar.

Rökstuðningur/lýsing

Stjórnendur leikskólum eru „reynsluboltar“ og hafa flestir langa starfsreyslu að baki, bæði í starfi við uppeldi og menntun barna og í stjórnunarhlutverki. Í könnun um fagumhverfi stjórnenda kom fram að meðalstjórnunarreynsla leikskólastjóra var um 22 ár, aðstoðarleikskólastjóra rúm 17 ár og deildarstjóra rúm 9 ár. Einnig kemur fram að starfsmannamálin og mannekjan eru þau verkefni sem valda stjórnendum mestu álagi á meðan góður starfsandi og ánægt starfsfólk í öðru sæti yfir þau málefni sem gefur starfi þeirra mest gildi. Það er ekki sjálfgefið að stjórnendur nái alltaf þeim árangri sem þeir vilja sjá í þessum málum og því er lykilatriði að þeir fái markvissan stuðning til að efla hæfni þeirra á sviði stjórnunar í mannauðsmálum og að skapa heilsusamlegt starfsumhverfi.

Haustið 2019 vann Sóley Kristjánsdóttir mannauðsráðgjafi könnun á meðal stjórnenda starfseininga í leik- og grunnskólum sem skoruðu hátt í viðhorfskönnun starfsmanna Reykjavíkurborgar. Megin áhersla var að kanna hvað var gott í þeim einingum, hvað gengur vel og með áherslu á hvað liggur á bakvið velgengnina. Þrjú megin markmið voru sett fram með rannsókninni: 1) Draga fram hvað einkennir starfsumhverfi í leik- og grunnskólum þar sem fólki virðist líða vel, 2) draga fram góða stjórnarhætti út frá niðurstöðum í leik- og grunnskóla, byggt á að stjórnandinn setur tóninn og 3) útbúa í kjölfarið vegvísi að því hvernig heilbriggt starfsumhverfi mótast. Mikilvægt er að niðurstöður könnunarinnar og vegvísirinn verði nýtt til þess að sérsníða námskeið og verkefni sem efla stjórnendur leikskóla í starfi stjórnandans.

Verkefnið vellíðan á vinnustað var unnið með rúmlega 40 stjórnendum í 20 starfsstöðvum á skóla- og frístundasviði í vetur. Verkefnið hefur það að markmiði að gefa stjórnendum tækni og tól til að skapa heilbriggt starfsumhverfi og draga þannig úr fjarvistum starfsmanna. Verkefnið hefur fallið í góðan farveg mun halda áfram á komandi hausti.

5. Þjálfun og móttaka nýliða verði efl

Móttaka nýliða verði leidd af skrifstofu skóla- og frístundasviðs og verði eflid með móttökuáætlun, miðlægum námskeiðum og eftirfylgni.

Nánari útfærsla:

- Miðlæg nýliðanámskeið verði haldin fyrir nýráðna starfsmenn í september og fram í nóvember. Námskeiðin verði u.þ.b. fjórir tímar og þar verði fjalla um grundvallar atriði í starfi með börnum.
- Miðlæg nýliðanámskeið verði haldin á tímabilinu janúar – mars fyrir nýja starfsmenn, að loknum reynslutíma, sem hyggjast starfa áfram í leikskólanum. Boðið verði upp á ca. fjóra námskeiðsdaga með tveggja- þriggja vikna millibili þar sem fjallað verður um áherslur menntastefnu, grundvallarþætti og meginmarkmið hennar í gegnum fræðslu og verkefnavinnu.
- Stjórnendateymi leikskóla fylgi eftir nýliðaþjálfun með samtölum og leiðbeiningum.

Áætlaður kostnaður

Enginn viðbótarkostnaður. Er hluti af árlegri úthlutun vegna fræðslu og þjálfunar starfsmanna.

Rökstuðningur/lýsing

Markmiðið með þessari tillögu er að efla nýliða í starfi, draga úr starfsmannaveltu og létta álagi af stjórnendum sem þurfa að leggja ómældan tíma í þjálfun nýliða. Starfsmannavelta margra leikskóla er allt að 30% á ári og eitt stærsta umbótaverkefni í starfi leikskólanna er að auka stöðugleika hvað þetta

varðar. Sökum skorts á leikskólakennurum er ljóst að innan leikskóla er lítið svigrúm til að leiðbeina nýju starfsfólki og lengi hefur verið kallað á tilboð um miðlæga fræðslu fyrir þennan hóp.

6. Fagleg ráðgjöf inni í leikskólum verði leidd af skóla- og frístundasviði

Fagleg ráðgjöf inni í leikskólum verði á næstu árum færð nær leikskólunum t.d. með skóla- og frístundaeildum úti í hverfum. Öll ráðgjöf, bæði almenn leikskólaráðgjöf, hegðunarráðgjöf og sérkennsluráðgjöf verði leidd af skóla- og frístundasviði. Á vegum skrifstofu SFS verði einnig unnir miðlægir grunnar að sem flestum áætlunum sem í dag er gerð krafa um að leikskólar hafi og starfi eftir.

Nánari útfærsla:

- Fagleg ráðgjöf inn í leikskólum, bæði almenn ráðgjöf og sú er varðar einstaka börn verði leidd af sérfræðingum sem starfa á skóla- og frístundasviði. Markmiðið er að gera þjónustuna heildstæðari skv. stefnum skóla- og frístundasviðs og enn aðgengilegri með styttri og einfaldari boðleiðum með beinni tengingu við starfsmenn sem heyra undir skóla- og frístundasvið, en í dag er almenn ráðgjöf leidd af þeim. Skilvirkara er að hafa alla faglega ráðgjöf á einum stað.
- Sérfræðingar vinni að miðlægum grunnum að sem flestum áætlunum sem í dag er gerð krafa um að leikskólar hafi og starfi eftir. Stjórnendur leikskóla verði kallaðir til ráðgjafar við gerð grunna, eftir því sem við á. Grunnarnir verði aðgengilegir stjórnendum á sameiginlegu svæði til innleiðingar í hverjum leikskóla fyrir sig. Markmiðið með miðlægum grunnum er ekki miðstýring, heldur að gefa stjórnendum tæki og tól til að innleiða með einföldum og skilvirkum hætti þann fjölda áætlana sem þeim er skilt að vinna eftir. Það er í höndum hvers leikskólastjóra fyrir sig hvort hann gengur lengra en grunnurinn gerir ráð fyrir og samræma við sérstöðu leikskólans.

Áætlaður kostnaður

Á ekki við, fagleg ráðgjöf er að hluta til á skrifstofu skóla- og frístundasviðs og að hluta hjá þjónustumiðstöðvum, eingöngu er verið að færa þjónustuna á einn stað. Vinna við miðlæga grunna að áætlunum verði hluti af starfi ráðgjafa/sérfræðinga á leikskólaskrifstofu.

Rökstuðningur/lýsing

Í könnun um fagumhverfi stjórnenda leikskóla er kallað eftir fjölbreyttari sérfræðiaðstoð og stuðningi er snýr að einstaka börnum, betra aðgengi að utanaðkomandi stoðþjónustu og meiri skilvirkni í þjónustunni. Með því hafa alla þjónustuna á skóla- og frístundasviði eru boðleiðir styttri og fagskrifstofan sem slík ábyrg fyrir gæðum þjónustunnar, þróun hennar og samskiptum við leikskólana. Slíkt stuðlar að meiri skilvirkni í starfinu og gefur einnig færi á öfluglu lærdómssamfélagi sem stuðlar að enn öflugra fagstarfi með börnum hvort sem um er að ræða sértækan eða almennan stuðning.

Leikskólarnir starfa í kviku og fjölbreytilegu þjóðfélagi þar sem miklar kröfur eru gerðar til öryggis, lýðræðis, jafnréttis, persónuverndar, gagnsæis, þekkingar og stöðugrar þróunar er varðar kennslu- og uppeldi barna. Slíkt kallar á fjöldann allan af stefnum, ferlum og áætlunum sem leikskólar þurfa að starfa eftir. Mikill tími stjórnenda fer í að innleiða og vinna að slíkum ferlum og því myndi létta miklu álagi af stjórnendum ef teymi sérfræðinga fagskrifstofu í samvinnu við leikskólastjórnendur útbúi miðlæga grunna sem stjórnendur geta hagnýtt til að innleiða og starfa í samræmi við nýjustu strauma og stefnur hverju sinni. Í bakgrunnsgögnum kemur skýrt fram hversu mörg og fjölbreytt verkefni stjórnenda leikskólanna eru, ekki aðeins það sem snýr að daglegri starfsemi leikskólanna heldur einnig það sem snýr að stjórnsýslunni, lagalegum ákvæðum og fjölbreyttu samstarfi við leikskólasamfélagið.

7. Umsjónarmaður húsnæðis

Lagt er til að úthlutað verði vegna umsjónarmanns húsnæðis sem nemur 1 stöðugildi á u.þ.b. hverja 10 leikskóla eða samtals 6 stöðugildi.

Áætlaður kostnaður

45 m.kr. á ársgrundvelli með launatengdum gjöldum. Útreikningur er miðaður út frá launum og launatengdum gjöldum umsjónarmanns húsnæðis í grunnskólum.

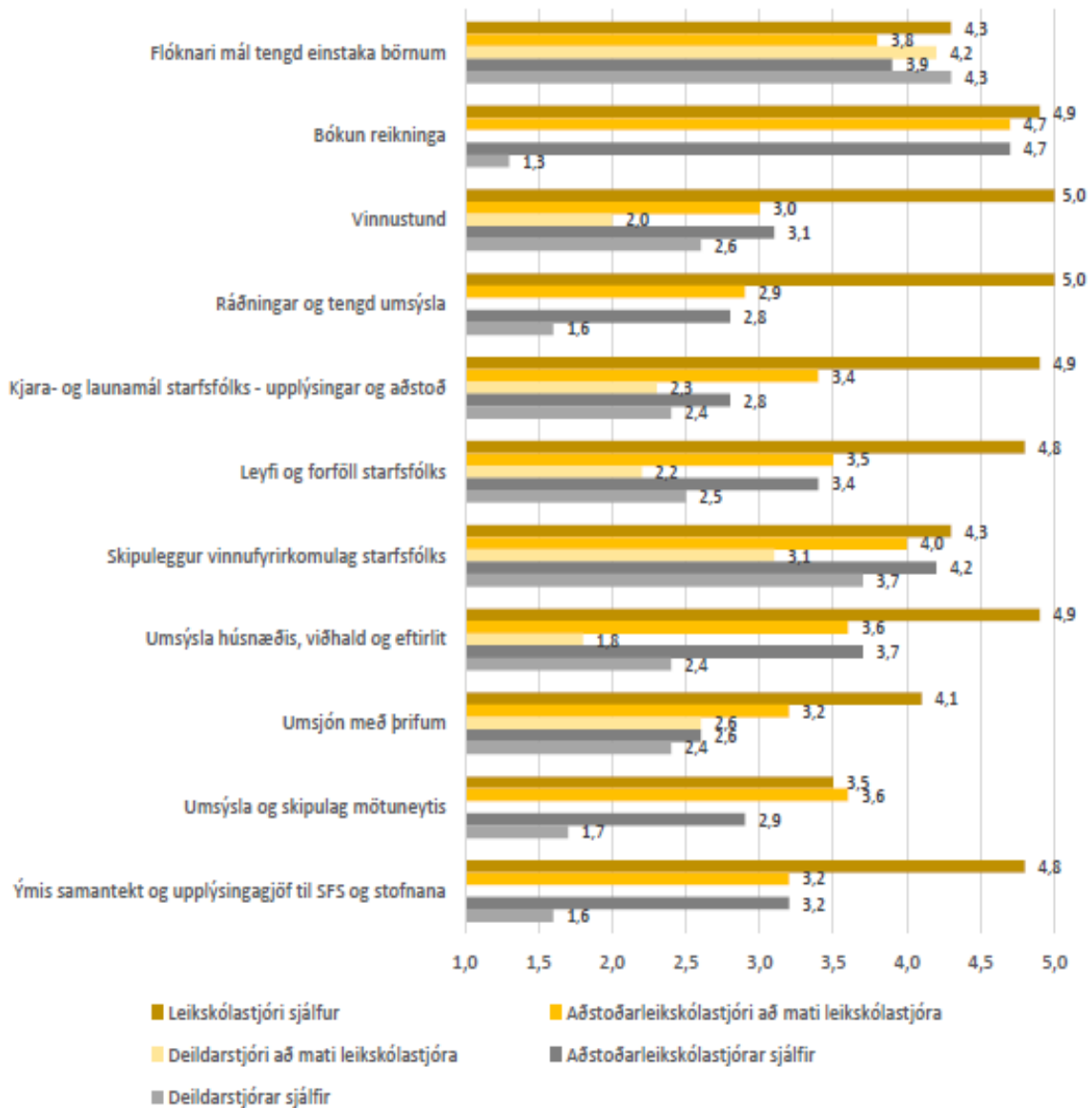
Rökstuðningur/lýsing

Leikskólar borgarinnar að frátöldum þeim 3 leikskólum sem eru sameinaðir grunnskólum starfa í 97 húsum, að meðtöldum lausum stofum.

Þegar upp koma stór verkefni tengd húsnæði s.s. fyrirhuguð stækkun leikskóla eða áföll eins og mygla eða bruni skapast mikið álag á stjórnendur sem verða allt í senn húsverðir, verkstjórar, viðbragðsaðilar og tengiliðir á milli iðnaðarmanna, samhliða skyldustörfum sínum sem faglegir og rekstrarlegir stjórnendur stofnunar. Mikilvægt er að til staðar sé aðili sem tekur að sér þetta hlutverk, hefur yfirsýn og samskipti við alla viðeigandi aðila sem koma að verkinu (sjá einnig tillögu 8 og 9).

Í niðurstöðum könnunar sem gerð var í tengslum við vinnu starfshópsins mátti greina sterka ósk í leikskólunum um að verkefni tengd húsnæði og lóð færu af verksviði stjórnenda í leikskólum en leikskólastjórar gáfu þessum þætti einkunnina 4,9 af 5 mögulegum yfir þá þætti sem væru á þeirra könnu en aðrir gætu sinnt. Til samanburðar fær þessi þáttur einkunnina 3,4 hjá grunnskólastjórum sem þó hafa aðgang að umsjónarmönnum húsnæðis.

Mynd 2: Þættir á könnu stjórnenda leikskóla sem aðrir gætu sinnt



Nú er unnið að mikilli uppbyggingu leikskóla og lagfæringum á eldra húsnæði með það að marki að geta á árinu 2023 boðið öllum 12 mánaða gömlum börnum leikskólavöl. Auk þessa er ljóst að vinnuaðstaða starfsfólks í leikskólum er víða ábótavant og á næstu árum þarf að ráðast í lagfæringar sem taka mið af aðalnámskrá leikskóla og menntastefnu borgarinnar (sjá nánar tillögu 8) og það mun auka þörfina á þessari stoðþjónustu verulega.

8. Skilgreindur verkefnastjóri hafi umsjón og eftirlit með framkvæmdum húsnæðis

Tryggt verði að réttur ábyrgðaraðili hafi umsjón og eftirlit með framkvæmdum og endurbótum á húsnæði sem teljast utan hefðbundins viðhalds.

- Ferlar verði skilgreindir sem lýsa ábyrgð og framkvæmd mismunandi aðila (sviða, deilda og leikskóla) í tengslum við framkvæmdir og endurbætur á húsnæði sem falla utan hefðbundins viðhalds.

- b. Hjá umhverfis- og skipulagssviði verði skipaðir verkefnastjórar með framkvæmdum og endurbótum á húsnæði sem teljast utan hefðbundins viðhalds, s.s. viðbyggingar, nýbyggingar, viðgerðir vegna vatnstjóns, bruna, myglu og stærri endurnýjunarverkefni.
- c. Umsjónarmenn fasteigna þeirra bygginga sem um ræðir hverju sinni (sjá tillögu 7) hafi ríka ábyrgðarskyldu gagnvart tengingu við verkefnastjóra verksins og upplýsi stjórnanda um framvindu verks eða komi skilaboðum eftir föngum. Dreigið verði úr setu stjórnenda á verkfundum.

Áætlaður kostnaður

Á ekki við. Ábyrgð og hlutverk umhverfis- og skipulagssviðs.

Rökstuðningur/lýsing

Í viðtölum við stjórnendur hefur komið fram að viðgerðir, viðhald og nýbyggingaframkvæmdir séu verkefni sem fallið hafa á þeirra borð en eru utan þeirra verksviðs. Telja þeir að aðrir gætu og ættu að sinna slíkum verkefnum og vísa þá til þess sviðs sem ábyrgt er fyrir húsnæði skólabygginga Reykjavíkurborgar. Ef tryggt væri að slík verkefni væru skilgreind á ábyrgð annarra mun það draga úr vinnuálagi stjórnenda og fækka vinnustundum þeirra. Þar sem mikill tími hefur farið í slík verkefni hjá stjórnendum hefur það óhjákvæmilega haft áhrif á möguleika til að verja meiri tíma til að leiða faglegt starf leikskóla og styðja við starfsfólk í verkefnum tengdum uppeldi og menntun barna. Þessi aðgerð mun draga úr umræðu um álag og eykur tíma stjórnenda til faglegra verkefna.

9. Áætlun um endurbætur húsnæðis og vinnuaðstöðu

Áætlun um endurbætur og/eða endurskipulagningu á nýtingu húsnæðis leikskóla auk þess sem tækjabúnaður sem tengist vinnuaðstæðum stjórnenda verði bættur.

- a. Gerð verði áætlun um endurbætur og/eða endurskipulagningu á nýtingu húsnæðis leikskóla, í samstarfi við Umhverfis og skipulagssvið, á grunni úttektar á aðstöðu og búnaði í leikskólum Reykjavíkurborgar 2019 og úttekt umhverfis- og skipulagssviðs á ástandi húsnæðis 2020.
- b. Allir aðstoðarleikskólastjórar, deildarstjórar og sérkennslustjórar fái fartölvur til afnota.

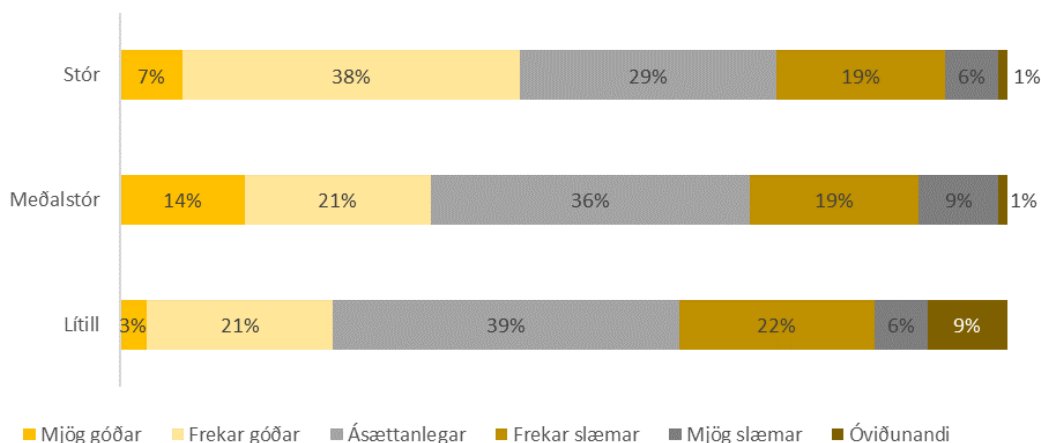
Áætlaður kostnaður

Vegna tölvubúnaðar: Kr. 11.500.000 á ársgrundvelli. Kostnaður á leigu pr. tölvu er kr. 40.000 á ári.

Rökstuðningur/lýsing

Í könnun sem send var stjórnendum í leikskólum var spurt um mat á vinnuaðstæðum.

Allir voru beðnir að meta vinnuaðstæður sínar frá því að vera mjög góðar yfir í óviðunandi. Lítil munur var á skoðunum stjórnendahópanna en nokkur munur var eftir stærð leikskóla þar sem þeir sem starfa í litlum leikskólum voru heldur ósáttari þar sem 15% þeirra töldu vinnuaðstæðurnar mjög slæmar eða óviðunandi á móti 7-10% í stærri leikskólum, sjá mynd 3.

Mynd 3: Mat á vinnuaðstæðum eftir stærð leikskóla

Spurt var nánar út í vinnuaðstæður í könnuninni og gefur tafla 4 hér að neðan nánari upplýsingar vinnuaðstæður skipt eftir stærð leikskóla. Hlutfallið sýnir þá sem svara viðeigandi fullyrðingum um vinnuaðstöðu játandi.

Tafla 4: Vinnuaðstæður í leikskólum eftir stærð leikskóla

	Lítill	Meðalstór	Stór	Alls
Skrifstofa leikskólastjóra samnýtt með öðrum	52%	50%	56%	53%
Aðstoðarleikskólastjóri með fasta vinnustöð	57%	70%	72%	66%
Aðstoðarleikskólastjóri með eigin tölvu	67%	80%	89%	78%
Sérkennslustjóri greiðan aðgang að vinnustöð	86%	95%	89%	90%
Deildarstjóri greiðan aðgang að vinnustöð	86%	80%	82%	80%
Tvær tölvur fyrir hverja deild	24%	65%	39%	42%
SAP tenging næst	91%	100%	83%	92%
Fundaraðstaða fyrir 6 manns	76%	85%	94%	85%
Fundaraðstaða fyrir stjórnendateymi á opnunartíma	76%	90%	78%	81%
Fundaraðstaða fyrir alla starfsmenn utan opnunartíma	76%	85%	72%	78%
Stólar í fullri stærð fyrir alla starfsmenn á skipulagsdögum	38%	45%	39%	41%

Ofangreindar upplýsingar sýna glögglega hversu slakar vinnuaðstæður eru víða. Einnig var spurt um húsbúnað á vinnustöðvum eftir starfsheiti og stærð leikskóla. Í töflunni hér að neðan kemur fram að engin sérstakur munur var á svörum eftir stærð húsnæðis en sérkennslustjórar voru talsvert ánægðari en aðrir hópar með húsbúnaðinn.

Auk þess sem fram kemur í könnun um fagumhverfi stjórnenda, var á árinu 2019 framkvæmd úttekt af hálfu skóla- og frístundasviðs á aðstöðu og búnaði í leikskólum Reykjavíkurborgar. Þar kemur fram að með viðbyggingum samhliða fjölgun barna í leikskólum og viðbótum s.s. sal og listaaðstöðu, í árána rás, hafi ekki verið hugað að stækkun eða endurbótum á starfsmannarýmum. Fleiri börnum fylgja hins vegar fjölgun starfsfólks og því hafi með slíkum framkvæmdum þrengt að aðstöðu starfsmanna.

Jafnframt kemur fram að í húsnæðinu hefur ekki verið rými til að mæta þróun í starfi og viðbótum s.s fundar- og viðtalsaðstöðu, tölum, útfatnaði starfsfólks og kröfum frá heilbrigðis- eða vinnueftirliti um handlaugar og fjölda salerna svo eitthvað sé nefnt.

Í skýrslunni segir (bls. 7): „Í nýlegri hefðbundnum leikskólum samanstendur starfsmannahluti leikskólans af skrifstofu fyrir leikskólastjóra, setustofu, undirbúningsherbergi og herbergi sem ýmist flokkast sem aðstaða fyrir sérkennslu, fundi og viðtöl. Þegar horft er til þeirra þróunar sem orðið hefur varðandi fagleg vinnubrögð, fleiri undirbúningstímar, aukin stuðningur við börn, breytt vinnubrögð vegna fjölmenningar, fjölgun starfsmanna vegna afleysinga og viðbótar stjórnunarhlutfall aðstoðarleikskólastjóra og sérkennslustjóra gefur augaleið að vinnurýmið dugur skammt.“

Tafla 5: Húsbúnaður á vinnustöð eftir starfsheiti og stærð leikskóla

Húsbúnaður á vinnustöð í lagi	
Heild	64%
Alls leikskólastjórar	66%
í stórum leikskólum	59%
í meðalstórum leikskólum	80%
í litlum leikskólum	57%
Alls aðstoðarleikskólastjórar	61%
í stórum leikskólum	80%
í meðalstórum leikskólum	55%
í litlum leikskólum	50%
Alls sérkennslustjórar	82%
í stórum leikskólum	85%
í meðalstórum leikskólum	89%
í litlum leikskólum	67%
Alls deildarstjórar	61%
í stórum leikskólum	64%
í meðalstórum leikskólum	59%
í litlum leikskólum	56%

Það sem helst er tilgreint í þessu sambandi er:

- Setustofur eru víða of litlar og að þar vantar innréttingar, aðgang að rennandi vatni og kæliskápa. Auk þess vantar í einhverjum tilfellum upp á munahólf og aðstöðu fyrir starfsfólk til að matast s.s. borðstofuborð.
- Undirbúningsherbergi eru of lítil auk þess sem þau eru oft einnig ætluð sem funda- eða viðtalsaðstaða og í mörgum tilfellum eru í þeim starfsstöðvar bæði sérkennslu- og aðstoðarleikskólastjóra. Víða vantar vinnuborð og prentarar eru gjarnan staðsettir ofan í vinnuaðstöðu starfsfólks. Í mörgum leikskólum er undirbúningsrými aðgreint frá setustofu með rennihurð en slíkt skapar ónæði og öll samtöl heyrast á milli.
- Í 25 leikskólum er tilgreint að vinnuaðstöðu vanti fyrir aðstoðarleikskólastjóra og í 16 skólum fyrir sérkennslustjóra.
- Víða vantar aðstöðu til sérkennslu og mörg dæmi eru um að inngöngum hafi verið lokað og þar komið fyrir slíkri aðstöðu. Slíkt sé óviðunandi enda hljóðvist oft slæm, flísar á gólfum og jafnvel kuldanáðingur.
- Fundarherbergi eru oftast fjölnota og víða einnig notuð undir sérkennslu og til viðtala. Sameinaðir leikskólar hafa ekki allir aðstöðu til að kalla allan starfsmannahópinn saman s.s. á skipulagsdögum eða starfsmannafundum.
- Aðstaða fyrir starfsmannafatnað er víða ekki nægilegt og á það bæði við persónulegan fatnað og starfsmannafatnað s.s. regn- og kuldagalla. Fram kemur að nánast undantekningalaust vanti aðstöðu fyrir starfsmannafatnað.
- Víða er fjöldi salerna ekki í samræmi við fjölda starfsfólks auk þess sem handlaugar fyrir fullorðna vantar víða á deildir.
- Tilgreint er að í 21 leikskóla þurfi að lagfæra hljóðvist og/eða að mjög hljóðbætt sé á milli herbergja.

Í úttektinni kemur einnig fram að víða þarf að endurnýja búnað s.s. húsgögn á setustofu og skrifstofu, gardínur, tölvukost og stóla fyrir starfsfólk bæði á deildum og í undirbúnings- og fundaraðstöðu, svo eitthvað sé nefnt.

10. Skilgreining á fastlaunasamningi

Lagt er til að gerð verði skilgreining á ramma fastlaunasamninga og yfirvinnu sem fellur til vegna verkþátta sem falla utan verklýsingar leikskólastjóra s.s. vegna stórra framkvæmda eða skemmda á húsnæði sem kalla á endurskipulagningu og færslu leikskólustarfs í bráðabirgða húsnæði.

- Settur verði af stað vinnuhópur skóla- og frístundasviðs og fulltrúum leikskólastjórnenda hjá Reykjavíkurborg með náð samstarf viðeigandi stéttarféлага og Sambands íslenskra sveitarfélaga sem skýrir og skilgreinir hversu mikil vinna skal innt af hendi stjórnenda í tengslum við fastlaunasamning. Mjög mikilvægt er að skilgreindur verði hámarksfjöldi yfirvinnustunda sem rúmast eiga innan fastlaunasamnings.
- Samhliða þarf að skilgreina hverskonar ferli þarf að eiga sér stað og/eða í hvaða tilfellum tímabundin aukin verkefni gefa stjórnendum rétt til greiðslna fyrir yfirvinnu sem er umfram það sem skilgreint er í ramma. Þetta á einnig við TV einingar vegna tímabundinna verkefna sem falla utan við starfssvið eða aukins álags vegna sérstakra aðstæðna.

Kostnaðarmat. Á ekki við.

Rökstuðningur/lýsing

Með þessari tillögu er verið að skýra vinnurammann sem stjórnendur starfa eftir en stjórnendur starfa samkvæmt fastlaunasamningi sem ekki er talinn vera nægilega augljós. Í könnun um fagumhverfi stjórnenda kemur fram að of stór hluti tíma þeirra fer í að sinna verkefnum sem falla utan þeirra hlutverks samkvæmt starfslýsingu. Með því að ramma betur inn hvað í fastlaunasamningi felst er verið að viðurkenna álag tengt tímabundnum verkefnum sem falla utan reglubundinnar starfsemi og /eða hlutverks leikskólastjórnenda. Það mun draga úr vinnuálagi stjórnenda að hafa þennan ramma alveg skýran.

Tillögur 8 „umsjónarmaður húsnæðis“ og 9 þar sem lagt er til að „skilgreindur verkefnastjóri hafi umsjón og eftirlit með framkvæmdum húsnæðis“ eru samofnar þessari tillögu.

Kostnaðarmat tillagna

Áætlaðan viðbótarkostnað vegna tillagna starfshópsins má sjá í töflu 6.

Tafla 6: Kostnaðarmat vegna tillagna starfshópsins

Tillaga	Áætlaður viðbótarkostnaður
1. Stjórnun leikskóla eflid	206.962.000 kr
2. Breytt skipulag leikskólustarfs	151.557.000 kr
3. Fjölga deildarstjórum með leyfisbréf	14.250.000 kr
4. Starfspróun með áherslu á farsæla stjórnendur og heilsusamlegt vinnuumhverfi	5.000.000 kr
5. Þjálfun og móttaka nýliða verði eflid	0 kr
6. Fagleg ráðgjöf inni í leikskólum leidd af skóla- og frístundasviði	0 kr
7. Umsjónarmaður húsnæðis	45.000.000 kr
8. Skilgreindur verkefnastjóri hafi umsjón og eftirlit með framkvæmdum á húsnæði	0 kr
9. Áætlun um <u>endurbætur húsnæðis</u> og vinnuaðstöðu	Liggur ekki fyrir
9.b Fartölvur millistjórnenda	11.500.000 kr
10. Skilgreining á fastlaunasamningi	0 kr
Áætlaður heildarkostnaður	434.269.000 kr

Verkefni samkvæmt erindisbréfi

Samkvæmt erindisbréfi, starfshóps um eflingu fagumhverfis stjórnenda í leikskólum, var hópnum uppálagt að kanna fjölmörg viðfangsefni (sjá fylgiskjal 1). Í þessum kafla er gerð grein fyrir þeim hluta sem ekki kemur fram í niðurstöðum í könnun um fagumhverfi stjórnenda sem eru aðgengilegar í fylgigögnum skýrslunnar.

Starfslýsingar skólustjóra og aðstoðarskólustjóra

Kortleggja starfslýsingar leikskólustjóra og aðstoðarleikskólustjóra og þá þætti sem þeim ber að sinna samkvæmt [lögum um leikskóla](#) og [Aðalnámskrá leikskóla](#) frá 2011.

Samkvæmt erindisbréfinu var eitt af verkefnum starfshópsins að skoða starfslýsingar leikskólustjóra og aðstoðarleikskólustjóra. Viðmiðunarstarfslýsingar eru fylgigögn með kjarasamningum sveitarfélaga og KÍ og eru þær aðgengilegar á heimasíðu KÍ undir kjarasamningum Félags stjórnenda í leikskólum. Starfslýsingar stjórnenda eru einnig aðgengilegar á innra neti Reykjavíkurborgar: <https://innri.reykjavik.is/is/mannaudsthjonusta-0/starfslýsingar>. Þar að auki má sjá starfslýsingar leikskólustjóra og aðstoðarleikskólustjóra í fylgiskjali 2.

Niðurstaða starfshópsins var sú að starfslýsingar stjórnenda næðu vel utan um skilgreind verkefni þeirra og skyldur. Þó taldi hópinn að nauðsynlegt væri að skýra enn frekar hlutverk aðstoðarleikskólustjóra, sér í lagi til að stuðla að skýrari verkaskiptingu á meðal stjórnenda leikskólans. Hér að neðan er upptalning yfir þá þætti sem snúa að lögum, reglugerðum o.fl. er varða skyldur stjórnenda í leikskólum:

- Lög nr. 90/2008 um leikskóla
- Reglugerð nr. 896/2009 um skil og miðlun upplýsinga milli leik- og grunnskóla
- Reglugerð nr. 655/2009 um starfsumhverfi leikskóla
- Reglugerð nr. 584/2010 um sérfræðiþjónustu sveitarfélaga við leik- og grunnskóla og nemendaverndarráð í grunnskólum
- Aðalnámskrá leikskóla frá 2011
- Viðmiðunarstarfslýsing í kjarasamningi
- Önnur ákvæði í kjarasamningi
- Starfslýsingar á innri vef Reykjavíkurborgar

Greina starfsumhverfi stjórnenda leikskóla

Greina starfsumhverfi stjórnenda svo sem verkaskiptingu stjórnenda innan stofnana, stjórnunarumfang, reglubundin verkefni einstakra stjórnenda, svigrúm til umbótastarfs, vinnutíma og álagsþætti.

Starfshópnum var einnig falið að greina starfsumhverfi stjórnenda, en til þess að gera það var á vori 2019 lögð könnun fyrir stjórnendur leikskóla. Í þeirri könnun var spurt um verkaskiptingu, svigrúm til umbótastarfs, vinnutíma og álagsþætti. Þær niðurstöður er hægt að kynna sér í skýrslu könnunarinnar í 3. Umfjöllunin sem fer hér á eftir fjallar um þær upplýsingar er varða stjórnunarumfang og reglubundin verkefni einstakra stjórnenda sem ekki var hægt að ná utan um í könnuninni með beinum hætti.

Verkaskipting og reglubundin verkefni einstakra stjórnenda

Samkvæmt rannsóknum sem Ingibjörg Jónsdóttir, prófessor við Institute of Stress Medicine í Gautaborg, hefur unnið kemur fram að skýrt hlutverk og verkaskipting er einn af lykilþáttum í því að skapa gott

starfsumhverfi og draga jafnframt úr streitu og kulnun í starfi. Jafnframt er lögð áhersla á að rýna þurfi hvern vinnustað fyrir sig til að vinna með sérstöðu starfseminnar er varðar skipulag, verkaskiptingu og vinnuumhverfið (Virk, 2017).

Í þessu verkefni hefur starfshópurinn það verkefni að finna leiðir til þess að efla fagumhverfi stjórnenda leikskóla og gera störf þeirra eftirsóknarverðari. Með ofangreint að leiðarljósi var því spurt út í verkaskiptingu, skipurit, skörun verkefna auk raunverulegrar og ákjósanlegrar forgangsröðunar stjórnenda. Þær niðurstöður er hægt að sjá í skýrslu könnunarinnar eins og áður hefur komið fram.

Starfslýsingarnar gefa almennt góða mynd af verkaskiptingu, en þær gefa þó ekki mynd af einstökum verkefnum, reglubundnum fundum, samstarfsverkefnum, áætlunum, skýrslum og samantektum sem þarf að vinna og fylgja eftir. Því var talið mikilvægt reyna ná utan um þann þátt og afurðin voru tvö yfirlitsskjöl: Annað skjalið inniheldur samantekt yfir skýrslur, gögn, reglubundin skil leikskóla til skrifstofu SFS og fleiri aðila (sjá fylgiskjal 6). Hitt skjalið er yfirlitsskjal yfir þau fjölmörgu reglubundnu verkefni sem unnin eru af mismunandi stjórnendum leikskólanna (sjá fylgiskjal 5). Við vinnslu skjalanna kom fram að margir stjórnendur koma að sömu verkefnum í mismunandi mæli og mismunandi er eftir starfseiningum hvernig sú skipting er. Það er eðlilegt þar sem stjórnendur skipta með sér verkefnum í samræmi við styrkleika, hæfni og áhugasvið hvers og eins. Að því leyti er erfitt að segja hver gerir hvað, og upptalning á þeim reglubundnum verkefnum sem mismunandi stjórnendur og starfsmenn leikskóla sinna eru ólík á milli leikskóla.

Þegar spurt var um skipurit og verkaskiptingu í leikskólunum sögðu aðeins 58% svarenda að til væri skipurit í leikskólanum, en þó voru aðeins 44% aðstoðarleikskólastjórar sem svöruðu því. Þar sem skipurit voru til staðar töldu þó flestir að það væri lýsandi, þó síst aðstoðarleikskólastjórar. Ekki var algengt að verkaskipting milli stjórnenda væri skrifleg, og þá síst að mati aðstoðarleikskólastjóra. Þegar spurt var um verkaskiptingu var hún síst skýr að mati aðstoðarleikskólastjóra. Óhætt er að segja að svarendur voru þó mjög sammála í þessum efnum, en

Tafla 7: Skipurit og verkaskipting stjórnenda í leikskólum

	Það er til skipurit fyrir leikskólann	Skipuritið lýsandi fyrir raunverulegt skipulag	Verkaskipting stjórnenda skrifleg	Verkaskipting skýr/óskýr - meðaltöl	Gengur vel/illa að fara eftir verkaskiptingu - meðaltöl
Alls	58%	70%	34%	2,1	2,0
Stórir leikskólar	46%	60%	29%	2,1	2,1
Meðalstórir leikskólar	49%	74%	46%	2,1	2,1
Litlir leikskólar	67%	76%	26%	2,1	2,0
Leikskólastjóri	64%	65%	40%	2,1	2,1
Aðstoðarleikskólastjóri	44%	60%	20%	2,3	2,0
Sérkennslustjóri	71%	77%	37%	1,8	2,0
Deildarstjóri	59%	74%	35%	2,0	2,0

Taflan sýnir meðaltal svara við spurningar um skipurit og verkaskiptingu stjórnenda. Svörum er stillt upp eftir stærð leikskóla og stjórnendahóp. Tvær síðustu spurningarnar í töflunni eru meðaltöl viðhorfsspurninga um hvort verkaskipting væri skýr eða óskýr og hvort það gengi vel eða illa að fara eftir verkaskiptingunni. Því nær sem meðaltalið er tölunni einum því skýrari er verkaskiptingin og því betur gengur að fara eftir henni.

Annað athyglivert er að þegar spurningin um hvort skipurit væri til í leikskólum var skoðuð eftir hverjum leikskóla fyrir sig kom í ljós að í fæstum tilvikum voru svarendur úr sama leikskóla sammála. Þannig voru einungis 5 leikskólar þar sem allir svarendur voru sammála um að til væri skipurit og 3 leikskólar þar sem allir svarendur voru sammála um að það væri ekki til. Í 53 leikskólum voru svörin á báða vegu.

Í könnuninni var einnig spurt um að hvaða marki stjórnendur sinntu ákveðnum verkefnum. Þar kemur fram að leikskólastjórar koma í mjög miklum mæli að mjög mörgum verkefnum. Einnig kom fram töluverð skörun og ólík sýn að hvaða marki stjórnendur og starfsmenn sinna mismunandi verkefnum. Þessar niðurstöður undirstrika að það er þörf á að skýra verkaskiptingu í leikskólum, sér í lagi á milli aðstoðarleikskólastjóra og leikskólastjóra og ekki síst í ljósi þess að stjórnendur kvarta undan tímaskorti, of mörgum verkefnum, manneklu og að þurfa að sinna verkefnum sem aðrir gætu leyst. Þegar yfirlitsskjölin tvö eru skoðuð kemur vel fram hversu yfirgripsmikil og fjölbætt verkefni stjórnenda leikskóla eru og því vakna óneitanlega eftirfarandi spurningar:

- Er nauðsynlegt að framkvæma öll þessi verk?
- Er hægt að vinna hluta af þeim miðlægt til þess að tryggja að ekki séu allir að finna upp hjólið?
- Er tvíverknaður? Er t.d. verið að skrá sömu upplýsingar í mismunandi kerfi eða gagnagrunna?
- Tala upplýsingakerfin saman, eru þau notendavæn og er hægt að taka út og setja fram upplýsingar með einföldum hætti?
- Eru mismunandi aðilar að biðja um sambærilegar upplýsingar frá ólíkum aðilum - sem skila svo upplýsingum hver með sínum hætti?
- Eru verkferlar nægilegar skýrir og eru viðeigandi aðilar, deildir og skrifstofur að vinna sín verk eins og best verður á kosið?

Reglubundin verkefni stjórnenda eru æði mörg og hafa sum hver hátt flækjustig. Sá raunveruleiki og upplifun stjórnenda um tímaskort, of mörgum verkefnum, manneklu og að þurfa að sinna verkefnum sem aðrir gætu leyst, kallar á frekari greiningu á verkefnum og gerð verkferla, sér í lagi varðandi þau verkefni sem heyra ekki undir faglegt starf, taka upp mikinn tíma stjórnenda og flæða á milli starfseininga og sviða innan borgarinnar. Einnig er nauðsynlegt að greina hvort fækka megi verkefnum án þess að slíkt bitni á faglegu starfi og um leið forgangsraða öðrum verkefnum. Þetta er mikilvægt til þess að skapa meira svigrúm hjá stjórnendum til að sinna lykilverkefnum sínum og tryggja skilvirkni og samfellu í uppeldi og menntun barnanna.

Stjórnunarumfang

Stjórnunarumfang var eitt þeirra verkefna sem starfshópurinn átti að skoða hvað varðar starfsumhverfi stjórnenda. Það sköpuðust töluverðar umræður hjá starfshópnum um hvernig hægt væri að meta slíkt. Hvaða þættir skipta þar máli? Starfslýsingar gefa mynd af verkefnum og ábyrgð, en ýmsir aðrir áhrifaþættir er snerta umfang, þyngd verkefna og stjórnunarspönn mismunandi stjórnenda eru ekki eins sýnilegir. Ljóst er að aðstæður stjórnenda eru mjög mismunandi t.d. er varðar húsnæði, fjölda bygginga, fjölda starfsmanna, fjölda notenda þjónustu og þörf þeirra fyrir stuðning og sértæka þjónustu. Hópurinn ákvað því að draga þessa þætti saman í yfirlitsskjal til að gera grunn að samanburði á milli starfseininga og skoða hvort einhverjir áhrifaþættir tengjast álagsþáttum sem koma fram í könnunum frekar en aðrir. Eftirfarandi þættir voru skoðaðir:

Mynd 4: Grunnur að samanburði á stjórnunarfanga á milli starfseininga - yfirlitsskjal

Börn- fjöldi og stuðningur	Starfsmenn - fjöldi og stöðugildi
Fjöldi barna	Heildarfjöldi starfsmanna
Fjöldi barna með íslensku sem annað tungumál	Heildarfjöldi stöðugilda
Fjöldi barna með úthlutaðan stuðning	Fjöldi leikskólakennara
Úthlutaðir stuðningstímar	Stöðugildi leikskólakennara
Starfsstöð-fyrirkomulag	Leikskólakennarar í störfum inni á deild
Er skólinn í einu húsi?	Stöðugildi leikskólakennara inni á deild
Fjöldi starfseininga	Fjöldi deildarstjóra
Fjarlægð milli starfseininga	Stöðugildi deildarstjóra
Hvað eru margar lausar skólastofur á lóðinni	Fjöldi deildarstjóra með leyfisbréf
Er mötuneyti eða aðkeyptur matur	Stöðugildi deildarstjóra með leyfisbréf
Starfsmenn - tölfræði	Fjöldi sérkennslustjóra
Starfsmannavelta	Stöðugildi sérkennslustjóra (og yfirproskapjálfa)
Veikindahlutfall	Fjöldi aðstoðarleikskólastjóra
Langtímaveikindi	Stöðugildi aðstoðarleikskólastjóra
Skammtímaveikindi	Stjórnunarhlutfall aðstoðarleikskólastjóra

Það fyrsta sem blasir við þegar yfirlitsskjalið er skoðað, er hversu fjölbreytilegir leikskólarnir eru hvað varðar fjölda barna, samsetningu barnahópsins, fjölda starfsmanna, húsakost og aðra aðstöðu svo fátt sé nefnt. Ekki var hægt að ná fram öllum þeim upplýsingum sem sóst var eftir, en leitað var ýmissa leiða til að ná fram ítarlegum upplýsingum sem geta varpað ljósi sérstakar aðstæður mismunandi leikskóla og kanna hvort hægt væri að finna einhver tengsl t.d. er varðar vinnutíma stjórnenda og veikinda starfsmanna. Stærð skóla er meðal annars ein þeirra breyta sem var horft til og er fjallað um það í samantektarkaflanum í skýrslu könnunar um fagumhverfi stjórnenda.

- Fjöldi barna með dvalarsamning í leikskólum spannar frá 44 og upp í 194 börn. Meðalfjöldi á leikskóla eru 85 börn.
- Þrír leikskólar eru samreknir sem leikskólar, grunnskólar og frístundaheimili.
- Hlutfall barna með úthlutaðan stuðning spannar frá 0% af heildarfjölda og upp í 22%. Að meðaltali eru um 5% barna með úthlutaðan stuðning.
- Hlutfall barna með íslensku sem annað mál spannar frá 8 % af heildarfjölda og upp í 83%. Að meðaltali eru um 25% barna á leikskólum borgarinnar með íslensku sem annað tungumál.
- Starfseiningar leikskólanna eru frá einni og upp í þrjár.
- Fjöldi starfsmanna spannar frá 14 og upp í 74. Meðalfjöldi starfsmanna á leikskólum er 30.
- Stöðugildi starfsmanna spanna frá 13 og upp í 53. Að meðaltali erum um 24 stöðugildi á leikskólunum.
- Veikindahlutfall spannar frá 3% og upp í 13% og meðalveikindahlutfall er 8%. Þar af eru skammtímaveikindi frá 2% og upp í 13% en að meðaltali eru 7% skammtímaveikindi á leikskólum borgarinnar.

Yfirlitsskjalið sjálft inniheldur dýrmætar upplýsingar ef þær eru sett í samhengi við við aðrar forsendur og getur því nýst á margvíslegan hátt til frekari greininga tengdum aðstæðum og við úrbótaverkefni.

Faglegur leiðtogi

Greina og skilgreina hvað felst í því að vera faglegur leiðtogi í leikskólastarfi og svigrúm stjórnenda til að sinna þeim þætti. Hér er einnig fjallað um svigrúm stjórnenda til að sinna umbótastarfi.

Til þess að skilgreina hvað felst í því að vera faglegur leiðtogi, var ákveðið að kalla saman hóp sérfræðinga af fagskrifstofu skóla- og frístundasviðs, bæði ráðgjafa og matssérfræðinga í grunnskóla, leikskóla og frístundastarfi, til þess að vinna að þeirri skilgreiningu. Hér á eftir er niðurstaða hópsins.

Í bókinni Leadership eftir Peter G. Northouse, 7. útg. 2016 fjallar hann um að engin ein skilgreining á hvað leiðtogi er þar sem forysta (e. leadership) sé ferli, eða eins og hann orðar það á ensku: „*Leadership is a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal.*“ Hann tekur einnig fram að það ferli eigi sér fyrst og fremst stað í gegnum samskipti.

Það eru ýmsir aðilar á heimsvísu sem sérhæfa sig í ráðgjöf og fræðslu í leiðtogafræðum eða „leadership“. Almennt er sammerkt með umfjöllun þeirra að hlutverk leiðtoga felist í því að leiða/virkja fólk til þess að ná sameiginlegum markmiðum skipulagsheildar. Einnig að leiðtoginn nái því fram með því að hafa áhrif á hegðun starfsmanna með margvíslegum hætti. Hann setji fram skýra sameiginlega sýn fyrir skipulagsheildina, virkji og hvetji starfsmenn áfram, leiði þá í gegnum verkefni og skapi jákvæðan starfsanda.

Wikipedia skilgreinir Educational leadership (School leadership) á eftirfarandi hátt: „School leadership is the process of enlisting and guiding the talents and energies of teachers, pupils, and parents toward achieving common educational aims.“ Lausleg þýðing: Skilgreina má faglega forystu í skólastarfi sem ferlið sem á sér stað við að ráða og virkja hæfni og athafnasemi kennara, nemenda og foreldra og leiða þá í átt að sameiginlegum markmiðum er varða uppeldi og menntun barna.

Til þess að skilgreina hvað er að vera faglegur leiðtogi, þá var hópurinn með hugarflug um hvað leiðtoginn er eða þarf að vera/hafa:

- Fagmaður sem hefur, fagþekkingu á starfseminni, reynslu og innsýn.
- Hann hefur sjálfstraust og sýnir öryggi í ákvarðanatöku og í lausn flókinna viðfangsefna.
- Hann hefur áhuga og ástríðu fyrir faginu og starfinu.
- Hann er framsýnn, hefur mikið frumkvæði og hugsar um heildina.
- Hann er með skýr markmið og getur miðlað þeim á árangursríkan máta.
- Hann er skipulagður, hefur skýrt verklag/verkaskiptingu og deilir út verkefnum.
- Hann er liðsmaður, kemur auga á styrkleika samstarfsmanna, virkjar þá í réttu verkin og skapar svigrúm þeirra til símenntunar.
- Hann stuðlar að og hagnýtir þverfaglegt samstarf fagfólks, barna, foreldra og starfseiningar/hverfissamfélagsins
- Hann getur tileinkað sér mismunandi stefnur, hugmyndafræði og aðferðir og nýjungar

Hópurinn velti fyrir sér hvaða tæki og tól leiðtoginn þurfi að hafa til þess að sinna starfi sínu

- Hann þarf að hafa umboð til athafna.
- Hann þarf að hafa ráðgjöf og stuðning frá SFS, stoðþjónustu borgarinnar og öðru fagfólki.
- Hann þarf að hafa mentor, fá leiðsögn og jafningjastuðning.
- Hann þarf að hafa mannauð og fjármagn.
- Hann þarf að hafa húsnæði sem hæfir starfseminni.
- Hann þarf að hafa svigrúm til símenntunar og starfsþróunar.

- Hann þarf að hafa virkt mat á árangri og störfum, þar sem niðurstöður eru nýttar sem grundvöllur að umbótastarfi.
- Hann þarf að hafa stefnur, áætlanir, verklagsreglur, viðmið og vísbendingar fyrir mat á árangri

Að lokum velti hópurinn fyrir sér hvaða verkefni væru mikilvægust fyrir leiðtogann varðandi uppeldi- og menntun barna og unglunga. Niðurstaðan var starfsmannamálin: Þ.e. ráðningar, þjálfun, leiðsögn og stuðningur við starfsmenn. Skapa jákvætt starfsumhverfi sem er heilbriggt, stuðlar að vellíðan og hvetur til sameiginlegs metnaðar til að skila góðu verki. „Ánægðir starfsmenn, ánægð börn, ánægðir foreldrar.“

Það sem hópurinn skilgreindi sem mikilvægast fyrir leiðtogann er áhugavert að skoða í samhengi við forgangsröðun verkefna stjórnenda í leikskóla en mynd 5 sýnir samanburð á forgangsröðun viðfangsefna stjórnenda í leikskólum og hvar mannauðsmálin raðast í bæði raunverulegum og ákjósanlegum forgangi. Þessar upplýsingar settar í samhengi eru mjög mikilvægt innlegg í stjórnendabjálfun auk þess sem stjórnendur ættu einnig að geta nýtt þær í sjálfsmati um hvað þeir gera vel, hvar þeir geta styrkt sig og bætt, hvernig forgangsröðun verkefna styður mest við faglega starfið og hvort þeir hafi fullnægjandi bjargir, tæki og tól til að leiða faglegt starf.

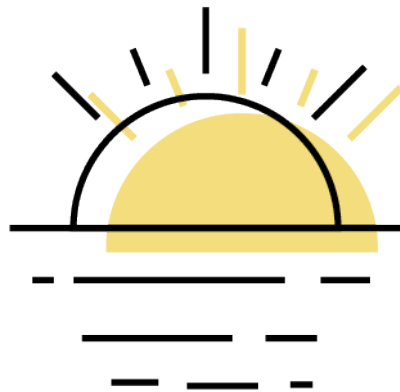
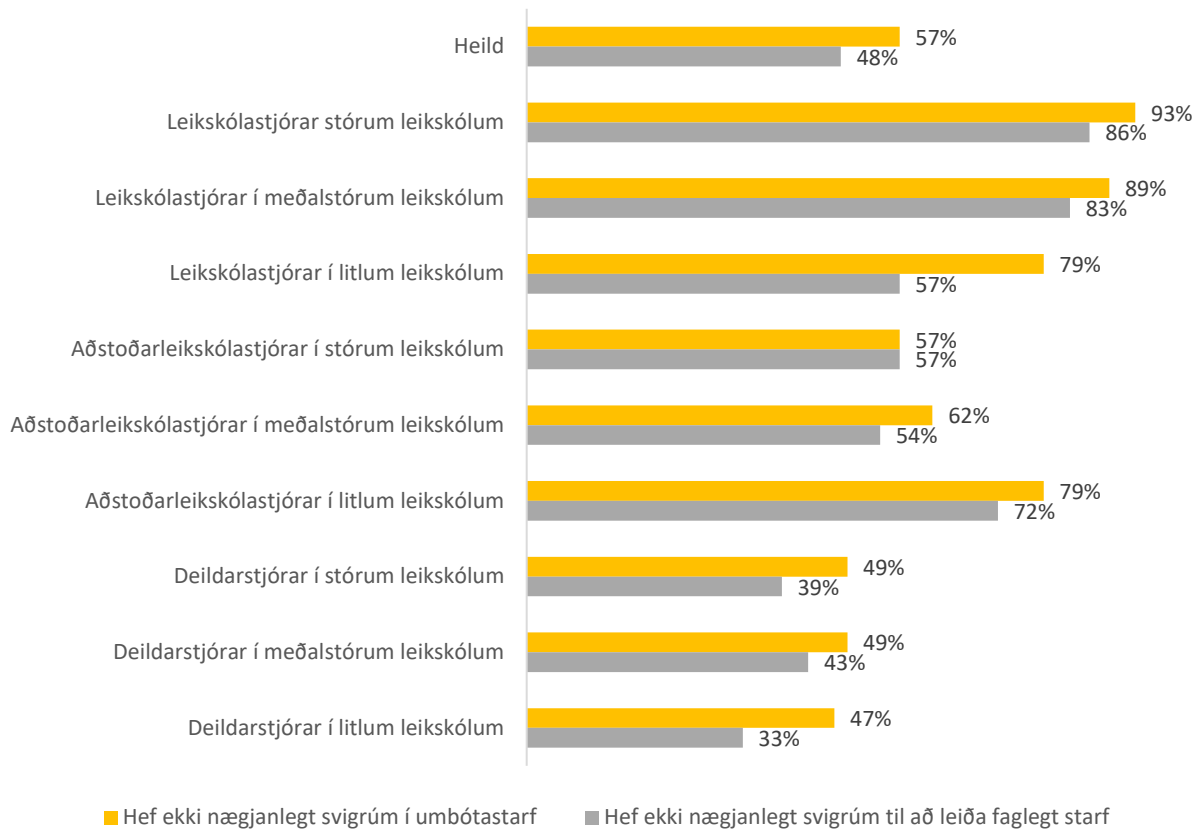
Mynd 5: Forgangsröðun viðfangsefna stjórnenda leikskóla - samanburður (SFS, 2019)*

Forgangsröðun	Leikskólastjórar		Aðst. leiksk.stj.		Sérkennslustjórar		Deildarstjórar	
	Raun	Ákj.	Raun	Ákj.	Raun	Ákj.	Raun	Ákj.
Námskrárvinna	6	4	6	5	2	3	2	2
Mannauðsmál	1	2	1	2	4	2	3	5
Rekstur og umsýsla	2	7	3	7	8	8	8	8
Málefni barna	3	1	2	1	1	1	1	1
Leikskólasamfélagið	5	3	5	3	3	5	4	3
Miðlægt samstarf	7	8	7	8	7	7	7	7
Endurmenntun	8	5	8	6	6	4	6	6
Áætlanagerð	4	6	4	4	5	6	5	4

*Lesi má skilgreiningar á viðfangsefnum í fylgiskjali IV-spurningar úr könnun úr fagumhverfi stjórnenda leikskóla.

Í könnun um fagumhverfi stjórnenda í leikskólum kom fram að það er mjög mismunandi hvort stjórnendur hafa nægilegt svigrúm til að leiða faglegt starf. Á mynd 6 má sjá hversu hátt hlutfall stjórnenda hefur sjaldan eða aldrei svigrúm til að leiða umbótastarf annarsvegar og faglegt starf hinsvegar. Yfir helmingur taldi sig ekki hafa nægt svigrúm til að sinna þessum þáttum. Á bilinu 57-86% leikskólastjóra taldi sig ekki hafa nægilegt svigrúm til að leiða faglegt starf og 79-93% taldi sig ekki hafa nægt svigrúm til að sinna umbótastarfi. Á bilinu 57%- 79% aðstoðarleikskólastjóra taldi sig ekki hafa nægt svigrúm til að sinna umbótastarfi og á bilinu 54-72% taldi sig ekki hafa nægt svigrúm til að leiða faglegt starf.

Mynd 6: Svigrúm til að leiða faglegt starf og umbótastarf í leikskólum. Myndin sýnir hlutfall þeirra sem telja sig sjaldan eða aldrei hafa svigrúm til að leiða umbótastarf eða faglegt starf.



Listi yfir annað ítarefni

1. Erindisbréf starfshóps.
2. Niðurstöður könnunar sem send var til 487 stjórnenda í leikskólum (leikskólastjóra, aðstoðarleikskólastjóra, sérkennslustjóra og deildarstjóra).
 - a) Vinnutími og aðgengi
 - b) Viðfangsefni stjórnenda og verkaskipting
 - c) Samsetning starfsfólks/stoðþjónusta
 - d) Vinnuaðstæður
 - e) Opnar spurningar um álag í starfi og gildi starfsins.
3. Skóla- og frístundasvið, 2016. Djúpgreining á starfsemi grunnskóla, leikskóla og frístundastarfs. Óútgefin vinnugögn.
4. Starfshópur um nýliðun og bætt starfsumhverfi leikskólakennara í Reykjavík. SFS 2018: <https://reykjavik.is/sites/default/files/skyrslaleikskolakennarar.pdf>
5. Húsnæðis- og búnaðarskýrsla leikskóla. Skóla- og frístundasvið, 2019. Óútgefin vinnugögn.
6. Sóley Kristjánsdóttir, 2020. Könnun um farsæla skólastjórnendur. Skóla- og frístundasvið: Óútgefin vinnugögn.
7. Tölfræði og greiningar úr upplýsingakerfum Reykjavíkurborgar. Skóla- og frístundasvið, 2018-2020. Óútgefinn vinnugögn.
8. Starfslýsingar leikskólastjóra og aðstoðarleikskólastjóra: Viðmiðunarstarfslýsing og önnur ákvæði í kjarasamningi: <https://www.ki.is/kjaramal-og-styrkir/kjarasamningar/felag-stjornenda-leikskola/> og starfslýsingar á innri vef Reykjavíkurborgar: <https://innri.reykjavik.is/is/mannaudsthjonusta-0/starfslýsingar>
9. Aðalnámskrá leikskóla. Mennta- og menningarmálaráðuneytið, 2011: https://www.stjornarradid.is/media/menntamalaraduneyti-media/media/forsidumyndir/lokadrog-leiksk_vefur.pdf
10. Lög um leikskóla nr. 90/2008. Alþingi: <https://www.althingi.is/lagas/nuna/2008090.html>
11. Reglugerð um starfsumhverfi leikskóla nr. 655/2009: <https://www.reglugerd.is/reglugerdir/eftir-raduneytum/menntamalaraduneyti/nr/15566>
12. Reglugerð nr. 896/2009 um skil og miðlun upplýsinga milli leik- og grunnskóla: <https://www.stjornartidindi.is/Advert.aspx?ID=5d56b828-87c9-44e4-ba56-7130e5dbc1>
13. Reglugerð nr. 584/2010 um sérfræðiþjónustu sveitarfélaga við leik- og grunnskóla og nemendaverndarráð í grunnskólum: <https://www.stjornartidindi.is/Advert.aspx?ID=49e415e2-dca6-4822-9b99-b2b6d1c326f4>

Fylgiskjöl

1. Reglubundin verkefni stjórnenda

Áætlanagerð, skýrslur og upplýsingamiðlun	Starfsmannamál -almennt
Gerð námskrár	Skipuleggur vinnu-og undirbúningstíma starfsmanna
Námsáætlun	Útdeilir verkefnum
Starfsáætlun	Eftirfylgni með verkefnum
Starfsmannaáætlun	Mat á starfi/verkefnum
Símenntunaráætlun/starfsþróun	Leiðbeiningarsamtöl, áminningar, uppsagnir
Stefnumótun	Tekur á og vinnur með alvarleg starfsmannamál
Fjárhagsáætlun	Viðverusamtal
Hagstofuskýrsla	Framkvæmir starfsþróunarsamtöl
Launaáætlun	Liðsheildarvinna/starfsmannaandi
Launaáætlunarfundir	Skipuleggur fræðslu fyrir starfsmenn
Upplýsingar vegna úthlutunar v/barna af erlendum uppruna	Upplýsingar v/símenntunar og starfsþróunar
Áætlanir um starfsþróun og símenntun	Yfirferð launalista
Móttökuáætlun fyrir nýja starfsmenn	Leiðrétting launa
Kynningar- og fræðslumál vegna leikskólastarfsins	Vinnustund - yfirferð og samþykkt uppgjörs
Heimasíða leikskóla	Sækja um og rjúfa hlunnindi v/sundkorta o.fl.
Samfélagsmiðlar	Skipulagning starfsmannafunda
Fréttabréf	Skipuleggur og heldur fundi stjórnendateymis
Tilkynning v/fáliðunar og skerðingar á vistunartíma barna	Skipulagning á deildarstarfi
Umsóknir í tækjapott	Verkstjórn á deild
Skjalavarsla	Skipuleggur og stýrir deildarfundum
Innra og ytra mat	Miðlun upplýsinga innan deildar
Umbótaáætlun	Miðlun upplýsinga á milli deilda
Endurmat sérkennslu	Miðlun upplýsinga til leikskólastjóra
	Samráðsfundir leiksk.stj. og aðst.leiksk.stj. Innanhúss
Starfsmannamál- Nýráðningar	Skipulagning starfsdaga leikskólans
Atvinnuauðglýsingar	Tekur þátt í starfsdögum
Veiðar	Deildarfundir
Viðtöl	Skipulag afleysinga vegna veikinda/fríja
Umsagnir	
Starfsmannaval	
Ráðningarsamningar	
Vinnsla gagna í mannauðskerfi	
Móttaka nýrra starfsmanna	
Þjálfun nýrra starfsmanna	
Leiðsögn við nýja starfsmenn	

Samráð og samstarf	
Tengiliður við þjónustumiðstöð	
Tengiliður við grunnskóla	
Samstarf við grunnskóla	
Samstarf við sérkennsluráðgjafa og aðra sérfræðinga	
Upplýsingamiðlun á milli starfsmanna og rekstraraðila (SFS)	
Situr samráðsfundi í hverfinu	
Umsjón með samstarfi v/ skipulagningu sértækra úrræða fyrir börn	
Situr stjórnendafundi leikskólans	
Tekur þátt í samráðsfundum með SFS	
Undirbúningur samráðsfunda með SFS (litla samráð)	
Tekur þátt í sarmáðsfundum sérkennslustjóra	
Tekur þátt í starfshópum og samstarfsverkefnum SFS	
Skipuleggur hverfisviðburði	
Samskipti við stofnanir s.s. greiningarstöðina, barnavernd, lögreglu o.fl.	
Samstarf við stofnanir t.d. v/þróunarverkefna, heimsókn o.fl.	
Námskeiðsdagur leikskólastjóra	
Samráðsfundir-leikskólastjórasmráð	
Fundir um málefni barna sem þurfa sérkennslu/sérfræðiaðstoð	
Starfsemin-málefni barna	Fjármál
Innritun barna í samvinnu við rekstraraðila	Heldur útgjöldum innan fjárhagsramma
Fundar með foreldrum/forráðamönnum nýrra barna	Ut anumhald um útgjöld
Fær nauðsynlegar upplýsingar um ný börn	Meðferð beiðnibókar og innkaupakorts
Veitir nauðsynlegar upplýsingar um starfsemina til foreldra/forráð	Uppgjör innkaupakorts
Skipuleggur aðlögun nýrra barna	Samþykkt reikninga/leiðrétta reikninga
Foreldraviðtöl-reglubundin	Frávikagreining
Skráning og mat á þroska og líðan barna	Frávíkaskýrsla
Sér um greiningar	Frávíkafundir
Sér um skimanir	
Skipulag einstaklingsmiðaðs náms	Vala skráningarkerfi leikskóla
Framfylgir meðferðaráætlun sérfræðinga vegna einstakra barna	Skráning gagna v/umsókna um lækun dvalargjalda
Tekur viðtöl við starfsmenn/foreldra vegna erfiðra mála ef á við	Regluleg yfirferð umsókna og samþykkt breytinga á dvalartímum
Vinnur að lausn erfiðra mála er tengjast börnum/foreldrum	Yfirferð og mánaðarlegir bunkar v/innheimtu
Skipuleggur viðburði í leikskólanum	Samskipti við foreldra og uppsagnir v/vanskila
Beiðnir um endurmat vegna sérkennslu	Skrá skerðingu á vistun/þjónustu, sumarleyfi og milli jóla- og nýárs
Stuðningur við deildarstjóra vegna barna	
Sérkennsla	Innkaup
Gerð einstaklingsnámskrár	Matvörur
Eftirfylgni mála vegna einstakra barna	Tæki og búnaður
Leiðbeina þeim sem sinna sérkennslu	Húsgögn/húsbúnaður
Afleysing inn á deild	Ræstingavörur/dagvörur
	Náms- og kennslugögn
Foreldrasamstarf	
Samstarf við foreldra og upplýsingajöf til foreldra	Húsnæðismál, búnaður og kennslugögn
Skipuleggur foreldrafundi	Eftirlit með húsnæði
Stjórnar foreldrafundum	Eftirlit með leikvelli
Situr foreldrafundi	Eftirlit með áhöldum og tækjum
Vinnur með foreldraráði	Sinnir tæknimálum/tölvumálum
Vinnur með foreldrafélagi	Eftirlit með uppeldis- og kennslugögnum
Stuðning, fræðslu og ráðgjöf til foreldra v/barna í sérkennslu	Áætlun um viðhald/endurbætur á húsnæði, leikvelli, tækjum og ken
Panta túlka	Umsýsla í kringum framkvæmdir/viðhald o.fl. þess háttar
	Áhættumat á vinnustað
	Viðbrögð við athugasemdum vinnu- og heilbrigðiseftirlits
	Samráðsfundir með fasteignastjórum
	Ræstingar
	Minniháttar viðhald
	Snjómokstur/sanda/sópa

2. Verkefni leikskólastjóra – skýrslur, gögn, reglubundin skil

Skil til leikskólaskrifstofu SFS

- Starfsáætlun/innra mat - árlega
- Ytra mat – umbótaáætlun þeir leikskólar sem hafa farið í ytra mat
- Námskrár ca 3 ára fresti
- Leikskólastjórafundir mánaðarlega
- Námskeiðsdagur árlega
- Samráð ef viðkomandi er í því mánaðarlega
- Starfsþróunarsamtöl við yfirmann skrifstofu
- Tilkynning til skrifstofu vegna fáliðunar og skerðingar á vistunartíma barna
- Beiðnir og endurmat vegna sérkennslu
- Upplýsingar vegna úthlutunar fjármagns vegna barna af erlendum uppruna

Reglur og áætlanir sem leikskólastjórar þurfa að hafa til hliðsjónar við vinnu sína

- Aðalnámskrá
- Lög og reglugerðir
- Menntastefnan
- Starfsáætlun SFS
- Sérkennslustefnan/úthlutunarreglur
- Fjölmeningarstefnan
- Hvatningarverðlaun
- Þróunarsjóður
- Læsisstefnan
- Foreldrahandbókin
- Reglur um leikskólaþjónustu

Skil til fjármálaþjónustu SFS

- Frávikagreining – 3 mánaða fresti
- Fundir vegna frávika – tvisvar á ári
- Umsóknir í tækjapott
- Launaáætlunarfundir – árlega
- Taka við gögnum, skanna og skrá í völu sem varða umsóknir um lækun dvalargjalda frá foreldrum (örorkuskírteini, skólavottorð, eyðubl. v. umsókna um afsl. einst)
- Reglulega fara yfir umsóknir, og samþykkja breytingar á dvalartímum barna
- Gera bunka í völu og fara yfir hann í hverjum mánuði til að ganga úr skugga um að innheimta gjalda sé rétt.
- Vegna vanskila – ef uppsögn vegna vanskila er rétt að fara að taka gildi án þess að foreldri sé nokkuð búið að gera í sínum málum þá þarf leikskólastjóri að ræða við foreldrana og minna á nauðsyn þess að greiða/gera samkomulag til að halda leikskólaþlássi

Skil til mannauðsþjónustu SFS

- Tengt ráðningum
- Tengt starfslokum
- Tengt launum, reglubundin skil s.s. vinnustund, launalisti o.fl. fastlaunasamningar, lausnarlaun
- Tengt leyfi almennt, launalaust, veikindaleyfi, námsleyfi

Listi yfir skila vegna ytra mats

Áfallateymi og áætlun um viðbrögð við áföllum
Áhættu mat v/ vinnueftirlit (skilað til vinnueftirlits)
Áætlun byggð á læsisstefnu SFS
Áætlun um einelti (SFS)
Áætlun um innra mat nokkur ár fram í tímann (3-5 ár)
Áætlun um mat á námi og velferð barna
Áætlun um móttöku og aðlögun barna
Áætlun um samstarf við grunnskóla (ásamt áætlun um samstarf varðandi mál og læsi)
Áætlun um skipulagsdaga og starfsmannafundi
Fjölskyldumiðuð snemmtæk íhlutun
Framkvæmdaáætlun um jafnrétti, byggð á mannréttindastefnu Reykjavíkurborgar
Heilbrigðisáætlun; þrifaáætlun (Heilbrigðiseftirlit)
Röskun á starfi vegna óveðurs (SFS)
Skipulagt verklag þegar ræða þarf viðkvæm mál við foreldra
Starfsáætlun og vinnureglur foreldraráðs
Verkferill um móttöku nýrra starfsmanna
Verklagsreglur um hvernig er tekið á ágreiningsmálum í starfsmannahópnum
Verklagsreglur um tilkynningaskyldu til barnaverndar
Verklagsreglur um viðbrögð við slysum á börnum
Viðbragðsáætlun vegna influensu
Viðbrögð við meintri óviðeigandi framkomu starfsmanns gagnvart barni, nemanda eða ungmenni í leikskóla, grunnskóla eða frístundastarfi (SFS)
Viðbrögð við meintum óviðeigandi samskiptum meðal barna í leikskóla (SFS)
Viðmið um myndatökur og myndbirtingar í skóla- og frístundastarfi Reykjavíkur (SFS)
Öryggis- og rýmingaráætlun leikskólans

3. Samband niðurstaðna ytra mats og hlutfalls fagmenntaðra.

Alls hafa 30 borgarrekni leikskólar farið í ytra mat frá skólaárinu 2013-2014. Þar af eru tveir samrekni og því ekki hægt að finna hlutfall fagmenntaðra úr þeirra hópi fyrir árið 2013 þar sem ekki er ljóst hversu starfmenn samtals störfuðu við leikskólahluta starfseminnar það ár. Níu sjálfstætt starfandi leikskólar hafa farið í gegnum ytra mat á þessum tíma en ekki er vitað um fjölda eða skiptingu stöðugilda úr þeim og þeir því ekki með í fylgnireikningunum.

Hlutfall leikskólakennara með leyfisbréf af heildarfjölda starfsmanna að frádregnum stöðugildum í mötuneyti er á bilinu 14,6% – 60,5%, hér eftir kallað hlutfall fagmenntaðra. Hlutfall uppeldismenntaðra er á bilinu 30,6% upp í 71,5%, þá hefur starfsmönnum með uppeldismenntun verið bætt við fagmenntaða.

Marktæk jákvæði fylgni er milli hlutfalls fagmenntaðra og meðaltals allra stiga úr ytra mati (Pearson fylgnistuðull: 0,408, p-gildi: 0,016, einhliða próf). Fylgnin er við hlutfall uppeldismenntaðra er jákvæð en ekki marktæk við 10% marktektarstig.

Fylgni fagmenntaðra við einstaka þætti gæðaviðmiða ytra matsins er eftirfarandi:

	Hlutfall fagmenntaðra
Stjórnandinn sem faglegur leiðtogi	,404*
Stjórnun leikskólans og daglegur rekstur	,429*
Faglegt samstarf	,463**
Skipulag náms og námsaðstæður	,390*
Uppeldi, menntun og starfshættir	,444**
Leikur og nám - lýðræði, jafnrétti og þátttaka barna	,393*
Námssvið leikskólans	,395*
Leikskóli án aðgreiningar/leikskóli margbreytileikans	,433*
Hlutverk leikskólakennara	,439**
Starfsánægja	,424*
Viðmót og menning	,323*
Velferð og líðan barna	,427*

* Fylgni marktæk við 0,05 marktektarstig (einhlið próf)

** Fylgni marktæk við 0,01 marktektarstig (einhlið próf)

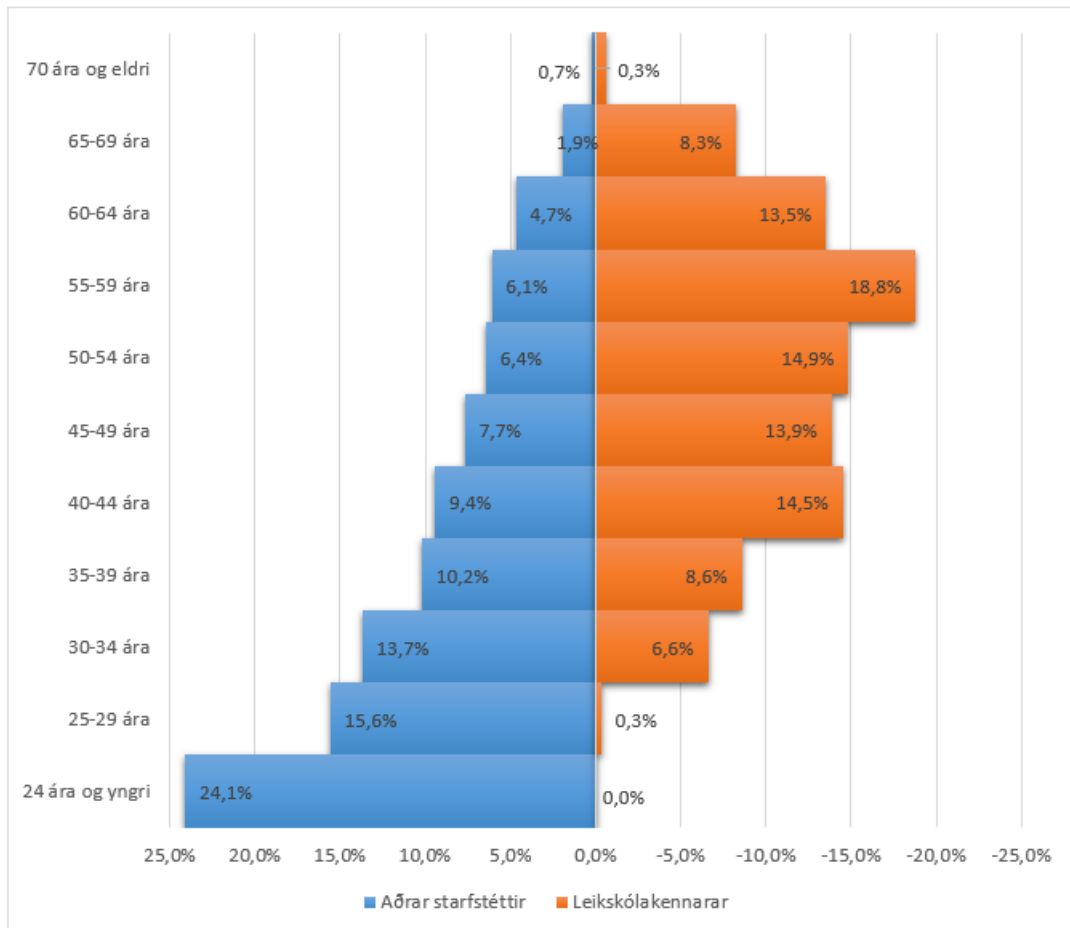
Fylgni uppeldismenntaðra við einstaka þætti gæðaviðmiða ytra matsins er eftirfarandi:

	Hlutfall uppeldismenntaðra
Stjórnandinn sem faglegur leiðtogi	,349*
Faglegt samstarf	,382*
Uppeldi, menntun og starfshættir	,356*
Leikskóli án aðgreiningar/leikskóli margbreytileikans	,361*
Hlutverk leikskólakennara	,340*
Fagmennska starfsfólk	,318*

* Fylgni marktæk við 0,05 marktektarstig (einhlið próf)

** Fylgni marktæk við 0,01 marktektarstig (einhlið próf)

4. Aldursdreifing leikskólakennara og annars starfsfólks

Aldursdreifing starfsfólks í leikskólum borgarinnar í maí 2019

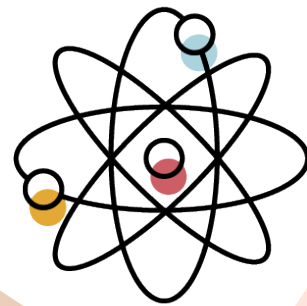
Aldursdreifing starfsfólks í leikskóla í Reykjavík. Hlutfall af heildarfjölda hvors hóps. Starfsfólk eldhús ekki meðtalið. Gögn samkvæmt skráningu í [SAP](#) í maí 2019

Athugasemdir:

- Stjórnendur eru hér taldir með öðrum starfstéttum. Stjórnendur eru leikskólastjórar og aðstoðarleikskólastjórar
- Starfsfólk leikskólans í Ártúnsskóla, Dalskóla og Klébergsskóla eru ekki talin með í þessari flokkun.

Fagleg staða stjórna í grunnskólum

- skýrsla starfshóps





Fagleg staða stjórnenda í grunnskólum – skýrsla starfshóps

Ábyrgðarmaður: Helgi Grímsson, sviðsstjóri skóla- og frístundasviðs Reykjavíkurborgar

Starfshópur:

Soffía Vagnsdóttir – formaður

Helena Hjaltadóttir

Jóhanna H. Marteinsdóttir

Magnús Þór Jónsson

Margrét Einarsdóttir

Verkefnisstjóri: Guðlaug Gísladóttir

Uppsetning: Guðrún Hjartadóttir

Skóla- og frístundasvið Reykjavíkurborgar
júni 2020

Efnisyfirlit

Inngangur	4
Starfshópur um eflingu fagumhverfis stjórnenda í grunnskólastarfi	5
Tillögur um aðgerðir	6
1. Aukið fjárframlag til að draga úr álagi á stjórnendur grunnskóla	6
2. Skýra betur starfslýsingu skólastjóra, aðstoðarskóla og deildarstjóra.....	7
3. Starfsþróun með áherslu á farsæla stjórnendur og heilsusamlegt vinnuumhverfi	7
4. Úrræði stjórnenda fyrir dagleg starfsemi skóla verði styrkt.....	9
5. Kennslu- og hegðunarráðgjöf leidd af skóla- og frístundasviði	10
6. Flýtt verði gerð nýs úthlutunarlíkans vegna reksturs grunnskóla	10
7. Skilgreindur verkefnastjóri hafi umsjón og eftirlit með framkvæmdum húsnæðis	11
8. Rammi settur utan um yfirvinnu fastlaunasamninga.....	12
Úrvinnsla gagna	13
Hlutverk og starfslýsingar skólastjórnenda	13
Hlutverk skólaskrifstofa samkvæmt grunnskólalögum og aðalnámskrá grunnskóla.....	13
Greining á starfsumhverfi stjórnenda grunnskóla.....	15
Faglegur leiðtogi.....	25
Listi yfir annað ítarefni.....	27

Inngangur

Starf stjórnenda í grunnskólum er í senn flókið og viðamikíð en jafnframt skemmtilegt, fjölbreytilegt og ögrandi. Á síðustu tveimur áratugum hefur hlutverk grunnskóla breyst mikið og fjölþætt starfssemi kallað á ýmsar áskoranir í starfi skólastjórnandans. Skólastjórnendur Reykjavíkurborgar sem allir hafa vaxið inn í starf sitt í gegnum kennarastarfið og þekkja starfsvettvanginn því mjög vel, eru sífellt að setja sig inn í nýja hluti sem geta orðið til þess að gera skólastarfið betra og farsælla fyrir börnin og starfsfólk skólanna.

Meiri fjölbreytileiki en áður birtist í námshópum og áskoranir sem ekki voru eins þekktar áður líta nú dagsins ljós. Nægir þar að nefna fjölmenningslegri nemendahóp, ólíka menningarheima, auknar greiningar á börnum með sérhæfðari þjónustubörf og fleira. Reglulega eru settar fram nýjar stefnur um starfsemi skólanna sem gera um leið kröfur til starfsfólks um aukna og viðvarandi fræðslu og þekkingu, breytingu á umgjörð, uppbyggingu sérþekkingar á ýmsum sviðum eins og læsi, nýsköpun og velferð. Krafan um innleiðingu stærri sáttmála og verkefna hefur aukist og stefnumótandi áherslur stjórn-málamanna krefja stjórnendur og kennara um þátttöku og ábyrgð á innleiðingu breytinganna. Allt þetta hefur áhrif á daglegt skólastarf.

Öll þessi flókna starfsumgjörð hefur orðið til þess að meira er talað um álag í starfi bæði kennara og stjórnenda en áður, veikindi hafa aukist og það hefur áhrif á starfsumhverfi stjórnandans sem þarf á degi hverjum að „manna skipið“ og láta allt ganga upp, því blessuð börnin koma alltaf í skólann. Það er þeirra óskoraði réttur. Þá er rétt að nefna að vísbendingar eru um minni áhuga fagfólks á starfi skólastjórnandans og við því þarf að bregðast í góðu samstarfi við kennara- og skólastjóraforystuna.

Vorið 2018 var tekin ákvörðun á skóla- og frístundasviði Reykjavíkurborgar um að setja á laggirnar starfshóp til að hefja þá vegferð að rýna fagumhverfi stjórnenda. Niðurstaða þeirrar vinnu birtist í þessari skýrslu ásamt tillögum til úrbóta. Helstu bakgrunnsgögn tillagnanna eru:

- Niðurstöður könnunar um fagumhverfi stjórnenda í grunnskólum (2019)
- Ytra mat grunnskóla
- Starfagreining frá hausti 2016
- Niðurstöður Innri endurskoðunar á úthlutun fjárhagsramma og reksturs grunnskóla í Reykjavík frá júlí 2019
- Viðhorfskönnun starfsmanna Reykjavíkurborgar 2019
- Könnun á hæfni farsælla stjórnenda 2019
- Nýliðun og bætt starfsumhverfi grunnskólakennara 2017

Meginkönnunin (könnun um fagumhverfi stjórnenda, 2019) og úrvinnsla hennar er birt í viðauka ásamt öðrum bakgrunnsgögnum sem aflað var við vinnu starfshópsins.

Soffía Vagnsdóttir
skrifstofustjóri fagskrifstofu grunnskóla

Starfshópur um eflingu faghumhverfis stjórnenda í grunnskólastarfi

Í heildarúttekt á starfsumhverfi stjórnenda í leik-, grunn- og frístundastarfi Reykjavíkurborgar var gert ráð fyrir þremur undirstarfshópum eins og fyrr er getið, einum fyrir hvert stig. Í erindisbréfi um starfsumhverfi grunnskólastjórnenda segir m.a. um hlutverk hópsins og helstu verkefni:

Hlutverk starfshópsins er að koma með tillögur um aðgerðir til að styrkja faglega stöðu stjórnenda í grunnskólastarfi og gera stjórnendastörf eftirsóknarverðari.

Helstu verkefni:

- Kortleggja starfslýsingar skólastjóra og aðstoðarskólastjóra og þá þætti sem þeim ber að sinna samkvæmt lögum um grunnskóla og Aðalnámsskrá.
- Greina starfsumhverfi skólastjórnenda grunnskóla, svo sem verkaskiptingu stjórnenda (skólastjórar, aðstoðarskólastjórar, deildarstjórar, skrifstofustjórar, umsjónarmenn, yfirmenn mótuneytis) innan stofnana, stjórnunarumfang, reglubundin verkefni einstakra stjórnenda, svigrúm til umbótastarfs og álagsþætti.
- Greina og skilgreina hvað felst í því að vera faglegur leiðtogi og svigrúm stjórnenda til að sinna þeim þætti.
- Greina vinnuaðstæður stjórnenda, s.s. skrifstofuaðstöðu, aðgengi að tölvukerfum, tæknibúnað, fundaraðstöðu.
- Greina þarfir stjórnenda fyrir stoðþjónustu vegna faglegs starfs, mannauðsmála, fjármála, lögfræðiþjónustu og húsnæðis frá skrifstofu SFS, þjónustumiðstöðvum og öðrum sviðum borgarinnar og hvernig þessi stoðþjónusta sem veitt er í dag nýtist stjórnendum.
- Leggja fram tillögur um eflingu faglegrar stöðu stjórnenda grunnskóla ásamt kostnaðarmati.
- Annað sem hópnum finnst mikilvægt að meta.

Í starfshópnum áttu sæti:

Helena Hjaltadóttir, aðstoðarskólastjóri Dalskóla

Jóhanna Marteinsdóttir, sérfræðingur á mannauðsskrifstofu skóla- og frístundasviðs

Magnús Þór Jónsson, skólastjóri Seljaskóla

Margrét Einaradóttir, skólastjóri Vesturbæjarskóla

Soffía Vagnsdóttir, skrifstofustjóri fagskrifstofu grunnskóla á skóla- og frístundasviði

Alls var fundað 18 sinnum og var niðurstöðum skilað í júní 2020.

Tillögur um aðgerðir

Hér gefur að líta átta tillögur sem starfshópurinn leggur til að komið verði til framkvæmda að bæta starfsumhverfi grunnskólastjórnenda. Í næsta kafla er gerð frekari grein fyrir þeim. Vísað er til þeirra gagna sem upp eru talin í lok skýrslunnar sem þessar tillögur byggja á. Tillögurnar eru eftirfarandi:

1. Fjárframlag verði aukið til að draga úr álagi á stjórnendur grunnskóla.
2. Skýra starfslýsingar um hlutverk skólastjóra, aðstoðarskólastjóra og deildarstjóra og styðja þannig við skýrari verkaskiptingu.
3. Stutt verði við starfsþróun stjórnenda með áherslu á þá þætti sem reynst hafa farsælastir í hæfni stjórnenda samkvæmt nýrri könnun meðal skólastjórnenda í Reykjavík.
4. Styrkt verði úrræði sem stjórnendur hafa til þess að tryggja að dagleg starfsemi skólans gangi upp.
5. Kennslu- og hegðunarráðgjöf verði leidd af skóla- og frístundasviði í stað velferðarsviðs.
6. Flýtt verði gerð nýs úthlutunarlíkans vegna reksturs grunnskóla.
7. Tryggt verði að réttur ábyrgðaraðili hafi umsjón og eftirlit með framkvæmdum og endurbótum á húsnæði sem teljast utan hefðbundins viðhalds.
8. Rammi verði settur utan um yfirvinnu fastlaunasamninga.

1. Aukið fjárframlag til að draga úr álagi á stjórnendur grunnskóla

Þessi tillaga er sú mikilvægasta af þeim sem hópurinn leggur til. Markmið hennar er að efla faglega forystu stjórnenda og draga úr vinnuálagi. Þegar bakgrunnsgögnin eru skoðuð kemur skýrt fram mikilvægi þess að aukið verði við stöðugildi í stjórnun til að skapa meira svigrúm fyrir faglegt starf í skólanum og draga um leið úr of löngum vinnudögum stjórnenda. Um er að ræða aukna fjárheimild til almennrar stjórnunar, stjórnunar sérkennslu og aukið starfshlutfall umsjónarmanns húsnæðis og ritara. Þannig gefst færi á að dreifa stjórnunarskyldum á fleiri herðar eða létta öðrum verkefnum af núverandi stjórnendum með hliðsjón af þeim mannauði sem fyrir er í hverjum skóla fyrir sig. Með auknu stöðugildi stjórnenda ætti að draga úr löngum vinnutíma þar sem fleiri hendur geta sinnt aðkallandi verkefnum og aukið rými skapast til þess að sinna verkefnum innan hefðbundins vinnutíma. Aukið framlag til stjórnunar dregur úr vinnuálagi, styrkir stjórnun grunnskóla og eflir faglegt starf þeirra.

Samkvæmt niðurstöðum könnunar um fagumhverfi stjórnenda grunnskóla er mat stjórnenda grunnskóla að sá tími sem þeir vinni að meðaltali á viku sé um 47 klst. Skólastjórnarnir vinna þar lengsta vinnudaginn og 90% þeirra telja að þeir vinni þrisvar eða oftar í viku umfram þær klukkustundir sem þeir telja æskilegt að þeir vinni. Meðal þess sem stjórnendur nefna sem ástæðu yfirvinnu er eftirfarandi: *Of mörg verkefni sem þarf að sinna, óvænt mál sem leysa þarf strax, skrifleg vinna sem krefst einbeitingar og þarf að fara fram utan vinnutíma, ýmsir fundir, skipulagsvinna, starfsmannamál, flókin nemendamál, samskipti við foreldra, stjórnenda- og foreldrasamstarf o.fl.* Deildarstjórnar nefndu einnig forföll kennara sem þarf að halda utan um og kenna fyrir.

Nánari útfærsla tillögu:

- a. Fjárheimild til stjórnunar verði aukin um 20% miðað við núverandi fjárheimild.
- b. Úthlutað verði fjárheimild vegna deildarstjóra sérkennslu, að lágmarki 25% fyrir hvern skóla. Það hlutfall hækki síðan um 25% við hverja 150 nemendur umfram 150 nemendur. Hámarksúthlutun er 100% staða per. skóla. Í dag er engin úthlutun til stjórnunar sérkennslu og því tekið af öðrum liðum í rekstri skólans.
- c. Úthlutað verði fjárheimild sem nemur 100% hlutfall ritara í stað 90% eins og er í dag.
- d. Úthlutað verði verði fjárheimild sem nemur 100% hlutfalli umsjónarmanns fasteigna í stað 90% eins og er í dag.

Áætlaður kostnaður er um 519 m.kr.

- a) Kostnaður vegna 20% aukningar í fjárheimild í viðbótarstjórnun er um 264 m.kr. í laun og launatengd gjöld.
- b) Gert er ráð fyrir að þessi útfærsla gefi samanlagt um 20 stöðugildi og kostnaður vegna launa og launatengdra gjalda því um 200 m.kr.
- c) Gert er ráð fyrir að þessi útfærsla gefi samanlagt um 3,5 stöðugildi og kostnaður vegna launa og launatengdra gjalda því um 24,5 m.kr.
- d) Gert er ráð fyrir að þessi útfærsla gefi samanlagt um 3,5 stöðugildi og kostnaður vegna launa og launatengdra gjalda því um 28 m.kr.

2. Skýra betur starfslýsingu skólastjóra, aðstoðarskóla og deildarstjóra

Í niðurstöðum könnunar til stjórnenda kemur fram að vinnuálag er mikið og verkefni fjölmörg og oft flókin. Mikilvægt er að stjórnendur setji sín í milli eins skýra verkaskiptingu og mögulegt er og það stutt með skýrum starfslýsingum. Ekki eru til starfslýsingar fyrir skólastjórnendur en hlutverkaskjal sem er fylgisskjal með kjarasamningi Skólastjórafélags Íslands og Sambands íslenskra sveitarfélaga er grundvöllur starfanna.

Samkvæmt rannsóknnum um vinnutengda streitu sem Ingibjörg Jónsdóttir, prófessor við Institute of Stress Medicine í Gautaborg hefur unnið, kemur fram að skýrt hlutverk og verkaskipting er einn af lykilþáttum í því að skapa gott starfsumhverfi og draga jafnframt úr streitu og kulnun í starfi. Jafnframt er lögð áhersla á að rýna þurfi hvern vinnustað fyrir sig til að vinna með sérstöðu starfseminnar er varðar skipulag, verkaskiptingu og vinnuumhverfið (Sjá: [Vinnutengd streita. Orsakir, úrræði og ranghugmyndir](#)).

Í kaflanum um úrvinnslu gagna (bls. 15) er fjallað nánar um starfslýsingar, skipulag, verkaskiptingu, stjórnunarumfang og reglubundin verkefni stjórnenda í grunnskólum og lýsir sú umfjöllun vel hversu margþætt, umfangsmikil og kvik verkefni stjórnenda eru. Í slíku umhverfi er enn mikilvægara að skýra hlutverk stjórnenda eins vel og kostur er og stuðla þannig að heilsusamlegu vinnuumhverfi.

Nánari útfærsla tillögu:

Mannauðsskrifstofu verði falið að vinna þessa tillögu í samræmi við kjarasamninga og í samráði við fulltrúa stjórnenda. Þannig verði skólastjórum og aðstoðarskólastjórum betur ljóst hvert hlutverk þeirra er og styður það við að hafa skýrari verkaskiptingu milli þessarar tveggja stjórnunarþátta.

Áætlaður kostnaður:

Felur ekki í sér aukinn kostnað. Hluti af verkefnum mannauðsþjónustu SFS.

3. Starfsþróun með áherslu á farsæla stjórnendur og heilsusamlegt vinnuumhverfi
Stutt verði við starfsþróun stjórnenda með áherslu á þá þætti sem reynst hafa farsælastir í hæfni stjórnenda samkvæmt nýrri könnun meðal skólastjórna í Reykjavík.

Í könnun um fagumhverfi stjórnenda kemur einnig fram að mannauðsmálin og erfið nemendamál eru það sem veldur mestu álagi í starfi þeirra, en á móti eru það ánægðir nemendur og starfsmenn og góður starfsandi sem gefa starfinu mest gildi. Ljóst er að það sem tekur mest, gefur mest og því er lykilatriði að stjórnendur fái markvissan stuðning til að efla hæfni þeirra á sviði stjórnunar í mannauðsmálum, leiða faglegt starf og að skapa heilsusamlegt vinnuumhverfi fyrir starfsmenn og nemendur. Margt hefur breyst eins og áður sagði. Tilkoma skólamötuneyta kallaði til að mynda á nýjar lausnir innan skipulagsheildanna. Það getur orðið flókið, ekki síst þegar um stærri skóla er að ræða sem starfræktir eru í eldra húsnæði

þar sem í upphafi var ekki gert ráð fyrir aðstöðu fyrir þessa þjónustu. Þá þarf að hugsa nýtingu húsnæðis upp á nýtt og heildarskipulag innan tímaramma getur oft verið knappt og skapað álag.

Með tilkomu hugmyndafræðinnar um skóla fyrir alla hefur ákall um fjölbreyttari kennsluhætti, fjölbreyttari kennsluástöðu, viðvarandi símenntun kennara og starfsfólks og flóknari veruleika barna og fjölskyldna kallað á margvísleg úrlausnarefni sem öll hefjast eða enda á borði stjórnandans. Þá er áherslan á meira samráð við ýmsa aðila sem tengjast skólasamfélaginu að verða meiri og meiri. Stjórnendur þurfa að vera í samstarfi við ýmsar stofnanir sem sinna málefnum barna, ungmenna og fjölskyldna en einnig innbyrðis þar sem hugmyndin um lærdómssamfélag þar sem við lærum hvert af öðru er viðurkennd og samkvæmt rannsóknum sannarlega til bóta. Áður voru skólarnir lokaðri einingar þar sem hver eining sá um sín mál í litlum eða takmörkuðum tengslum við aðra, jafnvel fjölskyldur.

Haustið 2019 vann Sóley Kristjánsdóttir mannauðsráðgjafi könnun á meðal stjórnenda starfseininga í leik- og grunnskólum sem skoruðu hátt í viðhorfskönnun starfsmanna Reykjavíkurborgar. Megin áhersla var að kanna hvað var gott í þeim einingum, hvað gengur vel og hvaða áherslur í stjórnun lágu að baki velgengninni. Þrjú megin markmið voru sett fram með könnuninni:

- 1) að draga fram hvað einkennir starfsumhverfi í leik- og grunnskólum þar sem fólki virðist líða vel
- 2) að draga fram góða stjórnunarhætti út frá niðurstöðum í leik- og grunnskóla, byggt á að stjórnandinn gefur tóninn
- 3) að útbúa í kjölfarið vegvísir að því hvernig heilbriggt starfsumhverfi mótast.

Ljóst er að mikil reynsla og þekking liggur hjá stjórnendum grunnskóla og mikilvægt að styðja við hana enn frekar með því að nýta niðurstöður og vegvísinn til þess að sérsníða námskeið og ráðgjöf sem efla stjórnendur í sibreytilegu umhverfi skólastarfs.

Farsæll skólastjórnandi hefur framúrskarandi yfirsýn yfir alla þætti skólastarfsins, tekur óhikað á málum sem brenna á hverju sinni, gerir kröfur, er réttssýnn, hagsýnn og ber virðingu fyrir börnum. Hann sinnir starfsfólki vel og leggur áherslu á flæði innan skólastarfsins með áherslu á vellíðan allra sem innan skólaeiningarinnar starfa. Hann fylgist með straumum og stefnum og leggur sig fram um að innleiða nýja starfshætti sem geta bætt þjónustu og stuðning við nemendur. Allt þetta kallar bæði á stöðuga starfsþróun og mikinn tíma. Í könnun sem Sóley Kristjánsdóttir mannauðsráðgjafi gerði haustið 2019 í átta leikskólum og níu grunnskólum Reykjavíkurborgar kemur fram að það sem einkennir farsæla stjórnendur eru eftirfarandi þættir:

- Þeir hafa skýra sýn og miðla henni.
- Þeir velja sér viðmót og viðhorf sem einkennast af jákvæðni, gleði og trausti.
- Þeir eru meðvitaðir, eru fyrirmyndir og sýnilegir, þannig að fólk viti að hverju það gengur.
- Þeir eru með gott skipulag á starfinu, sýnilegt og skiljanlegt öllum.
- Þeir velja vel inn í hópinn!
- Þeir dreifa verkefnum/virkja mannauðinn, treysta fólki, nýta styrk- og hæfileika og efla sjálfræði.
- Þeir skapa notalegt umhverfi, bæði efnislegt og andlegt.
- Þeir mæta fólki, huga markvisst að velferð starfsfólks og barna. Hlusta á fólkið.
- Þeir sækja sér stuðning, fá handleiðslu, markþjálfun eða annað.
- Þeir bregðast við/taka strax á málum sem upp koma, engin viðbrögð eru líka viðbrögð.

(Sóley Kristjánsdóttir, 2020).

Mikilvægt er að byggja stuðning við stjórnendur á þessum lykilþáttum.

Nánari úfærsla tillögu:

Mannauðspjónusta og fagskrifstofa SFS í samstarfi við Menntavísindasvið Háskóla Íslands, þrói námsefni/námskeið fyrir stjórnendur grunn- og leikskóla sem byggir undir þá hæfni sem einkennir farsæla stjórnendur og áhersla lögð á að efla þá sem faglega leiðtoga í leikskólastarfinu.

Áætlaður kostnaður:

Kr. 5 m.kr. einskiptiskostnaður.

4. Úrræði stjórnenda fyrir dagleg starfsemi skóla verði styrkt.

Á þeim tíma sem gagnaöflun og könnun um fagumhverfi stjórnenda grunnskóla fór fram vantaði að meðaltali 4,5 starfsmenn í 3,7 stöðugildi í borgarreknum grunnskólum. Ekki er hægt að horfa framhjá því að ef hægt er að draga úr fjarvistum starfsmanna, þá er til mikils að vinna. Aukið vinnuálag verður hjá stjórnendum og öðrum starfsmönnum sem standa vaktina sem eykur svo líkur á álags- og streitutengdum veikindum og fjarvistum. Betri heilsa starfsfólks, vellíðan á vinnustaðnum og aðlaðandi starfsumhverfi eru lykilatriði í að draga úr fjarvistum.

Veturinn 2019-2020 var lagt af stað með verkefni undir heitinu *Vellíðan á vinnustað* sem eru námskeið og vinnustofur fyrir stjórnendur til þess að stuðla að meiri stöðugleika í starfsmannahópnum meðal annars með því að vinna að heilsusamlegri vinnustaðamenningu. Verkefnið er nú keyrt í sex grunnskólum og á vordögum bætast aðrir sex skólar við verkefnið á hausti 2020.

Haustið 2019 lagði mannauðspjónusta skóla- og frístundasviðs af stað með miðlæga afleysingaþjónustu fyrir leikskólana. Sú afleysingaþjónusta hefur gefið góða raun og er ákjósanlegur kostur til að draga úr streitu og auknu álagi sem skapast vegna fjarvista starfsmanna. Með tilkomu hennar geta stjórnendur sótt í aðstoð við að leysa skammtíma- og jafnvel langtíma fjarvistir starfsmanna. Þjónustan er mikilvægur stuðningur við skólana til að draga úr vinnuálagi. Mikilvægt er að þróa þessa miðlægu þjónustu áfram fyrir grunnskólana. Ljóst er að alltaf er þörf fyrir að leysa fjarvistir starfsmanna af ýmsum ástæðum. Samhliða afleysingaþjónustunni ætti að skoða að hafa miðlægan pott sem tekur á sig kostnað vegna veikinda starfsmanna, þannig dregur úr álagi á stjórnendur sem eru að hliðra til takmörkuðu fjármagni til þess að takast á við kostnað vegna veikinda og/eða eykur vinnuframlag sem til verður vegna afleysinga. Með því að auðvelda stjórnendum að manna daglegt skólastarf hjálpar það til við að tryggja stöðugleika í starfsmannateyminu og dregur úr þeim tíma stjórnenda sem fer í afleysingar auk þess sem það styður við faglegt starf kennara.

Nánari útfærsla tillögu:

- Móta og innleiða aðgerðir til að draga úr fjarvistum kennara, annars fagfólks og starfsmanna sem sinna verkefnum sem falla utan kennslu og uppeldis barna. Verkefni hafið hjá mannauðspjónustu skóla- og frístundasviðs.
- Útvíkka verkefni Afleysingastofu sem hefur reynst vel hjá borgarreknum leikskólum.
- Aukin verði úthlutun vegna forfalla til að mæta raunþörfum í afleysingar vegna veikindafjarvista starfsmanna.

Áætlaður kostnaður er 300 m.kr.

Við útreikning er stuðst við núverandi fjárheimildir vegna afleysinga í samanburði við raunverulegar afleysingar. Sá mismunur sýnir þörf fyrir viðbótarfjárheimild að upphæð um 300 m.kr.

5. Kennslu- og hegðunarráðgjöf leidd af skóla- og frístundasviði

Mikill tími stjórnenda fer í að sinna hegðunarvandamálum nemenda. Sé rýnt nánar í eðli vandans er ljóst að í fjölmörgum tilvikum er verið að vinna með málefni þeirra nemenda sem glíma við fjölþættan vanda sem leiðir til þess að þeir eiga mjög erfitt með að nýta sér skólaúrræði, bæði almenna sérkennslu og aðra sértæka þjónustu sem sett hefur verið á laggirnar. Því miður er það svo að þessir nemendur taka oft mikinn tíma hjá bæði stjórnendum og fjölmörgum fagaðilum innan grunnskólans, án þess að nemendurnir fái þann stuðning eða þjónustu sem þeir þurfa á að halda.

Í könnun um fagumhverfi stjórnenda kemur fram að stjórnendur telja að hægt sé að vinna með flest vandamál á fyrri stigum, þ.e. innan kennslustofunnar eða hjá kennurum. Því er nauðsynlegt að skapa vettvang og aðferðir til að styrkja kennara til að fást við erfiða hegðun og styrkja stjórnendur í að leiða kennara í þeirri vinnu. Með því að bregðast við þessari tillögu verður hægt að skapa meiri tíma fyrir stjórnendur til að sinna faglegu starfi og umbótastarfi og efla faglegt starf. Þá dregur þetta úr álagi á stjórnendur og gerir um leið starf stjórnenda grunnskóla eftirsóknarverðara. Um leið eykst sú flóra sérfræðinga sem þjónar nemendum innan grunnskólanna. Horfa þarf til lausna ólíks vanda í nemendahópnum, skýra vinnuferla og búa til lausnir sem munu draga úr álagi á stjórnendur og kennara, en þó fyrst og fremst auka vellíðan nemenda. Fjármagn þarf að vera til að ráða inn starfsfólk með aðra sérþekkingu en kennslufræði og skýra hvaða verkefni varðandi nemendur verða ekki leyst innan grunnskólans.

Nánari útfærsla tillögu:

Í janúar 2020 var hrint í framkvæmd breytingum á skipulagi skóla- og frístundastarfs í Breiðholti. Þetta er fyrsta skrefið í átt til þess að mæta þeim óskum sem þessi tillaga felur í sér. Sett var á laggirnar ný skóla- og frístundadeild fyrir Breiðholt sem staðsett er í sama húsnæði og þjónustumiðstöð Breiðholts. Kennsluráðgjafar sem áður tilheyrðu velferðarsviði borgarinnar færðust undir nýja skóla- og frístundadeild og nánara samstarf verður þróað milli sviðanna tveggja til að bæta þjónustu við börn með fjölþættan vanda og fjölskyldur þeirra. Þegar skipulagið hefur verið þróað og fest í sessi er gert ráð fyrir að það færist yfir á öll hverfi borgarinnar. Grunnhugmyndin er aukinn stuðningur við kennara og stjórnendur til að fást við hegðunarvandamál nemenda, málefni nemenda með fjölþættan vanda og sértækar úrlausnir utan hefðbundinna grunnskóla. Eftirfarandi eru áhersluatriði:

- a) Styrkja úrræði grunnskólanna og úrræði kennara til að vinna með nemendur með fjölþættan vanda.
- b) Styrkja kennara og stjórnendur til að fást við almenn hegðunarvandamál nemenda.
- c) Setja á laggirnar starfshóp sem samanstendur af fulltrúum grunnskólastjóra, grunnskóla-kennara, velferðarsviðs og skóla- og frístundasviðs Reykjavíkurborgar, Heilbrigðisráðuneytis, Landlæknis og Sambands íslenskra sveitarfélaga til að vinna að bættri stöðu þess hóps nemenda sem þarfnast sértækra lausna utan hefðbundins grunnskóla til að stunda nám og fá viðeigandi stuðning og þjónustu til þess.

Ekki lagt mat á kostnað.

6. Flýtt verði gerð nýs úthlutunarlíkans vegna reksturs grunnskóla

Stjórnendur hafa bent á mikilvægi þess að úthlutunarlíkan vegna grunnskóla verði endurskoðað, ekki síst í ljósi stefnunnar um *Skóla án aðgreiningar*. Í [skýrslu innri endurskoðunar Reykjavíkurborgar](#) um rekstur og fjárhagsramma grunnskólanna sem kom út í júlí 2019 segir m.a.:

„...að mismunandi skilningur virðist vera á milli skólastjórnenda og skóla- og frístundasviðs annars vegar og fjárveitingarvalds borgarinnar hins vegar um hvað er nauðsynlegt fjármagn til reksturs á grunnskólum borgarinnar. Skólarnir fá úthlutað tilteknum fjárhagsramma frá SFS og hann helgast af því hversu mikið fjármagn SFS hefur fengið frá fjárveitingarvaldi borgarinnar. SFS hefur þurft að skera niður það fjármagn sem reiknað hefur verið út að skólarnir þurfi, svo þeir geti starfað innan rammans. Afleiðingin er sú að skólarnir fara margir hverjir ítrekað fram úr fjárhagsramma sínum. Í raun standa skólarnir almennt frammi fyrir því að nánast allir rekstrarliðir fá of knappt fjármagn; yfirfara þarf töflu um grunn útreiknings á nemendatengdum stöðugildum með tilliti til breyttrar mannaflaparfa skólanna, gert er ráð fyrir mun minni yfirvinnu en er í raun, úthlutun til sérkennslu og stuðnings er minni en SFS hefur reiknað út að hún þurfi að vera (sbr. greiningar greiningaraðila eins og Greiningar- og ráðgjafarstöð ríkisins) og sama máli gegnir um aðstoð við börn sem eru af erlendu bergi brotin. Skólastjórnendur eiga því almennt erfitt um vik að færa fjármagn af einum rekstrarlið yfir á annan þar sem fjármagn skortir.“

Nánari útfærsla tillögu:

Starfshópur er nú að störfum á vegum Reykjavíkurborgar sem ætlað er að endurskoða úthlutunarlíkan fyrir rekstur grunnskóla. Áætlað er að hann skili niðurstöðum í upphafi sumars 2020.

Við hönnun nýs rekstrarlíkans verður skoðað sérstaklega skipulag vinnu, samsetning og fjöldi starfsfólks sem sinnir verkefnum sem falla utan kennslu og uppeldis barna, t.d. umsjón og daglegur rekstur húsnæðis, umsjón með mötuneyti og starfsemi í mötuneyti, gæsla og eftirlit með nemendum utan kennslustunda. Verkefni skjólastjórnenda sem falla utan við starfssvið þeirra snúa töluvert að framangreindum verkefnum. Einnig má geta þess að samkvæmt starfagreiningu sem fram fór árið 2016 fer rétt um 20% af vinnutíma yfirmanns húsnæðismála í aðstoð í hádegismat og gæslu í frímínútum. Þessar staðreyndir vekja upp spurningar um hvort of litlu fjármagni sé ætlað í framangreinda þætti eða hvort skólastjórnendur séu að flytja fjármagn af þessum liðum til þess að geta staðið undir öðrum kostnaðarliðum sem eru vanáætlaðir/eða of knappt úthlutað í lögbundin verkefni.

Áætlaður kostnaður:

Enginn viðbótarkostnaður.

7. Skilgreindur verkefnastjóri hafi umsjón og eftirlit með framkvæmdum húsnæðis

Tryggt verði að réttur ábyrgðaraðili hafi umsjón og eftirlit með framkvæmdum og endurbótum á húsnæði sem teljast utan hefðbundins viðhalds.

Í viðtölum við stjórnendur og í könnun um fagumhverfi stjórnenda kemur fram að viðgerðir skólahúsnæðis og nýbyggingaframkvæmdir séu verkefni sem fallið hafa of mikið á þeirra borð en eru utan þeirra verksviðs. Telja þeir að aðrir gætu og ættu að sinna slíkum verkefnum og vísa þá til þess sviðs sem ábyrgt er fyrir húsnæði skólabygginga Reykjavíkurborgar. Ef tryggt væri að slík verkefni væru skilgreind á ábyrgð annarra mun það draga úr vinnuálagi stjórnenda og fækka vinnustundum þeirra. Þar sem mikill tími hefur farið í slík verkefni hjá stjórnendum hefur það óhjákvæmilega haft áhrif á möguleika til að verja meiri tíma til að sinna faglegu skólastarfi og málefnum nemenda og starfsfólks almennt. Það dregur úr umræðu um að starfið sé álagsmikið og styrkir stjórnun grunnskóla.

Nánari útfærsla tillögu

- Ferlar verði skilgreindir sem lýsa ábyrgð og framkvæmd mismunandi aðila (sviða, deilda og skóla) í tengslum við framkvæmdir og endurbætur á húsnæði sem falla utan hefðbundins viðhalds.

- b. Hjá umhverfis- og skipulagssviði verði skipaðir verkefnastjórar með framkvæmdum og endurbótum á húsnæði sem teljast utan hefðbundins viðhalds, s.s. viðbyggingar, nýbyggingar, viðgerðir vegna vatnstjóns, bruna, myglu og stærri endurnýjunarverkefni.
- c. Umsjónarmenn fasteigna þeirra bygginga sem um ræðir hverju sinni hafi ríka ábyrgðarskyldu gagnvart tengingu við verkefnastjóra verksins og upplýsi stjórnanda um framvindu verks eða komi skilaboðum eftir föngum. Dregið verði úr setu stjórnenda á verkfundum.

Ekki er gert ráð fyrir kostnaðarauka á skóla- og frístundasviði er varðar þessa tillögu þar sem verið er að skerpa ábyrgð, hlutverki og verkaskiptingu á milli sviða og deilda.

8. Rammi settur utan um yfirvinnu fastlaunasamninga

Með þessari tillögu er verið að skýra vinnurammann sem stjórnendur starfa eftir en stjórnendur starfa samkvæmt fastlaunasamningi sem ekki er talinn vera nægilega augljós. Í könnun um fagumhverfi stjórnenda kemur fram að of stór hluti tíma þeirra fer í að sinna verkefnum sem falla utan þeirra hlutverks samkvæmt hlutverkaskjali, svo sem stærri viðhaldsmál og framkvæmdaverkefni sem tengjast viðbyggingum og jafnvel nýbyggingum sem tekur einnig tíma frá skilgreindum störfum þeirra. Vinnutíminn getur því á ákveðnum tímabilum orðið óhóflegur án þess að sanngjörn umbun fái fyrir. Í könnuninni kemur skýrt fram að stjórnendur vinna töluvert umfram þann tíma sem þeir telja æskilegt að vinna og að þeir óska eftir styttingu á vinnutíma sínum. Með því að ramma betur inn hvað í fastlaunasamningi felst er verið að viðurkenna álag tengt tímabundnum verkefnum sem falla utan reglubundinnar starfsemi og /eða hlutverks skólastjórnenda. Það mun draga úr vinnuálagi stjórnenda að hafa þennan ramma alveg skýran.

Tillaga VI, þar sem lagt er til að „réttur ábyrgðaraðili hafi umsjón og eftirlit með framkvæmdum og endurbótum á húsnæði sem teljast utan hefðbundins viðhalds“ er samofin þessari tillögu.

Nánari útfærsla tillögu:

Settur verði af stað vinnuhópur Skóla- og frístundasviðs og Félags skólastjórnenda í Reykjavík með náði samstarf við Skólastjórafélag Íslands og Samband íslenskra sveitarfélaga sem skýrir og skilgreinir hversu mikil vinna skal innt af hendi stjórnenda í tengslum við fastlaunasamning. Mjög mikilvægt er að skilgreindur verði hámarksfjöldi yfirvinnustunda sem rúmast eiga innan fastlaunasamnings. Samhliða þarf að skilgreina hverskonar ferli þarf að eiga sér stað og/eða í hvaða tilfellum tímabundin aukin verkefni gefa stjórnendum rétt til greiðslna fyrir yfirvinnu sem er umfram það sem skilgreint er í ramma. Þetta á einnig við TV einingar vegna tímabundinna verkefna sem falla utan við starfssvið eða aukins álags vegna sérstakra aðstæðna.

Ekki er gert ráð fyrir kostnaðarauka við framkvæmd þessarar tillögu.

Úrvinnsla gagna

Þær átta tillögur sem hér að framan eru settar fram, byggja á niðurstöðum starfshópsins eftir viðamikla upplýsingaöflun og úrvinnslu mikilla gagna. Í köflunum hér á eftir er fylgt eftir þeim megin áherslum sem starfshópnum var ætlað að skoða samkvæmt erindisbréfi.

Eitt af þeim verkefnum sem hópnum var falið var að kortleggja voru starfslýsingar skólastjóra og aðstoðarskólastjóra og þá þætti sem þeim ber að sinna samkvæmt lögum um grunnskóla og Aðalnámsskrá.

Hlutverk og starfslýsingar skólastjórnenda

Engar starfslýsingar eru til fyrir stjórnendur grunnskóla heldur er hlutverki þeirra lýst í *skjali* sem unnið var í samvinnu Skólastjórafélags Íslands og Sambands íslenskra sveitarfélaga. Sú vinna var hluti af aðgerðaáætlun sem samninganefndir Sí og SNS sammæltust um að vinna til undirbúning kjaraviðræðna árið 2015 (Sjá: [Hlutverk skólastjórnenda grunnskóla](#)).

Fulltrúar skólastjórnenda í starfshópnum fóru yfir viðeigandi liði og greinar í lögum um grunnskóla og Aðalnámsskrá og hlutverk skólastjórnenda grunnskóla með það að markmiði að draga fram þá þætti sem skortir í hlutverkaskjal og/eða þau hlutverk sem eru umfram það sem tilgreint er í lögum og/eða aðalnámsskrá. Niðurstaða þeirrar könnunar var sú að hlutverkaskjalið nái vel yfir þá liði sem teljast til hlutverka skólastjórnenda. Að auki var eftirfarandi dregið fram:

Starfslýsingar stjórnenda eru æði misjafnar eftir stærð og gerð skólastofnana auk þess sem verkaskiptingar ráðast oft út frá þeim mannauði sem til staðar er á hverjum stað. Starfslýsingar allra stjórnenda, þ.m.t. deildarstjóra ætti að útbúa út frá hlutverkaskjali sem nær vel yfir þau verk sem eru á höndum skólastjórnenda.

Hlutverk skólaskrifstofa samkvæmt grunnskólalögum og aðalnámsskrá grunnskóla

Hópurinn fór jafnframt yfir hlutverk skólaskrifstofa í lögum um grunnskóla og kannaði hvort og þá hvar skörun er á milli grunnskólastjórnenda annarsvegar og skólaþjónustu Reykjavíkurborgar hinsvegar. Í eftirfarandi töflu er texti er úr [lögum um grunnskóla 2008/91](#).

Sjá mynd 1 á næstu síðu um helstu hlutverk í skilgreiningu grunnskólalaga:

Mynd 1: Um hlutverk skólaláttjónustu og grunnskólastjórnenda í grunnskólalögum

HLUTVERK SKÓLALÁTTJÓNUSTU	HLUTVERK GRUNNSKÓLASTJÓRNENDA
<p>40. gr. <i>Skipulag og framkvæmd</i> [skólaláttjónustu]. Sveitarfélög skulu tryggja að [skólaláttjónusta]¹⁾ sé veitt í grunnskólum, ákveða fyrirkomulag hennar og stuðla að því að hún fari fram innan grunnskóla. Í [skólaláttjónustu] felst annars vegar stuðningur við nemendur og fjölskyldur þeirra og hins vegar stuðningur við starfsemi grunnskóla og starfsfólk þeirra.</p> <p>Sveitarfélög sem reka grunnskóla skulu hafa frumkvæði að samstarfi [skólaláttjónustu],¹⁾ félagsþjónustu, barnaverndaryfirvalda og heilbrigðisþjónustu innan sveitarfélagsins vegna nemenda með sérþarfir og langvinn veikindi. Sveitarfélög skulu einnig hafa frumkvæði að samstarfi [skólaláttjónustu]¹⁾ við aðila sem annast sérhæfð greiningar- og meðferðarúræði á vegum ríkisins vegna einstakra nemenda.</p> <p>Við framkvæmd [skólaláttjónustu]¹⁾ skulu sveitarfélög leggja áherslu á góð tengsl leikskóla, grunnskóla og framhaldsskóla með samféllu í skólaláttjónustu að leiðarljósi.</p> <p>Ráðherra setur reglugerð³⁾ um [skólaláttjónustu] og starfsemi nemendaverndarráða í samráði við Samband íslenskra sveitarfélaga.</p> <p>Sé foreldri sýnað um beiðni um greiningu skv. 3. mgr. verður sú ákvörðun kærð samkvæmt fyrirmælum 47. gr. Ráðuneytið getur í úrskurði mælt fyrir um að tilteknum nemanda skuli veitt greining í samræmi við ákvæði þessarar greinar.^{L. 76/}</p> <p>42. gr. <i>Sérúræði</i>. Sveitarfélög geta beitt sér fyrir sérúræðum innan grunnskóla eða stofnað til reksturs sérskóla þegar almennt nám og kennsluhættir hæfa ekki þörfum eða hag nemenda. Slíkum úrræðum er ætlað að veita nemendum sérhæft umhverfi til náms í lengri eða skemmri tíma þar sem jafnframt skal lögð áhersla á að veita starfsfólki almennra grunnskóla stuðning og kennslufræðilega ráðgjöf.</p>	<p><i>Frh. úr 40. grein</i> Í grunnskólum skal frá upphafi skólagöngu nemenda unnið að forvarnastarfi með skimunum og athugunum á nemendum til að tryggja þeim kennslu og námsaðstoð við hæfi. Auk þess skal fara fram greining á nemendum sem eiga í sálrænum eða félagslegum erfiðleikum sem hafa áhrif á nám þeirra.</p> <p>Allar athuganir á vegum skóla sem varða einstaka nemendur skulu gerðar í samráði við og með samþykki foreldra og óheimilt er að taka gjald fyrir slíkar athuganir. Greina skal foreldrum frá niðurstöðum slíkra athugana.</p> <p>Foreldrar nemenda geta óskað eftir greiningu samkvæmt þessari grein, auk þess sem skólaláttjóri, kennarar eða starfsmenn heilsugæslu geta lagt fram ósk um greiningu í samráði við og með samþykki þeirra. [Skólaláttjónusta] sér um að greining fari fram, skilar tillögu til skólaláttjóra um hvernig við skuli bregðast, fylgist með úrbótum og metur árangur.</p> <p>[Skólaláttjóri skal samræma innan hvers skóla störf þeirra sem sjá um málefni einstakra nemenda er lúta að [skólaláttjónustu], námsráðgjöf og skólaheilsugæslu með stofnun nemendaverndarráðs. Jafnframt skal stuðla að samráði við félagsþjónustu sveitarfélags og barnaverndaryfirvöld vegna málefna einstakra nemenda eftir því sem þurfa þykir. Heimilt er, með rökstuddri greinargerð, að sækja um tímabundna undanþágu frá einstökum ákvæðum í reglugerð um nemendaverndarráð til ráðuneytis. Gildar ástæður þurfa að vera fyrir veitingu undanþágu, svo sem fámenni eða sérstaða. Ráðherra er heimilt að fela Menntamálastofnun að veita undanþágur samkvæmt þessari grein.]</p>

Að lokum var farið yfir snertifleti Aðalnámskrár grunnskóla við hlutverk skóla- og frístundasviðs og er eftirfarandi skörun talin vera á hlutverki SFS annars vegar og skólaláttjórna hins vegar. Mikilvægt er að þessir þættir séu hluti af því samtali sem þarf að eiga sér stað milli skrifstofu skóla- og frístundasviðs og skólaláttjórna.

Mynd 2: Skörun á hlutverki skóla- og frístundasvið og skólaláttjórna

MAT OG EFTIRLIT	NÁM OG KENNSLA
<ul style="list-style-type: none"> Námsmat Mat á skólaláttjónustu Innra mat Ytra mat 	<ul style="list-style-type: none"> Jöfn tækifæri til náms Nám í skóla án aðgreiningar Nemendur njóti bernsku sinnar Samstarf heimila og skóla

Greining á starfsumhverfi stjórnenda grunnskóla

Greina starfsumhverfi skólastjórnenda grunnskóla, svo sem verkaskiptingu stjórnenda innan stofnana, stjórnunarumfang, reglubundin verkefni einstakra stjórnenda, svigrúm til umbótastarfs og álagsþætti.

Til þess að greina starfsumhverfi stjórnenda fór fram könnun á vori 2019 á meðal stjórnenda grunnskóla. Í þeirri könnun var meðal annars spurt um verkaskiptingu, svigrúm til umbótastarfs, vinnutíma og álagsþætti og má sjá niðurstöður í skýrslu könnunarinnar. Hér á eftir eru dregnar fram þær upplýsingar er varðar stjórnunarumfang og reglubundin verkefni einstakra stjórnenda, en fyrst er örlítill samantekt um verkaskiptingu stjórnenda sem ekki er fjallað um með beinum hætti í könnuninni.

Verkaskipting og reglubundin verkefni einstakra stjórnenda

Samkvæmt rannsóknnum sem Ingibjörg Jónsdóttir, prófessor við Institute of Stress Medicine í Gautaborg hefur unnið, kemur fram að skýrt hlutverk og verkaskipting er einn af lykilþáttum í því að skapa gott starfsumhverfi og draga jafnframt úr streitu og kulnun í starfi. Jafnframt er lögð áhersla á að rýna þurfi hvern vinnustað fyrir sig til að vinna með sérstöðu starfseminnar er varðar skipulag, verkaskiptingu og vinnuumhverfið ([Sjá nánar: Vinnutengd streita. Orsakir, úrræði og ranghugmyndir](#)).

Í þessu verkefni hefur starfshópurinn það verkefni að finna leiðir til þess að efla fagumhverfi stjórnenda í grunnskólum og gera störf þeirra eftirsóknarverðari. Með ofangreint að leiðarljósi var því spurt út í verkaskiptingu, skipurit, skörun verkefna auk raunverulegrar og ákjósanlegrar forgangsroðunar stjórnenda. Þær niðurstöður er hægt að sjá í skýrslu könnunarinnar. Almennt koma spurningar um skipurit og verkaskiptingu vel út í könnuninni, en þó kemur einnig fram að töluverð skörun er á verkefnum og ólík sýn á að hvaða marki stjórnendur og starfsmenn sinna mismunandi verkefnum. Þar að auki kvarta stjórnendur undan tímaskorti, of mörgum verkefnum, manneklu og að þurfa að sinna verkefnum sem aðrir gætu leyst.

Starfslýsingar ættu að vera grunnurinn að þeirri verkaskiptingu sem er viðhöfð á hverjum stað og gefa góða innsýn í verkefni einstakra starfsmanna, skörun verkefna og hvar ábyrgðin liggur manna á milli. Það vekur því athygli að ekki eru til skriflegar starfslýsingar starfsfólks í grunnskólum, hvorki stjórnenda né einstakra starfsmanna. Í kjarasamningum KÍ og Sambands íslenskra sveitarfélaga vegna Skólastjórafélags Íslands og Félags grunnskólakennara er þó, eins og áður hefur komið fram, til skjal um hlutverk skólastjórnenda auk þess sem hlutverk grunnskólakennara er tilgreint í kjarasamningum. Til úrbóta mætti horfa til þess að hver starfsstaður geri skriflegar starfslýsingar fyrir starfsmenn sína og að stjórnendur hafi sín á milli skriflegar verkaskiptingar. Ástæða þess að hver starfsstaður hafi sínar starfslýsingar er að stjórnendahópurinn þarf að hafa svigrúm til að skipuleggja starfið og skipta verkefnum í takt við styrkleika og aðstæður einstakra starfsmanna. Slík verkaskipting ætti að tryggja árangur, hagkvæmni í rekstri og að hæfileikar hvers nýtist sem best í starfseminni. Um leið þarf að tryggja að sú verkaskipting sem viðhöfð er, sé ljós þeim starfsmönnum sem málið snertir.

Starfslýsingar eru mikilvægt verkfæri, en þær gefa þó ekki mynd af einstökum verkefnum, reglubundnum fundum, samstarfsverkefnum, áætlunum, skýrslum og samantektum sem þarf að vinna og fylgja eftir. Því var talið mikilvægt að gera yfirlitsskjal yfir þau fjölmörgu reglubundnu verkefni sem unnin eru af mismunandi stjórnendum (sjá Mynd 3 hér fyrir aftan). Ljóst er að margir koma að sömu verkefnum í mismunandi mæli og einnig skipta stjórnendur með sér verkefnum í samræmi við styrkleika, hæfni og áhugasvið hvers og eins. Að því leyti er erfitt að segja hver gerir hvað, og upptalning á þeim reglubundnu verkefnum sem mismunandi stjórnendur og starfsmenn grunnskólanna sinna eru ekki alltaf eins á milli grunnskóla.

Mynd 3: Yfirlit verkefni stjórnenda í grunnskólum – Áætlanagerð/skýrslur – Stjórnun/skrifstofa - Nýráðningar

Áætlanagerð/skýrslur	Stjórnun/skrifstofa	Nýráðningar
Stefnumótun	Skólabyrjun	Atvinnuauðgýsingar
Skólabróun	Auglýsa skólabyrjun	Veiðar
Skólanámskrá	Skólasetning	Viðtöl
Starfsáætlun	Útskrift að vori	Umsagnir
Starfsmannastefna	Gátlisti/skólalok	Starfsmannaval
Stundatafla	Móttaka 5 ára	Ráðningarsamningar
Valgreinar	Innritun nemenda	Vinnsla gagna í mannauðskerfi
Skipulag sérkennslu	Forföll almennt	Móttaka nýrra starfsmanna
Önnur stoðþjónusta	Forföll nemenda	Þjálfun nýrra starfsmanna
Símenntunaráætlun	Forföll stuðningsfulltrúa	Leiðsögn við nýja starfsmenn
Fjárhagsáætlun	Forföll kennara	Laun og kajramál
Rekstraráætlun	Teymi vegna nemenda - stjórnun	Yfirferð launalista
Innra mat/umbótaáætlun	Rýmingaræfing	Leiðrétting launa
Stefnumótun	Vikuskipulag og fréttir	Vinnustund - yfirferð og samþykkt uppgjörs
Innleiðing t.d. laga og áætlana	Fréttabréf	Leiðbeiningar vegna kjarasamninga
Jafnréttisáætlun	Heimasíðan	Leiðbeiningar vegna launaseðla
Forvarnaráætlun	Samfélagsmiðlar	SAP
Eineltis áætlun	Gerir áætlun um viðhald á tækjum og kennslugögnum	Sækja um og rjúfa hlunnindi s.s. sundkortum, samgöngusamning o.fl.
Áfallaáætlun	Bókapantanir	
Rýmingaráætlun	Námshöng/bókalistar	
Sjálfsmatsáætlun	Skjalavarsla	
Þróunar- og umbótaáætlun	Sækja um þróunarstyrki	
Aðrar áætlanir	Ytra mat	
Skóladagatal	Þróunarverkefni	
Fundadagatal	Skipuleggur og heldur fundi stjórnendateymis	
Móttökuáætlun fyrir nýja starfsmenn	Skipuleggur fræðslu fyrir starfsmenn	
Móttökuáætlun fyrir nýja nemendur	Samskipti og upplýsingamiðlun innan skóla	
Áhættumat á vinnustað	Móttaka og umsjón kennaranema	
Hagstofuskýrsla	Starfsemi heilsugæslu í skólanum	

Þegar Mynd 3 er skoðuð vakna eftirfarandi spurningar:

- Er nauðsynlegt að framkvæma öll þessi verk?
- Er hægt að vinna hluta af þeim miðlægt til þess að tryggja að ekki séu allir að finna upp hjólið?
- Er tvíverknaður? Er t.d. verið að skrá sömu upplýsingar í mismunandi kerfi eða gagnagrunna?
- Tala upplýsingakerfin saman, eru þau notendavæn og er hægt að taka út og setja fram upplýsingar með einföldum hætti?
- eru mismunandi aðilar að biðja um sambærilegar upplýsingar frá ólíkum aðilum - sem skila svo upplýsingum hver með sínu nefi?
- eru verkferlar nægilegar skýrir og eru viðeigandi aðilar, deildir og skrifstofur að vinna sín verk eins og best verður á kosið?

Eins og sést á Töflu 1 eru verkefni mörg og hafa mörg hver hátt flækjustig. Sá raunveruleiki og upplifun stjórnenda um tímaskort, of mörg verkefni, manneklu og að þurfa að sinna verkefnum sem aðrir gætu leyst, kallar á frekari greiningu á verkefnum og gerð verkferla, sér í lagi varðandi þau verkefni sem heyra ekki undir faglegt starf, taka upp mikinn tíma stjórnenda og flæða á milli starfseininga og sviða innan borgarinnar. Einnig er nauðsynlegt að greina hvort fækka megi verkefnum án þess að slíkt bitni á faglegu starfi og um leið forgangsraða öðrum verkefnum. Þetta er mikilvægt til þess að skapa meira svigrúm hjá

stjórnendum til að sinna lykilverkefnum sínum og tryggja skilvirkni og samfellu í uppeldi og menntun barna og unglinga. Listinn hér fyrir neðan sýnir þau fjölþættu verkefni sem eru á borði skólastjórnenda: Auk alls þessa eru fjölþætt verkefni sem snúa að starfsmannahaldi, stuðningi við mismunandi starfsmannahópa innan skólanna, margvísleg mál sem snúa að húsnæði skólanna og síðast en ekki síst málefnum nemenda. Mynd 4 sýnir enn og aftur fjölbreytt verkefni sem rata á borð skólastjórnenda:

Mynd 4: Yfirlit verkefni stjórnenda í grunnskólum – Starfsmannahald – Fjármál - Nemendur

Starfsmannahald	Fjármál	Nemendur
Verkaskipting kennara og annarra starfsmanna	Heldur útgjöldum innan fjárhagsramma	Nýir nemendur
Vinnurammar	Utanhald um útgjöld	Stundaskrá
Vinnuskýrslur	Meðferð beiðnibókar og innkaupakorts	Vallartöflur
Starfsþróunarsamtöl	Uppgjör innkaupakorts	Gæslutöflur
Kennslufræðileg leiðsögn og stuðningur við kennara	Samþykkt reikninga/leiðréttá reikninga	Mötuneytistafla
Önnur leiðsögn og stuðningur við kennara og starfsmenn	Frávíkaskýrsla	Lesfimi
Leiðbeiningsamtöl, áminningar, uppsagnir	Umsóknir til jöfnunarsjóðs	Ísl.verðl. SFS
Tekur á og vinnur með alvarleg starfsmannamál	Agresso	Nem.verðl. SFS
Viðverusamtal		Gæsla á skertum dögum
Liðsheildarvinna/starfsmannaandi	Húsnæði/einingar	Félagsstarf nemenda
	Bókasafn skipulag	Nemendamál
Aðrir starfsmenn en kennarar	Námsver	Agamál
Skipuleggur vinnutíma og undirbúningstíma starfsmanna	Lyklamál/skápalyklar	Móttaka nýrra nemenda
Útdeilir verkefnum	Eftirlit með húsnæð og húsbúnaði	Skilafundur nemenda vegna sérúrræða
Eftirfylgni með verkefnum	Eftirlit með skólalóð, tækjum og aðbúnaði	Skóladagvist/fristundaheimili
Leiðbeinir og styður við starfsfólk	Eftirlit með áhöldum og tækjum	
Stuðningsstarfsfólk	Samráðsfundur með fasteignastjórum	Mat/próf
Skólaliðar	Gerir áætlun um viðhald og endurnýjun á húsnæði og skólalóð	Námamat K-3
Ritarar	Viðbrögð við athugasemdum vinnu- og heilbrigðiseftirlits	Samræmd próf
Húsvörður/umsj.húsnæðis	Umsýsla í kringum framkvæmdir/viðhald o.fl. þess háttar	Skimanir (allskonar)
Yfirmaður mótuneytis	Húsnæðismál stærra viðhald	Skimanir - fyrirlögn
Starfsfólk mótuneytis	Húsnæði smærra viðhald	Skimanir úrvinnsla
	Umhirða skólalóðar, hreinsun, mokstur, söndun, viðhald	Skimanir - eftirfylgni
	Umsjón með þrifum	
	Skipulag ræstingastarfsfólks	
	Ræstiplön	
	Öryggismál, brunavarnir, girðing, lýsing, þjófavarnir	
	Nýting skólahúsnæðis	
	Samræma þarfir um nýtingu	
	Aðkoma að undirbúningi/hönnun á nýbyggingu/viðbótarhúsnæðia	
	Sækja undirbúningsfundi vegna nýbyggingar/viðbótarhúsnæði	
	Gera áætlun um búnað	
	Sjá um innkaup á búnaði	

Stjórnunarumfang

Stjórnunarumfang var eitt þeirra verkefna sem starfshópurinn átti að skoða. Hvernig á að meta stjórnunarumfang? Hvaða þættir skipta þar máli? Það voru töluverðar umræður um hvernig hægt væri að meta slíkt. Starfslýsingar gefa mynd af verkefnum og ábyrgð, en ýmsir aðrir áhrifaþættir er snerta umfang, þyngd verkefna og stjórnunarspönn mismunandi stjórnenda eru ekki eins sýnilegir. Ljóst er að aðstæður stjórnenda eru mjög mismunandi t.d. er varðar húsnæði, fjölda bygginga, fjölda starfsmanna, fjölda notenda þjónustu og þörf þeirra fyrir stuðning og sértæka þjónustu. Hópurinn ákvað því að draga þessa þætti saman í yfirlitsskjal til að gera grunn að samanburði á milli starfseininga og skoða hvort einhverjir áhrifaþættir tengjast álagsþáttum sem koma fram í könnunum frekar en aðrir.

Mynd 5 sýnir yfirlit yfir þá þætti sem skoðaðir voru fyrir hverja starfseiningu:

Mynd 5: Yfirlit yfir þætti sem skoðaðir voru fyrir hverja starfseiningu

Nemendaupplýsingar	Starfsmannaupplýsingar
Fjöldi nemenda	Heildarfjöldi starfsmanna
Fjöldi nemenda með íslensku sem annað tungumál	Stöðugildi starfsmanna
Fjöldi nemenda með úthlutun stuðnings	Fjöldi kennara
Fjöldi úthlutaðra stuðningstíma - fjármagn	Stöðugildi kennara
fjöldi fatlaða nem og nem með alvarlegar raskanir 2018	Fjöldi deildarstjóra
Úthl.v/ sérk. við fatlaða nem og nem með alvarlegar raskanir 2018	Stöðugildi deildarstjóra
Tölfræði starfsmannamál	Fjöldi sérkennslustjóra
Starfsmannaveita	Stöðugildi sérkennslustjóra
Veikindahlutfall	Fjöldi verkefnastjóra
Langtímaveikindi	Stöðugildi verkefnastjóra
Skammtímaveikindi	Fjöldi aðstoðarskólustjóra
Húsnæði/aðstaða/skólagerð/sérúrræði	Stöðugildi aðstoðarleikskólustjóra
Er skólinn í einu húsi?	Kennsluskylda aðstoðarskólustjóra skv. ráðningarsamn.
Fjöldi starfseininga	Fjöldi fjármálastjóra
Hvað eru margar lausar skólastofur á lóðinni	Stöðugildi fjármálastjóra
Fjarlægð milli skóla/eininga	Fjöldi skrifstofustjóra
Skólagerð	Stöðugildi skrifstofustjóra
Er mótuneyti eða aðkeyptur matur	Fjöldi ritara á skrifstofu
Er íþróttahús í skólanum	Stöðugildi ritara á skrifstofu
Er sundlaug í skólanum	Fjöldi námsráðgjafa
Er frístundaheimili til húsnæðis í skólanum	Stöðugildi námsráðgjafa
Er félagsmiðstöð til húsnæðis í skólanum	Umsjónamaður fasteigna/fyrirlíði skólaliða
Er tónlistarskóli í húsnæðinu - kennsla í mínútum á viku	Stöðugildi umjónarmanna fasteigna/fyrirlíði skólaliða
Er skólahljómsveit	
Eru aðrar deildir reknar í skólanum	
Sértæk skólaúrræði	

Það fyrsta sem blasir við þegar yfirlitið á mynd 5 er skoðað, er hversu fjölbreytilegir grunnskólarnir eru hvað varðar fjölda nemenda, samsetningu nemendahópsins, fjölda starfsmanna, húsakost og aðra aðstöðu svo fátt sé nefnt. Ekki var hægt að ná fram öllum þeim upplýsingum sem sóst var eftir, en leitað var ýmissa leiða til að ná fram ítarlegum upplýsingum sem geta varpað ljósi sérstakar aðstæður mismunandi skóla og kanna hvort hægt væri að finna einhver tengsl t.d. er varðar vinnutíma stjórnenda og veikinda starfsmanna. Stærð skóla er meðal annars ein þeirra breyta sem var horft til og er fjallað um það í samantektarkaflanum í skýrslu könnunar um fagumhverfi stjórnenda (SFS, 2019).

- Fjöldi nemenda í skólunum spannar frá 32 nemendum og upp í 682 nemendur.
- Þrír skólar eru samreknir sem leikskólar, grunnskólar og frístundaheimili.
- Hlutfall nemenda með úthlutaðan stuðning spannar frá 4% af heildarfjölda og upp í 17%.
- Hlutfall nemenda með íslensku sem annað mál spannar frá 2% af heildarfjölda og upp í 78%.
- Starfseiningar skólanna eru frá einni og upp í fjórar.
- Fjöldi lausra skólaeininga á lóðinni var frá núll og upp í 21.
- Fjöldi starfsmanna er frá 16 og upp í 159.

Yfirlitsskjalið sjálft inniheldur dýrmætar upplýsingar ef þær eru settar í samhengi við aðrar forsendur. Í niðurstöðum könnunar á fagumhverfi stjórnenda kemur meðal annars fram að mest álag virðist vera hjá skólastjórnendum í meðalstórum skólum. Til dæmis kemur eftirfarandi fram í samanburðinum:

- þeim gengur verr að komast yfir verkefni sín samkvæmt starfssviði
- þeim gengur verr að vinna áætluð verkefni á einni vinnuviku
- þeim gengur verr að stjórna aðgengi að sér á vinnutíma
- þeir sinna oftast verkefnum utan starfslýsingar

- þeir sinna oftast verkefnum sem aðrir gætu sinnt
- þeir hafa minna svigrúm til að sinna faglegu starfi og umbótastarfi.

Yfirlitsskjalid um stjórnunarumfang grunnskólastjórnenda getur því nýst á margvíslegan hátt til frekari greiningar tengdum aðstæðum. Mikilvægt er einnig að skoða þessar breytur í samhengi við úthlutunarlíkan grunnskólanna, t.d. hvort ástæða er til að auka úthlutun til stjórnunar í meðalstórum skólum, en aukið stjórnunarhlutfall í grunnskólum er ein af tillögum starfshópsins.

Vinnutími stjórnenda og álagsþættir

Spurt var út í vinnutíma og álagsþætti í könnun um fagumhverfi stjórnenda grunnskóla og eru gerð greinargóð skil á þeim þáttum í skýrslu um niðurstöðu könnunarinnar.

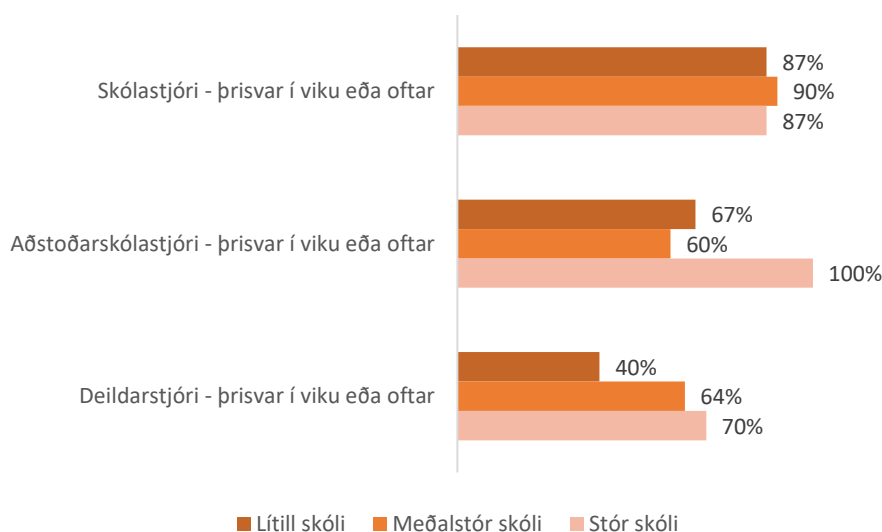
Ákveðið var að fá huglægt mat frá stjórnendum um vinnutíma þeirra og þann vinnutíma sem þeir töldu æskilegan til að forðast umfram álag. Í töflunni hér að neðan má sjá samantekt á svörum. Flestir tímar að meðaltali voru hjá skólastjórum, en þegar spurt var um hver vikulegur vinnutími þyrfti að vera í þeirra starfi til þess að komast hjá umfram álagi munaði ekki miklu á stjórnendahópnum.

Tafla 1: Meðaltal unninna klukkustunda á viku og æskilegur vinnutími á viku

	Unnið á viku að jafnaði	Æskilegt til að forðast álag
Skólastjóri	50,3	40,6
Aðstoðarskólastjóri	47,1	39,2
Deildarstjóri	44,5	38,1

Þar að auki var spurt hversu oft í viku svarendur ynnu umfram þann fjölda klukkustunda sem þeir töldu æskilegt að vinna. Almennt unnu skólastjórar þrisvar í viku eða oftast umfram þennan fjölda óháð stærð skóla eða um 90% þeirra. Töluverður munur var á hversu oft aðstoðarskólastjórar unnu umfram æskilegan klukkustundafjölda en mynd 6 hér að neðan sýnir að allir aðstoðarskólastjórar í stórum skólum sögðu það gerast þrisvar í viku eða oftast. Um 70% deildarstjóra í stærstu grunnskólunum unnu oftast en þrisvar í viku fleiri tíma en þeir töldu æskilegt.

Mynd 6: Hversu oft stjórnendur vinna umfram æskilegan vinnustundafjölda



Það virðist nokkuð skýrt samkvæmt niðurstöðum könnunar að grunnskólastjórnendur eru að óska eftir styttri vinnutíma og mikilvægt er að skoða það í samræmi við almenna þróun á vinnumarkaði á Íslandi. Þó ber að hafa í huga að árið 2001 var yfirvinna stjórnenda grunnskóla felld inn í kjarasamninga og því eru greidd föst mánaðarleg laun óháð því hvort um yfirvinnu er að ræða eða ekki.

Könnun um fagumhverfi stjórnenda gefur dýrmætar upplýsingar um hvað veldur löngum vinnutíma eða vinnu umfram þann tíma sem þeir telja æskilegt að vinna. Spurðir um ástæðu yfirvinnu svara stjórnendur m.a. eftirfarandi: Of mörg verkefni sem þarf að sinna, óvænt mál sem leysa þarf strax, skrifleg vinna sem krefst einbeitingar þarf að fara fram utan vinnutíma, fundir, skipulagsvinna, starfsmannamál, flókin nemendamál, samskipti við foreldra, stjórnenda- og foreldrasamstarf, forföll kennara.

Skólastjórar:

- Öll skrifleg vinna verður að vera eftir vinnutíma, meiri friður að vinna eftir að allir eru farnir, verkefni sem þarfnast einbeitingar.
- Of mörg verkefni sem þola enga bið.
- Fundir og símtöl með foreldrum og forráðamönnum, fundir vegna starfsmannamála.
- Ýmis nemendatengd mál eins og eftirfylgni o.fl.
- Kemst ekki yfir verkefni dagsins, tímaskortur yfir daginn.

Aðstoðarskólastjórar:

- Erfitt að einbeita sér á vinnutíma vegna áreitis, svara tölvupóstum, meiri friður til að einbeita sér.
- Fundir, skipulagsvinna, starfsmannamál og nemendamál sem ekki er hægt að komast yfir á daginn.
- Mál sem þarf að komast áfram með, óvænt mál sem þarf að leysa strax.

Deildarstjórar:

- Eftir venjulegan vinnutíma er loks tími til að ljúka við skýrslur, skrá í dagbækur, undirbúa fundi og kynningar, samstarf við foreldra og samráð stjórnenda.
- Of mikið álag á daginn, næ ekki að klára verkefni, daglegur vinnutími nægir ekki til að klára.
- Stjórnendastörf eru einskonar „slökkvistörf“ til að takast á við óvænt verkefni þrátt fyrir góða vinnuferla sem til eru.
- Forföll kennara sem þarf að halda utan um og kenna fyrir.

Um 65% stjórnenda segjast sinna fjölmörgum verkefnum sem falla utan þeirrar starfslýsingar og um 50% segjast sinna verkefnum sem aðrir gætu sinnt. Eftirfarandi eru dæmi um verkefni sem aðrir gætu sinnt. Það virðist því töluvert svigrúm til að færa til verkefni til þess að létta á álagi. Eftirfarandi eru verkefni sem stjórnendur nefndu í könnuninni:

Skólastjórar:

- Byggingamál, húsnæðismál, útréttingar, þrífa, kenna, sinna gæslu í matsal og úti í forföllum, snjómokstur.
- Sál gæsla nemenda, foreldra og starfsmanna, sjá um erfiðustu nemendurna, ganga í störf stuðningsfulltrúa, hlúa að veikum nemendum.

Aðstoðarskólastjórar:

- Foreldrasamskipti of mikið á borði stjórnenda.
- Gangbrautarvarsla, húsnæðismál eins og lagfæringar, moka snjó.
- Nemenda- og starfsmannamál á fyrstu stigum, símsvörun og útigæsla, afgreiða í mötuneyti, tölvumál.
- Það er mikilvægt að ganga í öll störf en þau eru bara of mörg innan skólans.

Deildarstjórar:

- Ræstingar og þrif, húsnæðismál og framkvæmdir innanhúss s.s. færa til húsgögn, raða stólum og vaska upp.
- Afleysing umfram kennsluskyldu, forfallakennsla vegna veikinda, gæsla í forföllum og aðstoð í mötuneyti.
- Erfið nemenda- og starfsmannamál.
- Verkefni sem kennarar ættu að sinna s.s. hegðunarmál nemenda, ýmisleg í sambandi við skipulagningu náms og námsmats.
- Verksviðið er illa skilgreint, óeðlilega mikið um ágreining milli nemenda sem stjórnendur þurfa að koma að.

Töluvert er um að stjórnendur sinni afleysingum í mismunandi verkefnum innan skólans eins og fram kemur í svörum hér að ofan. Samkvæmt upplýsingum frá mannauðsskrifstofu skóla- og frístundasviðs var hlutfall veikinda í grunnskólum Reykjavíkurborgar 5,9% á tímabilinu 2018-2019. Annarsvegar er um að ræða langtímaveikindi sem eru 1,7% og hinsvegar skammtímaveikindi sem eru 4,3%. Til að setja þetta í samhengi við starfsmannafjölda, þá störfuðu 2.735 starfsmenn í 2.256 stöðugildum á sama tímabili. Þetta þýðir að á hverjum degi vantar 162 starfsmenn í 134 stöðugildi eða um 4,5 starfsmenn í 3,7 stöðugildi í hvern skóla að meðaltali. Þetta er raunverulegur vandi og því er til mikils að vinna að leita leiða til að draga úr fjarvistum vegna veikinda.

Önnur úrbótaverkefni sem ofangreind svör kalla á er skýrari verkaskipting innan skólanna. Eiga stjórnendur sem ekki hafa tíma til að leiða faglegt starf að sinna eftirfarandi verkefnum? Þrifa, kenna í forföllum, sinna gæslu í matsal og úti, snjómokstri, gangbrautarvörslu, símsvörum og afgreiða í mötuneyti? Ef draga á úr álagi á stjórnendur og draga úr yfirvinnu þarf að finna lausnir. Er of knappt áætlað í þau verkefni sem falla utan við uppeldi og menntun barna?

Ef horft er til annarra verkefna sem taka upp tíma stjórnenda, þá myndi yfirvinna stjórnenda minnka til muna með því að bæta við stjórnunarhlutfalli innan skólanna, t.d. með rekstrarstjóra, verkefnastjóra, deildarstjóra eða sambærilegum stjórnendum sem tækju á sig aukinn hluta af rekstri, umsýslu og skýrslugerð. Forfallakennsla ætti ekki heldur að vera í höndum stjórnenda og auka þarf úrræði skólanna til að leysa forföll. Að lokum þarf að skýra betur hlutverk og ábyrgð varðandi húsnæðismálin þegar um er að ræða stærri viðhaldsverkefni, breytingar, nýbyggingarog þegar upp koma áföll s.s. bruni, mygla og vatnstjón. Það er ekki hlutverk stjórnenda að eyða megninu af tíma sínum að sinna slíkum verkefnum og keyra þau áfram, enda er fullt starf að vera skólastjórnandi í skóla þar sem húsnæðið er í góðu ástandi. Spurðir um hvað veldur mestu álagi í starfi svara skólastjórnendur eftirfarandi:

Mynd 7: Hvað veldur mestu álagi í starfi stjórnenda

Hvað veldur mestu álagi í starfi þínu? – 89 svör	
Mannauðsmál	32
Erfið nemendamál	25
Agavandamál nemenda	23
Skortur á starfsfólki og forföll	19
Foreldrasamskipti	14
Of mörg verkefni	13
Erilsamt í daglegum rekstri	12
Úrræðaleysi gagnvart nemendum	11
Fjöldi stjórnarsýsluverkefna	10
Að leiða faglegt starf	8
Álag á kennara	5

Ef bæta ætti við stöðugildum í starfsmannaflóru skólanna, óska stjórnendur mest eftir fleiri deildarstjórum, forfallakennurum, þroskaþjálfum og félagsráðgjöfum, sjá mynd 8. Þetta er í takt við þau verkefni sem taka upp tíma og þau málefni sem valda stjórnendum mestu álagi í starfi. Aukin stjórnun og stuðningur varðandi mannauðsmál, afleysingar og aukin úrræði fyrir nemendur í vanda með sérfræðingum sem geta veitt kennurum aukinn stuðning við úrlausn þeirra mála.

Mynd 8: Hvaða stöðugildi telja skólastjórar, aðstoðarskólastjórar, deildarstjórar að bæta þurfi við í skólum?

Skólastjórar	Aðstoðarskólastjórar	Deildarstjórar
Deildarstjóri	Forfallakennari	Forfallakennari
Forfallakennari	Deildarstjóri	Námsráðgjafi
Verkefnastjóri	Þroskaþjálfari	Þroskaþjálfari
Félagsráðgjafi	Félagsráðgjafi	Félagsráðgjafi
Tölvuumsjónaraðili	Verkefnastjóri	Tölvuumsjónaraðili
Þroskaþjálfari	Námsráðgjafi	Deildarstjóri
Mannauðsstjóri	Tölvuumsjónaraðili	Verkefnastjóri
Námsráðgjafi	Mannauðsstjóri	Mannauðsstjóri
Fjármálastjóri	Fjármálastjóri	Fjármálastjóri
Skrifstofustjóri	Skrifstofustjóri	Skrifstofustjóri
Aðstoðarskólastjóri	Aðstoðarskólastjóri	Aðstoðarskólastjóri

Verkefni á borði stjórnenda

En í hvað fer vinnutími stjórnenda? Í töflu 2 á næstu blaðsíðu. er starfagreining sem unnin var árið 2016. Þar voru stjórnendur beðnir að fylla út hversu mikinn tíma þeir settu í einstaka verkefni á vikutímabili. Niðurstaðan kemur fram í töflunni.

Tafla 2: Hversu mikinn tíma nota skólastjórnendur í einstaka verkefni á vikutímabili? – starfagreining frá árinu 2016

Efnisþáttur	Hlutfall af heildartímum á viku			Skýringartexti	Greining
	Skólastjóri	Aðst.sk.stj.	Deildarstj.		
Eigin starfsþróun	5%	6%	7%	Símenntun/endumenntun, námskeið, ráðstefnur (innanlands og utan), vettvangsferðir, lestur fagrita o.m.fl.	Faglegt starf.
Einstakir nemendur	13%	22%	24%	Verkþættir tengdir málefnum einstakra nemenda, samstarf við foreldra þeirra, barnavernd eða aðra aðila innan og utan skóla, nemendaverndarráðsfundir o.s.frv.	Faglegt starf
Fjármál/rekstur	11%	4%	3%	Þættir er tengjast rekstri skólans, skrifstofuhaldi, fjármálum, frávíkagreiningu, innkaupum, bréfaskriftum, samþykkt reikninga o.s.frv.	Stjórnunarstarf.
Forfallakennsla			8%	Tilfallandi forföll	Faglegt starf
Kennsla og undirbúningur kennslu	5%	6%		Hér er átt við fastar kennslustundir og eða forfallakennslu, ógreidda sem greidda.	Faglegt starf.
Mannauðsmál / kjaramál	15%	10%		Verkefni eins og ráðningar, launavinnsla, vinnustund, starfsmat, vinnuréttur og önnur kjaratengd málefni. Hér er einnig átt við öll samskipti (t.d. munnleg, tölvupóstur) sem fram fara vegna mannaúsmála.	Stjórnunarstarf (ráðningar/mannauðsmál að hluta fagleg).
Námskrá o.fl.	6%	8%	12%	Verkefni sem beinast að atriðum sem t.d. tengjast framkvæmd aðalnámskrár, svo sem skólanámskrá, skipulagi á námi og kennslu, innleiðingu læsisstefnu o.s.frv.	Faglegt starf
Nemendur/foreldrar	9%	13%	10%	Hér er átt við verkþætti eins og ráðgjöf og samvinnu við nemendur eða foreldra, vinnu vegna félagsstarfs með nemenda- og foreldra-félagi, skólaráðsfundir o.s.frv.	Faglegt starf.
Samskipti við aðila utan skóla	11%	6%	6%	Samskipti við skrifstofu SFS (svörun erinda, fundaseta o.fl.), þjónustu-miðstöð (þó ekki nemendamál), menntamálaráðuneyti, Mennta-mála-stofnun, leikskóla og fleiri samstarfsaðila.	Hluti faglegt, hluti getur verið
Starfsfólk	18%	17%	21%	Verkþættir eins og ráðgjöf, mat og stuðningur við það fólk sem í skólanum starfar, starfsmannafundir, starfsþróun (námskeið), vinna við að efla vinnustaðamenningu o.fl.	Faglegt starf
Stefnumótun og áætlanagerð	6%	8%		Hér er átt við skipulagsvinnu svo sem vinnu við gerð starfsáætlana, símenntunaráætlana, skipulag innra mats, við undirbúning þróunarverkefna, eineltisáætlana o.s.frv. Áætlana sem taka til nokkurra mánaða eða ára.	Faglegt starf
Annað	13%	17%	31%	Önnur verkefni sem falla ekki undir ofangreinda liði	

Í töflunni um starfagreiningu hér að ofan er spurt um 12 þætti og áhugavert er að setja þá í samhengi við töflu hér að neðan um forgangsroðun verkefna. Í könnun um fagumhverfi stjórnenda voru þeir beðnir að áætla tíma sem þeir eyddu í einstaka verkefni á vikulegum grundvelli. Stuðst var við viðfangsefni stjórnenda sem Börkur Hansen og fleiri hafa fjallað um í reglubundnum rannsóknum um skólastjóra grunnskóla á Íslandi frá 1991. Þetta eru ekki samanburðarhæfar töflur A narsvegur er ekki stuðst við sömu skilgreiningar á verkefnum eða sömu verkefni, hinsvegar sýnir fyrri taflan raunnýtingu stjórnenda á tíma á vikugrundvelli (sem litast af því starfi sem áherslan var á þá viku), á meðan síðari taflan er huglægt mat á hvernig tíminn skiptist almennt á milli verkefna.

Í töflu 3 hér fyrir aftan má sjá hvernig stjórnendur forgangsraða verkefnum og hversu mikill tími þeirra fer í verkefni. Dökk grænt sýnir hæsta gildið, ljósgrænt næst hæsta og gult þriðja hæsta. Rautt sýnir lægsta gildið.

Tafla 3: Forgangsröðun viðfangsefna stjórnenda í grunnskólum, raunveruleg og ákjósanleg- samanburður (SFS, 2019)

Hlutfall %	Allir		Skólastjórar		Aðst.skólastjórar		Deildarstjórar	
	Raun	Ákj.	Raun	Ákj.	Raun	Ákj.	Raun	Ákj.
Námskrárvinna	6%	12%	6%	16%	7%	13%	5%	7%
Starfsfólk	16%	13%	19%	14%	18%	15%	10%	11%
Stjórnun/umsýsla	17%	13%	24%	13%	17%	16%	10%	11%
Málefni nemenda	21%	19%	12%	15%	19%	17%	32%	26%
Hegðun nemenda	16%	8%	13%	6%	18%	8%	18%	10%
Skólahverfið	4%	5%	4%	6%	4%	5%	3%	4%
Miðlægt samstarf	6%	7%	7%	6%	6%	6%	7%	8%
Endurmenntun	3%	7%	3%	8%	2%	6%	2%	6%
Áætlanagerð	6%	9%	7%	10%	7%	9%	5%	7%
Námsaðlögun	5%	7%	4%	6%	4%	6%	8%	10%

1. **Námskrárvinna:** Vinna við framkvæmd aðalnámskrár, skólanámskrá, sjálfsmat skóla, þróunarverkefni og önnur störf er varða kennsluhætti, kennsluskipulag, námsefni o.fl.
2. **Starfsfólk:** Ráðningar, ráðgjöf, stuðningur, mat o.fl.
3. **Stjórnun/umsýsla:** Rekstur, skrifstofuhald, fjármál, bréfaskriftir/tölvupóstur, skýrslugerð o.fl.
4. **Málefni nemenda:** Fundir með nemendum, ráðgjöf, skipulagsvinna vegna félagsstarfa, nemendaverndarráð, barnavernd, samstarf við foreldra o.fl.
5. **Hegðun nemenda:** Skólareglur, mætingar, hegðunarvandkvæði, samstarf um úrlausnir o.fl.
6. **Skólahverfið:** Fundir með skólaráði, samtökum foreldra og foreldraráði, viðræður við foreldra, ráðgjafa og fulltrúa ýmissa hagsmunahópa.
7. **Miðlægt samstarf:** Fundir, nefndarstörf, skýrslugerð, upplýsingagjöf o.fl.
8. **Endurmenntun:** Lestur fræðibóka og greina, námskeið, ráðstefnur o.fl.
9. **Áætlanagerð:** Skipulagsvinna og áætlanagerð til langs tíma (t.d. hálf til eitt ár), s.s. starfsáætlun fyrir næsta skólaár, áætlanir um byggingar og viðhald, endurmenntun starfsmanna o.fl.
10. **Námsaðlögun:** Fyrir nemendur almennt, nemendur með sértæka námsörðugleika, nemendur sem hafa ekki íslensku að móðurmáli, o.fl.

Miðað við þennan langa og fjölbreytta lista verkefna sem eru á borði stjórnenda grunnskóla er nauðsynlegt að gera skýra verkferla, skýra ábyrgð á einstökum verkefnum og verkþáttum og tryggja þann stuðning við stjórnendur sem þeir þurfa til að geta sinnt því lykilhlutverki sínu sem þeim ber, að vera faglegir leiðtogar skólastarfsins.

Faglegur leiðtogi

Greina og skilgreina hvað felst í því að vera faglegur leiðtogi í grunnskólastarfi og svigrúm stjórnenda til að sinna þeim þætti. Hér er einnig fjallað um svigrúm stjórnenda til að sinna umbótastarfi.

Í könnun um fagumhverfi stjórnenda var spurt hvort stjórnendur hefðu nægilegt svigrúm til að leiða faglegt starf. Ákveðið var að skilgreina ekki hvað átt væri við með því að „leiða faglegt starf“ heldur að leyfa túlkun hvers og eins stjórnanda að ráða.

Til þess að skilgreina hvað felst í því að vera faglegur leiðtogi var ákveðið að kalla saman hóp sérfræðinga af fagskrifstofu skóla- og frístundasviðs, bæði ráðgjafa og matssérfræðinga í grunnskóla, leikskóla og frístundastarfi, til þess að vinna að þeirri skilgreiningu. Hér á eftir er niðurstaða hópsins.

Í bókinni *Leadership* eftir Peter G. Northouse, 7. útg. 2016 fjallar hann um að engin ein skilgreining sé til um hvað leiðtogi er þar sem forysta (e. leadership) sé ferli, eða eins og hann orðar það á ensku: „Leadership is a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal.“ Hann tekur einnig fram að það ferli eigi sér fyrst og fremst stað í gegnum samskipti.

Það eru ýmsir aðilar á heimsvísu sem sérhæfa sig í ráðgjöf og fræðslu í leiðtogafræðum (e. leadership). Almenn er sammerkt með umfjöllun þeirra að það að vera leiðtogi felst í því að leiða/virkja fólk til þess að ná sameiginlegum markmiðum skipulagsheildar. Einnig að leiðtoginn nái því fram með því að hafa áhrif á hegðun starfsmanna með margvíslegum hætti. Hann setji fram skýra sameiginlega sýn fyrir skipulagsheildina, virkji og hvetji starfsmenn áfram, leiði þá í gegnum verkefni og skapi jákvæðan starfsanda.

Wikipedia skilgreinir „Educational leadership“ (School leadership) á eftirfarandi hátt: „School leadership is the process of enlisting and guiding the talents and energies of teachers, pupils, and parents toward achieving common educational aims.“ Lausleg þýðing: Skilgreina má faglega forystu í skóla- og frístundastarfi sem ferlið sem á sér stað við að virkja og draga fram hæfni og athafnasemi kennara, nemenda og foreldra og leiða þá í átt að sameiginlegum markmiðum er varða uppeldi og menntun barna.

Til þess að skilgreina hvað er að vera faglegur leiðtogi, þá var hópurinn með hugarflug um hvað leiðtoginn er eða þarf að vera/hafa:

- Fagmaður sem hefur, fagþekkingu á starfseminni, reynslu og innsýn.
- Hann hefur sjálfstraust og sýnir öryggi í ákvarðanatöku og í lausn flókinnar viðfangsefna.
- Hann hefur áhuga og ástríðu fyrir faginu og starfinu.
- Hann er framsýnn, hefur mikið frumkvæði og hugsar um heildina.
- Hann er með skýr markmið og getur miðlað þeim á árangursríkan máta.
- Hann er skipulagður, hefur skýrt verklag/verkaskiptingu og deilir út verkefnum.
- Hann er liðsmaður, kemur auga á styrkleika samstarfsmanna, virkjar þá í réttu verkin og skapar svigrúm þeirra til símenntunar.
- Hann stuðlar að og hagnýtir þverfaglegt samstarf fagfólks, nemenda, foreldra og skóla/hverfissamfélagsins.
- Hann getur tileinkað sér mismunandi stefnur, hugmyndafræði og aðferðir og nýjungar.

Hópurinn velti fyrir sér hvaða tæki og tól leiðtoginn þarf að hafa til þess að sinna starfi sínu:

- Hann þarf að hafa umboð til athafna.
- Hann þarf að hafa ráðgjöf og stuðning frá SFS, stoðþjónustu borgarinnar, öðru fagfólki.

- Hann þarf að hafa mentor/ fá leiðsögn/ jafningjastuðning.
- Hann þarf að hafa mannauð og fjármagn.
- Hann þarf að hafa húsnæði sem hæfir starfsemi.
- Hann þarf að hafa svigrúm til símenntunar/starfsþróunar.
- Hann þarf að hafa virkt mat á árangri og störfum þar sem niðurstöður eru nýttar sem grundvöllur að umbótastarfi.
- Stefnur, áætlanir, verklagsreglur, viðmið og vísbendingar .fyrir mat á árangri

Að lokum velti hópurinn fyrir sér hvaða verkefni væru mikilvægust fyrir leiðtogann varðandi uppeldi og menntun barna og unglinga. Niðurstaðan var starfsmannamálin: þ.e. ráðningar, þjálfun, leiðsögn og stuðningur við starfsmenn. Skapa jákvætt starfsumhverfi sem er heilbrigt, stuðlar að vellíðan og hvetur til sameiginlegs metnaðar til að skila góðu verki. „Ánægðir starfsmenn, ánægð börn, ánægðir foreldrar.“

Annað verkefni sem framkvæmt var af Sóleyju Kristjánsdóttur mannauðsráðgjafa á skóla- og frístundasviði á árinu 2019 var könnun á hvað einkennir farsæla stjórnendur í grunn- og leikskólum Reykjavíkurborgar. Niðurstöðurnar voru þær að farsælir stjórnendur:

- Hafa skýra sýn og miðla henni.
- Velja sér viðmót og viðhorf sem einkennast af jákvæðni, gleði og trausti er öflugt.
- Eru meðvitaðir stjórnendur, eru fyrirmyndir og sýnilegir, þannig að fólk viti að hverju það gengur.
- Eru með gott skipulag á starfinu, sýnilegt og skiljanlegt öllum.
- Velja vel inn í hópinn!
- Dreifa verkefnum / virkja mannauðinn, treysta fólki, nýta styrk- og hæfileika og efla sjálfræði.
- Skapa notalegt umhverfi, bæði efnislegt og andlegt.
- Mæta fólki, huga markvisst að velferð starfsfólks og barna. Hlusta á fólkið.
- Sækja sér stuðning, fá handleiðslu, markþjálfun eða annað.
- Bregðast við / taka strax á málum sem upp koma, engin viðbrögð eru líka viðbrögð.

(Sóley Kristjánsdóttir, 2020).

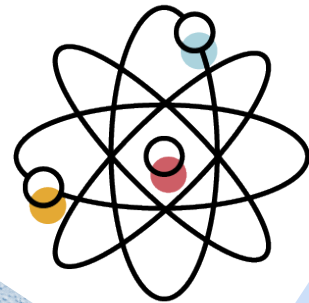
Mikilvægt er að setja hlutverk faglegs leiðtoga og þá þætti sem einkenna farsæla stjórnendur í skólum borgarinnar í samhengi við þær starfsaðstæður, tæki og tól sem stjórnendur hafa í dag. Þær tillögur sem starfshópurinn setur fram til umbóta eiga sér þar beina skírskotun, sér í lagi hvað varðar mannafla, endurmenntun fyrir stjórnendur, stuðning og stoðþjónustu, ferla og aukinn skýrleika í hlutverkum stjórnenda.

Listi yfir annað ítarefni

1. Erindisbréf starfshóps (sjá fskj. 3 í heildarskýrslu verkefnisstjórnar, *Fagleg staða stjórnenda í skóla- og frístundastarfi* (des. 2020)
2. Niðurstöður könnunar sem send var til 147 stjórnenda í grunnskólum (skólastjóra, aðstoðarskólastjóra og deildarstjóra)
 - a) Vinnutími og aðgengi
 - b) Viðfangsefni stjórnenda og verkaskipting
 - c) Samsetning starfsfólks/stoðþjónusta
 - d) Vinnuaðstæður
 - e) Opnar spurningar um álag í starfi og gildi starfsins.
3. Hlutverk skólastjórnenda grunnskóla: <https://www.ki.is/media/24yh4v25/sipdf.pdf>
4. Skýrsla starfshóps um nýliðun og bætt starfsumhverfi grunnskólakennara í Reykjavík 2019: https://reykjavik.is/sites/default/files/ymis_skjol/skjol_utgefid_efni/skrsla.pdf.pdf
5. Sóley Kristjánsdóttir, 2020. Könnun um farsæla skólastjórnendur. Skóla- og frístundasvið: Óútgefin vinnugögn.
6. Grunnskólar Reykjavíkurborgar. Úthlutun fjárhagsramma og rekstur. Skýrsla innri endurskoðunar, júlí 2019: https://reykjavik.is/sites/default/files/ymis_skjol/skjol_utgefid_efni/ie18050002_-_grunnskolar_reykjavikur_uthlutun_fjarhagsramma_og_rekstur.pdf
7. Lög um grunnskóla 2008/91: <https://www.althingi.is/lagas/nuna/2008091.html>
8. Aðalnámskrá grunnskóla, 2013: <https://www.stjornarradid.is/lisalib/getfile.aspx?itemid=f7d55056-989c-11e7-941c-005056bc4d74>
9. Skóla- og frístundasvið, 2016. Djúpgreining á starfsemi grunnskóla, leikskóla og frístundastarfs. Óútgefin vinnugögn.
10. Skóla- og frístundasvið, 2018-2020. Tölfræði og greiningar úr upplýsingakerfum Reykjavíkurborgar. Óútgefin vinnugögn.

Fagleg staða stjórna í frístundastarfi

- skýrsla starfshóps





Fagleg staða stjórnenda í frístundastarfi – skýrsla starfshóps

Ábyrgðarmaður: Helgi Grímsson, sviðsstjóri skóla- og frístundasviðs Reykjavíkurborgar

Starfshópur:

Soffía Pálsdóttir – formaður

Árni Jónsson

Hafdís Þórðardóttir

Inga Lára Björnsdóttir/Sigurbjörg Kristjánsdóttir

Herdis Snorradóttir

Ásta Margrét Elínardóttir

Gunnlaugur Víðir Guðmundsson

Sigfríð Sigurðardóttir

Helgi Grétar Helgason

Verkefnisstjóri: Guðlaug Gísladóttir

Uppsetning: Guðrún Hjartardóttir

Skóla- og frístundasvið Reykjavíkurborgar
maí 2020

Efnisyfirlit

Starfshópur um eflingu fagumhverfis stjórnenda í frístundastarfi	4
Helstu áskoranir stjórnenda í frístundastarfi	5
Mannekla og starfsmannavelta	5
Álag einkennir starfsemina	5
Húsnæði og aðbúnaður	5
Tillögur um aðgerðir	6
1. Auka stuðning við stjórnendur til að eflast sem faglegir leiðtogar	6
2. Laun og starfskjör stjórnenda standist samanburð við sambærileg störf	8
3. Fjölgun fagmenntaðra í fullu starfi í félagsmiðstöðvum og frístundaheimilum	9
4. Bæta starfsaðstæður, húsnæði og aðbúnað	9
5. Bæta verklag og verkferla varðandi endurbætur og viðhald húsnæðis	11
6. Bæta verklag og verkferla varðandi launavinnslu	12
7. Færri börn á hvern starfsmann í frístundaheimilum	13
8. Skilgreind stöðugildi vegna síðdegishressingu og móttöku barna	13
Bakgrunnsgögn	14
Starfslýsingar starfsfólks í frístundamiðstöðvum	14
Greina starfsumhverfi stjórnenda	14
Reglubundin verkefni einstakra stjórnenda	16
Stjórnunarumfang	17
Vinnutími stjórnenda og álagsþættir	18
Faglegur leiðtogi	23
Verkaskipting frístundamiðstöðva, skrifstofu SFS og fleiri stoðdeilda	26
Verkaskipting frístundamiðstöðva og þjónustumiðstöðva	27
Listi yfir annað ítarefni	28

Starfshópur um eflingu fagumhverfis stjórnenda í frístundastarfi

Hlutverk hópsins er að koma með tillögur til að efla faglegt starf stjórnenda í frístundastarfi og gera stjórnunarstörf á vettvangi frístundastarfs eftirsóknarverðari.

Helstu viðfangsefni starfshópsins voru eftirfarandi samkvæmt erindisbréfi (sjá fylgiskjal 1):

- Yfirfara starfslýsingar stjórnenda frístundamiðstöðva
- Greina starfsumhverfi stjórnenda svo sem verkaskiptingu stjórnenda innan stofnana, stjórnunarumfang, reglubundin verkefni einstakra stjórnenda, svigrúm til umbótastarfs, vinnutíma og álagsþætti.
- Greina og skilgreina hvað felst í því að vera faglegur leiðtogi í frístundastarfi og svigrúm stjórnenda til að sinna þeim þætti.
- Skoða verkaskiptingu á milli skrifstofu SFS og frístundamiðstöðva
- Skoða verkaskiptingu á milli þjónustumiðstöðva og frístundamiðstöðva
- Greina vinnuaðstæður stjórnenda m.a. í frístundamiðstöðvum, félagsmiðstöðvum og frístundaheimilum. Skoða sérstaklega aðstöðu stjórnenda s.s. skrifstofuaðstöðu, aðgengi að tölvukerfum, tæknibúnað og fundaraðstöðu.
- Greina þarfir stjórnenda fyrir stoðþjónustu vegna faglegs starfs, mannauðsmála, fjármála, lögfræðiþjónustu og húsnæðis frá skrifstofu SFS, þjónustumiðstöðvum og öðrum sviðum borgarinnar og hvernig þessi stoðþjónusta sem veitt er í dag nýtist stjórnendum.
- Leggja fram tillögur um eflingu faglegrar stöðu stjórnenda í frístundastarfi ásamt kostnaðarmati.
- Annað sem hópnunum finnst mikilvægt að meta.

Hópurinn hóf störf í september 2018 og leitaði fanga víða eins og vísað er til í umfjöllun og tillögum. Umfangsmikil viðhorfskönnun var gerð á meðal stjórnenda í frístundastarfi til að greina þau flóknu viðfangsefni sem stjórnendur standa frammi fyrir og fá upplýsingar um hvar skóinn kreppir í fagstarfinu. Einnig var farið í rýnihópavinnu á meðal stjórnenda frístundastarfinu og annarra til að draga fram þætti er snúa að verkaskiptingu frístundamiðstöðva annarsvegar og þjónustumiðstöðva og skrifstofu SFS hinsvegar.

Eftirfarandi voru fulltrúar í starfshópnum:

- Soffía Pálsdóttir, skrifstofustjóri fagskrifstofu frístundamála, formaður
- Árni Jónsson, fulltrúi framkvæmdastjóra frístundamiðstöðva
- Hafdís Þórðardóttir, fulltrúi fjármálastjóra frístundamiðstöðva
- Inga Lára Björnsdóttir, fulltrúi deildarstjóra unglíngastarfs frístundamiðstöðva (Sigurbjörg Kristjánsdóttir kom inn sem staðgengill í september 2019)
- Herdís Snorradóttir, fulltrúi deildarstjóra barnastarfs frístundamiðstöðva
- Ásta Margrét Elínardóttir, fulltrúi forstöðumanna frístundaheimila
- Gunnlaugur Víðir Guðmundsson, fulltrúi forstöðumanna félagsmiðstöðva
- Sigfríð Sigurðardóttir, fulltrúi mannauðsskrifstofu SFS
- Helgi Grétar Helgason, sérfræðingur á fjármálaskrifstofu SFS

Verkefnisstjóri með starfi hópsins var Guðlaug Gísladóttir, MPM í verkefnastjórnun. Fulltrúar hópsins unnu saman að skýrslugerð og gagnaöflun. Alls var fundað 15 sinnum og var niðurstöðum og tillögum skilað í maí 2020.

Helstu áskoranir stjórnenda í frístundastarfi

Hér fyrir neðan er yfirlit yfir helstu áskoranir sem stjórnendur í frístundastarfi standa frammi fyrir.

Mannekla og starfsmannavelta

- Mannekla og mikið álag er viðvarandi í frístundastarfi, á frístundaheimilum og félagsmiðstöðvum og veldur gífurlegu álagi á stjórnendur.
- Miklar mannabreytingar einkenna starfsemi frístundaheimila og félagsmiðstöðva, en starfsmannavelta er 35% á ársgrundvelli, þ.e. 35% þeirra starfsmanna sem voru við störf haustið 2018 voru ekki við störf að hausti 2019. Sambærilegar tölur frá árinu 2017 voru 45% starfsmannavelta á ársgrundvelli og má m.a. rekja þann árangur til ráðninga frístundafræðinga í 100% störf frá hausti 2019 inn á frístundaheimilin.
- Lágt starfshlutfall og stuttur starfstími á ársgrundvelli ýtir undir brottfall úr starfi.
- Um 33% starfsmanna í frístundaheimilum og félagsmiðstöðvum eru yngri en 25 ára og rétt um 20% starfsmanna eru eldri en 36 ára. Taka þarf tillit til aldursamsetningar hópsins við skipulag starfseminnar og stjórnendur frístundastarf þurfa að veita markvissan stuðning við ungt og ófaglært starfsfólk.
- Einn helsti vandinn við að fjölga fagfólki og halda í starfsfólkið er skortur á fullum stöðugildum á heilsársgrundvelli.
- Starfsumhverfi og launakjör þarf að bæta til þess að gera störf eftirsóknarverðari, ýta undir starfsánægju og auka vellíðan í starfi.

Álag einkennir starfsemina

- Mannekla einkennir starfsemi frístundaheimila og sértækra félagsmiðstöðva.
- Fálíðun eykur álag á starfsfólk og stjórnendur og miklar mannabreytingar gera alla starfsemi þyngri í vöfum.
- Því lengur sem tekur að manna stöður á haustin, því fleiri nýliðar missa af dýrmætri fræðslu og lengri tími fer í að ná tókum á starfinu.
- Mikið álag er á stjórnendum og reynslumeiri starfsmönnum sem leiða fagstarfið og leiðbeina starfsfólki þegar mannekla er viðvarandi.
- Minni tími er til undirbúnings fyrir starfið með börnum og unglíngum þegar skortur er á starfsfólki.
- Fagstarfið og grunnildi frístundastarfs, þar á meðal forvarnir, menntun og afþreying, með börnum og unglíngum, líður fyrir mannekle og álag.

Húsnæði og aðbúnaður

- Ástand á húsnæði og aðstöðu eftir starfsstöðvum frístundamiðstöðva, frístundaheimila og félagsmiðstöðva er mjög mismunandi. Dæmi eru um að ofangreindar starfsstöðvar séu í tímabundnu húsnæði og/eða húsnæði sem hentar starfseminni ekki nógu vel.
- Stjórnendur frístundaheimila, félagsmiðstöðva og frístundamiðstöðva eyða miklum tíma í að kalla eftir úrbótum og viðhaldi á húsnæði og aðstöðu og það er mikilvægt að verklag milli SFS og USK skilgreint.

Tillögur um aðgerðir

Eftirfarandi eru tillögur starfshópsins um að efla faglegt starf stjórnenda í frístundastarfi og gera stjórnunarstörf á vettvangi frístundastarfs eftirsóknarverðari. Tillögurnar eru samtals 8 og stuttur rökstuðningur er settur fram fyrir hverri og einni og vísað í bakgrunnsgögn þeim til stuðnings í fylgiskjölum auk þess sem þær eru kostnaðarmetnar.

1. Auka stuðning við stjórnendur til að eflast sem faglegir leiðtogar með aukinni fræðslu og menntun.
2. Gera laun og starfskjör forstöðumanna frístundaheimila og félagsmiðstöðva þannig að þau standist samanburð við sambærileg störf hjá Reykjavíkurborg.
3. Fjölgu fagmenntaðra í fullu starfi á heilsársgrundvelli í félagsmiðstöðvum og frístundaheimilum.
4. Bæta starfsumhverfi, aðbúnað og húsnæði frístundamiðstöðva, félagsmiðstöðva og frístundaheimila.
5. Bæta verklag og verkferla í samstarfi frístundamiðstöðva/SFS og umhverfis- og skipulagssviðs.
6. Bæta verklag og verkferla í samstarfi frístundamiðstöðva/SFS og kjaradeildar/launadeildar.
7. Færri börn á hvern starfsmann í frístundaheimilum.
8. Skilgreind verði stöðugildi innan frístundaheimila til að sinna síðdegishressingu og móttöku barna.

1. Auka stuðning við stjórnendur til að eflast sem faglegir leiðtogar

Aukinn stuðningur við stjórnendur til að eflast sem faglegir leiðtogar með aukinni menntun og fræðslu.

Mikilvægt er að styðja við hæfni stjórnenda til að eflast sem faglegir leiðtogar, en í könnun um fagumhverfi stjórnenda í frístundastarfi settu stjórnendur það „að leiða faglegt starf“ og „að ná árangri í faglegu starfi“ í tvö af fimm efstu sætunum yfir það sem gefur starfi þeirra mest gildi. Í efsta sæti settu þeir að „starfsfólk sé ánæggt og góður starfsandi,“ sem er einmitt grunnurinn að góðu fagstarfi. Mannauðsmálin eru einnig sá þáttur sem stjórnendur settu í fyrsta sæti yfir hvað veldur þeim mestu álagi í starfi. Það má því segja að það sem gefur mest, tekur mest. Þessi tillaga snýr að því að efla stjórnendur í að leiða faglegt starf með því að bjóða upp á tækifæri til starfsþróunar á því sviði með sérsniðinni fræðslu, leiðtogaþjálfun og mannauðsferlum sem styðja við vinnslu flókinna starfsmannamála.

Mannauðsskrifstofa ráðhússins hefur staðið fyrir námskeiði fyrir stjórnendur borgarinnar, forystunámskeiði, og eru framkvæmdastjórar, deildarstjórar og fjármálastjórar frístundamiðstöðva búnir að sækja slík námskeið. Næsta vetur verður forstöðumönnum félagsmiðstöðva og frístundaheimila boðið að sækja forystunámskeið. Lagt er til að stjórnendateymi frístundamiðstöðva verði boðið upp á stjórnendanámskeið veturinn 2020-2021 þar sem áhersla er lögð á að efla þau sem faglega leiðtoga og í stjórnun frístundastarfs. Mannauðsdeild SFS í samvinnu við HÍ/HR og fagskrifstofuhluta frístundamála hjá SFS hafi forystu um að koma slíku stjórnendanámskeið á. Einnig er mikilvægt að sníða námskeið fyrir fjármálastjóra að þeirra þörfum og sérhæfingu. Mikilvægt er að skoða samhliða þessu möguleika á einingabæru námi fyrir stjórnendur auk þess að rýna vel í ný ákvæði í kjarasamningum Sameykis og Reykjavíkurborgar varðandi starfskjör og menntun. (Sjá: [Kynningu kjarasamninga.](#))

Samhliða verði vinna við ferla sett af stað sem skilgreina betur hlutverk mannauðsþjónustu SFS hvað varðar stuðning við stjórnendur og aðkomu mannauðsráðgjafa SFS í flóknum starfsmannámálum, en í könnun um fagumhverfi stjórnenda er kallað eftir meiri aðkomu mannauðsþjónustu SFS í flóknum starfsmannámálum, skýrari upplýsingum um hvers eðlis stoðþjónustan er og aukinni fræðslu og þjálfun

er varðar mannauðsmálin. Í rýnihópum kom einnig fram að starfsmenn frístundamiðstöðva töldu óljóst hvaða þjónustu mannauðsþjónusta SFS á að veita og hver verkaskiptingin er á milli hennar og mannauðsskrifstofu ráðhússins/Reykjavíkurborgar.

Kostnaðarmat: Kostnaðarauki vegna þessa er áætlaður 5 milljónir.

Rökstuðningur: Að vera faglegur leiðtogi felst í því að leiða/virkja fólk til þess að ná sameiginlegum markmiðum skipulagsheildar. Einnig að leiðtoginn nái því fram með því að hafa áhrif á hegðun starfsmanna með margvíslegum hætti. Hann setji fram skýra sameiginlega sýn fyrir skipulagsheildina, virkji og hvetji starfsmenn áfram, leiði þá í gegnum verkefni og skapi jákvæðan starfsanda.

Vinnuhópur sem samanstóð af völdum sérfræðingum á skrifstofu skóla- og frístundasviðs, var fenginn til þess að draga fram þá þætti sem einkenna faglegan leiðtoga og hvað þyrfti að vera til staðar til þess að hann gæti sinnt starfi sínu vel.

- Fagmaður sem hefur, fagþekkingu á starfseminni, reynslu og innsýn.
- Hann hefur sjálfstraust og sýnir öryggi í ákvarðanatöku og í lausn flókinnar viðfangsefna.
- Hann hefur áhuga og ástríðu fyrir faginu og starfinu.
- Hann er framsýnn, hefur mikið frumkvæði og hugsar um heildina.
- Hann er með skýr markmið og getur miðlað þeim á árangursríkan máta.
- Hann er skipulagður, hefur skýrt verklag/verkaskiptingu og deilir út verkefnum.
- Hann er liðsmaður, kemur auga á styrkleika samstarfsmanna, virkjar þá í réttu verkin og skapar svigrúm þeirra til símenntunar.
- Hann stuðlar að og hagnýtir þverfaglegt samstarf fagfólks, barna, foreldra og starfsstaðar/hverfissamfélagsins.
- Hann getur tileinkað sér mismunandi stefnur, hugmyndafræði og aðferðir og nýjungar.

Hvaða tæki og tól þarf leiðtoginn að hafa til þess að sinna starfi sínu:

- Hann þarf að hafa umboð til athafna
- Hann þarf að hafa ráðgjöf og stuðning frá SFS, stoðþjónustu borgarinnar og öðru fagfólki
- Hann þarf að hafa mentor/ fá leiðsögn/ jafningjastuðning
- Hann þarf að hafa mannauð og fjármagn
- Hann þarf að hafa húsnæði sem hæfir starfseminni
- Hann þarf að hafa svigrúm til símenntunar/starfsþróunar
- Hann þarf að hafa virkt mat á árangri og störfum, þar sem niðurstöður eru nýttar sem grundvöllur að umbótastarfi.
- Stefnur, áætlanir, verklagsreglur, viðmið og vísbendingar fyrir mat á árangri

Ofangreindar tillögur til að styrkja og efla faglega leiðtoga í frístundastarfi styðja með beinum hætti við þau atriði sem nefnd eru hér til sögunnar.

2. Laun og starfskjör stjórnenda standist samanburð við sambærileg störf

Gera laun og starfskjör forstöðumanna frístundaheimila og félagsmiðstöðva þannig að þau standist samanburð við sambærileg störf hjá Reykjavíkurborg.

Það er stór áskorun að virkja og halda öflugum stjórnendum og eitt lykilatriðið í faglegu starfi. Launaliðurinn skiptir þar miklu máli, sér í lagi ef hann er ekki í takt við það sem er í samanburði við aðra stjórnendur borgarinnar. Grunnlaun starfsfólks og stjórnenda í frístundastarfi Reykjavíkurborgar þurfa að standast samanburð við störf innan borgarinnar sem metin eru jafnkrefjandi, óháð starfsstöðum eða stéttarfélagi. Laun og launaflokkar verði aðlöguð þannig að starfskjör verði eftirsóknarverð fyrir þann markhóp sem frístundamiðstöðvar, frístundaheimili og félagsmiðstöðvar sækjast eftir að fá til starfa. Óánægju gætir hjá fjármálastjórum, deildarstjórum, forstöðumönnum og aðstoðarforstöðumönnum um launakjör sín og efasemdir komu fram í starfshópnum um að starfsmatið sé að ná utan um þá ábyrgð og álag sem fylgir þeirra störfum, sér í lagi í samanburði í við önnur sambærileg störf á skóla- og frístundasviði. Lagt er til að skoðaðar verði leiðir til að samræma grunnlaun forstöðumanna að þeim samanburðarhópum sem sjá má í töflu hér fyrir neðan.

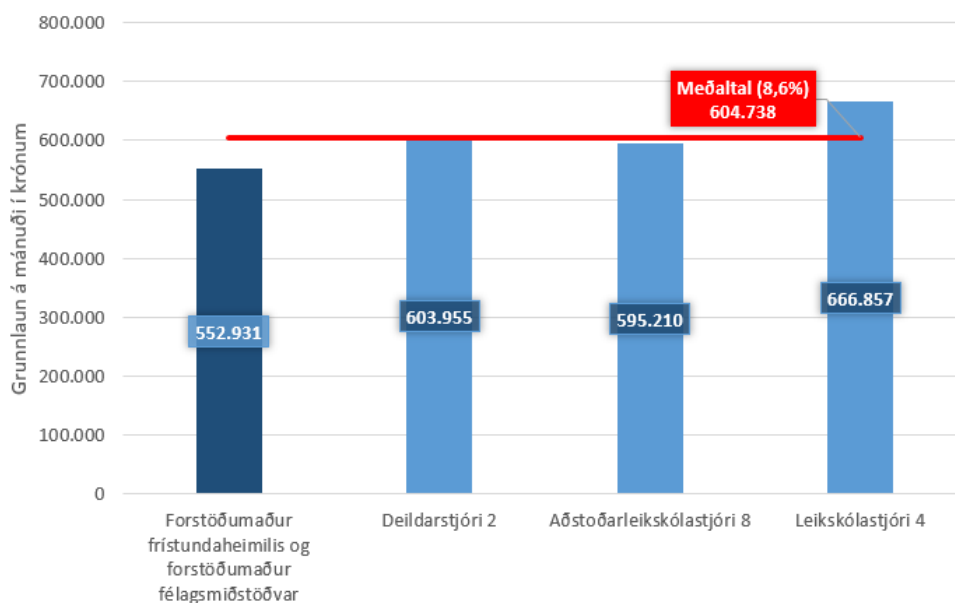
Kostnaðarmat:

Kostnaður við að hækka forstöðumenn frístundaheimila og félagsmiðstöðva að meðallaunum samanburðarhóps er 34,8 mkr á ársgrundvelli.

Rökstuðningur:

Á mynd hér að neðan má sjá samanburð grunnlauna forstöðumanna frístundaheimila og forstöðumanna félagsmiðstöðva við laun valdra hópa stjórnenda í grunn- og leikskólum. Færa má rök fyrir því að störf þessara hópa séu sambærileg hvað varðar umfang í stjórnun og fjölda barna. Laun forstöðumannanna á vettvangi frístundastarfs eru 8,6% undir meðallaunum í samanburðarhópnum og mestu munar í samanburði við leikskólastjóra 4, en forstöðumenn hafa um 21% lægri laun en leikskólastjóri 4. Fjöldargir forstöðumenn í frístundastarfinu eru uppeldismenntaðir og eru jafnvel með 5 ára háskólanám að baki.

Mynd 1: Samanburður grunnlauna forstöðumanna frístundaheimila og félagsmiðstöðva við laun valinna hópa í stjórnunarstöðum í grunn- og leikskólum*



*Samanburðarstörfin voru valin með tilliti til stjórnunarumfanga og fjölda barna eftir því sem við á. Deildarstjóri 2 í grunnskóla hefur stjórnunarumfang sem er 75% og meira og kennsluskýldu sem er innan við 6,5 stundir. Leikskólastjóri 4 í leikskóla er með 74-93 börn og aðstoðarleikskólastjóri 8 í leikskóla er með 181-210 börn og 36 klst. í stjórnun á viku. Forstöðumaður á frístundaheimilum hefur minnst 51 barn og mest 221 barn eða 111 barn að meðaltali. Samanburður unnin af mannauðsþjónustu SFS.

3. Fjölgun fagmenntaðra í fullu starfi í félagsmiðstöðvum og frístundaheimilum

Fjölgun fagmenntaðra í fullu starfi á heilsársgrundvelli í félagsmiðstöðvum og frístundaheimilum.

Starfshópurinn leggur til að fjölga 100% stöðugildum í frístundastarfi borgarinnar með það að markmiði að efla fagstarf og auka stöðugleika í starfsmannahópum frístundaheimila og félagsmiðstöðva, sem er helsta ástæða álags á stjórnendum í frístundastarfi. Fyrir utan forstöðumenn verði að lágmarki eitt stöðugildi frístundaráðgjafa/frístundafræðinga í fullu starfi, annarsvegar á hverju frístundaheimili og hinsvegar í hverri félagsmiðstöð. Lykilatriði er að í þessar stöður verði ráðnir tólmstunda- og félagsmálafræðingar/frístundafræðingar eða einstaklingar með sambærilega uppeldismenntun. Frístundafræðingar hafa sérhæft sig í vinnu á vettvangi frítímans með börnum og unglingum og mikilvægt að nýta þá þekkingu í samþætt störf í frístundaheimilum og félagsmiðstöðvum með það að markmiði að efla félagsfærni og sjálfsefningu barna með þátttöku þeirra í frístundastarfi þar sem fagmenntaðir starfsmenn starfa með þeim.

Kostnaðarmat:

Kostnaður vegna þessa er á ársgrundvelli fyrir 39 frístundaheimili (166.140.000 kr) og 24 félagsmiðstöðvar (102.240.000) alls kr. 268.380.000

Rökstuðningur:

Fjölgun frístundafræðinga í fullu starfi er einn stærsti liðurinn í að tryggja stöðugleika í starfsmannahópnum, létta álagi á stjórnendum og efla fagstarf á vettvangi. Það hefur komið skýrt fram að erfiðleikar varðandi mönnun og starfsmannaveltu í frístundaheimilum og félagsmiðstöðvum má m.a. rekja beint til þess að starfsfólk sér starfið ekki fyrir sér sem framtíðarstarfsvettvang, sér í lagi vegna þess að almennt er um hlutastörf að ræða og starfsemin er ekki rekin á heilsársgrundvelli. Á hverju ári missa frístundaheimilin og félagsmiðstöðvarnar frá sér hæft starfsfólk þar sem þeim býðst ekki starf yfir sumartímam. Hæfir starfsmenn skila sér svo ekki að hausti, þar sem þeir hafa fengið vinnu á öðrum vettvangi. Starfsmannavelta á frístundaheimilum og félagsmiðstöðvum borgarinnar hefur verið mikil um langt skeið. Sem dæmi má nefna að töluleg gögn frá skóla- og frístundasviði sýna fram á að 35% starfsmanna frístundaheimila og félagsmiðstöðva sem voru við störf að hausti 2018 voru ekki við störf að hausti 2019. Starfsmannaveltan var 45% árið 2017 en hefur lækkað m.a. með fjölgun frístundafræðinga við störf í frístundaheimili SFS sem er frábær árangur á ekki lengra tímabili.

4. Bæta starfsaðstæður, húsnæði og aðbúnað

Bæta starfsumhverfi, aðbúnað og húsnæði frístundamiðstöðva, félagsmiðstöðva og frístundaheimila.

Stjórnendum þurfa að hafa tæki og tól sem gera þeim kleift að skapa heilsusamlegt og hvetjandi starfsumhverfi fyrir alla. Húsnæði sem hentar starfseminni og viðeigandi búnaður skipta þar sköpum. Mikilvægt er að taka þau skref sem þarf til þess að húsnæði og aðbúnaður frístundamiðstöðva, frístundaheimila og félagsmiðstöðva henti faglegu starfi eins og gert er í skólum og leikskólum. Fyrstu skrefin í þeirri áætlun er að endurskoða rýmisþarfasamninga og þá fermetra sem eru hafðir sem viðmið en þeir eru of fáir og gera ekki ráð fyrir að gott fagstarf geti farið þar fram. Skólastofur og gangar eru ekki hentug né æskilegt rými fyrir faglegt frístundastarf.

Sett verði upp þriggja ára áætlun sem snýr að endurbótum og nýframkvæmdum sem þarf að gera á húsnæði og aðbúnaði frístundamiðstöðva, frístundaheimila og félagsmiðstöðva. Tillögum verði forgangsraðað og ráðist í endurbætur frá og með hausti 2020 og nýframkvæmdir frá og með hausti

2021. Samhliða auknu og betra rými fyrir fagstarfið er mikilvægt að bæta vinnuaðstöðu starfsmanna til þess að auka starfsánægju og minnka starfsmannaveltu.

Kostnaðarmat:

Kostnaðarmat vegna endurbóta og viðhalds á starfsstöðvum frístundamiðstöðva er í vinnslu hjá umhverfis- og skipulagssviði og niðurstaða þess mun liggja fyrir sumarið 2020. Kostnaðarmat vegna búnaðarskýrslu sem unnin var er í vinnslu hjá fjármáladeild SFS.

Rökstuðningur:

Úttekt á viðhaldspörf húsnaðis frístundamiðstöðva, félagsmiðstöðva og frístundaheimila er að hefjast og munu niðurstöður liggja sumarið 2020 og binda stjórnendur frístundamiðstöðva miklar vonir við að skýrt verklag og forgangsröðun á viðhaldi fasteigna létti á þeim álagi vegna húsnaðismála.

Unnin var úttekt á aðstöðu og búnaði frístundaheimila og félagsmiðstöðva árið 2019 sjá fylgiskjal 6. Þar kemur fram í samantekt: „að í heimsóknum á vettvang kom berlega í ljós misjafnt ástand á húsnaði og aðstöðu eftir starfsstöðum sem ítrekar enn frekar þörfina fyrir að gera úttekt og meta húsnaði frístundaheimila og félagsmiðstöðva. Slík úttekt var einmitt ein af tillögum í skýrslu starfshóps um bætt starfsumhverfi fagfólks á vettvangi frístundamiðstöðva/frístundastarfs í Reykjavík ([Sjá skýrslu](#)). Þar var lagt til að húsnaðismál frístundamiðstöðva, frístundaheimila og félagsmiðstöðva verði kortlögð með tilliti til þess að tryggja starfsmönnum viðunandi aðstöðu til uppbyggjandi starfa með börnum og unglíngum.

Í skýrslunni kemur fram að borgin þurfi að nauðsynlega að setja húsnaðismál frístundastarfs ofar á forgangslistann. Dæmi séu um að frístundaheimili, félagsmiðstöðvar og frístundamiðstöðvar borgarinnar séu í tímabundnu og óásættanlegu húsnaði. Þar er jafnframt bent á annan vanda sem steðjar að í húsnaðismálum og aðbúnaði frístundaheimila og félagsmiðstöðva en þar er víða viðvarandi „heimilisleysi“. Í því felst að starfsemi er oft á hrakhólum innan skólans, búið er að ráðstafa húsnaðinu í annað t.d. kennslu eða viðburði og þá þurfi að flytja starfsemi fyrir fjölda barna með skömmum fyrirvara.

Gerð var tilraun samhliða búnaðarúttektinni til að flokka húsnaði og aðstöðu frístundaheimila og félagsmiðstöðva í þrjá flokka; góð, viðunandi eða slæm. Samkvæmt mati úttektaraðila var aðstaða og húsnaði í 36 tilfellum góð, í 16 tilfellum var hún talin viðunandi en í 11 tilfellum slæm eins og sjá má í texta fyrir hvern starfsstað í viðauka 3 og 4. Það má því segja að á 27 starfsstöðum af 63 megi telja veruleg tækifæri til umbóta varðandi aðstöðu og húsnaði án þess að fyrir liggja ítarlegt úttekt.“

Í sömu úttekt kemur einnig fram að bæta þarf aðstöðu starfsmanna: „Aðbúnaði fyrir starfsfólk er víða ábótavant og skrifstofur forstöðumanna oftast eina rýmið til að vinna að undirbúningi starfsins og eru þær eins misjafnar og þær eru margar. Starfsfólk setur börnin í forgang vegna plássleysis og starfsmannaaðstaða virðist því alltaf fara aftast í röðina.

Það sem helst má bæta varðandi búnað snýr frekar að starfsfólki en börnum. Þar má t.d. nefna að víða vantar læstar hirslur fyrir starfsfólk til að geyma eigur sínar, læsta gagnaskápa og endurnýjun á starfsmannafatnaði er orðin tímabær. Í sumum tilvikum mætti bæta vinnuaðstöðu með því að kaupa skjái, lyklaborð, tölvumýs og hækkanleg skrifborð fyrir starfsfólk“.

Gott samstarf – betra fyrir börnin, skýrsla starfshóps um markvissara samstarf frístundaheimila, félagsmiðstöðva og grunnskóla í Reykjavík þar er ein af tillögum starfshópsins að skýra verklag í kringum nýtingu frístundaheimila og félagsmiðstöðva á húsnaði grunnskóla og nýtingu grunnskóla á húsnaði frístundaheimila og félagsmiðstöðva í samstarfi við umhverfis- og skipulagssviðs og tryggja að alls staðar sé unnið samkvæmt því. Sjá fylgiskjal 10.

Í fjárhagsramma frístundaheimila og félagsmiðstöðva er ekki gert ráð fyrir fjármagni til að sinna léttu viðhaldi að neinu tagi þ.e. til að fá utanaðkomandi þjónustu til að sinna slíku og ekki er heldur gert ráð fyrir fjármagni til endurnýjunar búnaðar í fjárhagsramma frístundaheimila og félagsmiðstöðva.

5. Bæta verklag og verkferla varðandi endurbætur og viðhald húsnæðis

Bæta verklag og verkferla í samstarfi frístundamiðstöðva/SFS og umhverfis- og skipulagssviðs.

Lagt er til að ferlar verði skilgreindir sem lýsa ábyrgð og hlutverki mismunandi aðila (sviða og deilda) í tengslum við framkvæmdir og endurbætur á húsnæði auk hefðbundins viðhalds. Einnig þarf að tryggja upplýsingaflæði og samráð á milli viðeigandi aðila í öllum framkvæmdaverkefnum. Aðili innan umhverfis- og skipulagssviðs eða staðsettur annars staðar í kerfinu verði skilgreindur sem ferlastjóri/gæðastjóri og hafi það verkefni að tryggja að verkferlar sem ná yfir „landamæri“ sviða og eininga séu virtir, að ábyrgðarsvið mismunandi aðila í verkferlinu séu skýr og að framkvæmd verkþátta falli í hlut þeirra aðila sem eiga að vinna þá í samræmi við verkferilinn.

Kostnaðarmat:

Stöðugildi ferlastjóra/gæðastjóra viðhalds og fasteignamála ef slíkt er ekki til innan borgarkerfisins.

Rökstuðningur:

Upplýsingastreymi og verklag þarf að vera betra/skýrara á milli umhverfis- og skipulagssviðs og skóla- og frístundasviðs. Í rýnihópum með stjórnendur kom fram að umsýsla á viðhaldi húsnæðis og framkvæmdir séu verkefni sem fallið hafa á þeirra borð en eru utan þeirra verksviðs. Telja þeir að aðrir gætu og ættu að sinna slíkum verkefnum og vísa þá til umhverfis- og skipulagssviðs sem ábyrgt er fyrir viðhaldi á húsnæði Reykjavíkurborgar. Ef tryggt væri að slík verkefni væru skilgreint á ábyrgð annarra mun það draga úr vinnuálagi stjórnenda. Þar sem mikill tími hefur farið í slík verkefni hjá stjórnendum hefur það óhjákvæmilega haft áhrif á möguleika þeirra til að verja meiri tíma til að sinna fagstarfi og málefnum barna, unglunga og starfsfólks almennt.

Mikil óánægja er meðal stjórnenda frístundamiðstöðva, félagsmiðstöðva og frístundaheimila með samskipti og þjónustu umhverfis- og skipulagssvið varðandi húsnæðismálin. Upplýsingastreymi er ekki gott, ekki til rafrænir ferlar þar sem hægt er að fylgjast með framgangi mála sem snúa að viðhaldi eða nýbyggingum, sem veldur auknu álagi á stjórnendur sem eru í sífelldu eftirliti með húsnæðismálum. Það eru fasteignastjórar fyrir hvern borgarhluta hjá umhverfis- og skipulagssviðs og þjónusta þeirra er ólík/mismunandi. Stjórnendur frístundastarfs upplifa að þeir hafi ekki tækifæri til að forgangsraða verkefnum er varða viðhaldsmál, fá ekki fullnægjandi upplýsingar um kostnað og skortur sé á að samráð sé haft við þá um framkvæmdir og viðhaldsmál. Einnig þurfi þeir sjálfir að ganga í verkefni sem eru á verksviði annarra s.s. umsjónarmanna mannvirkja. Sjá nánar í niðurstöðum rýnihópa auk samantektar um húsnæðisstöðu frístundamiðstöðva og starfsstaða þeirra í fylgiskjöllum 5 og 7.

Húsnæðismál, viðhald, framkvæmdir, eftirlit, almenn þrif og rekstur eru þau mál sem voru iðulega nefnd í könnun um fagumhverfi stjórnenda í frístundastarfi þegar spurt var um ástæður yfirvinnu, verkefni sem falla utan starfslýsingar, verkefni sem aðrir gætu sinnt, stoðþjónusta sem er ekki fullnægjandi eða ekki í boði.

Í rýnihópi stjórnenda kom fram eftirfarandi: „Ef húsnæðismálin væru ekki eins og þau eru, þá hefðum við rosalega mikinn tíma til að sinna öðru. Húsnæðismálin eru endalaus höfuðverkur; leki, raki og mygla, léleg loftgæði, of lítið húsnæði o.s.frv.“

Það er því brýnt að hafa skýra verkferla um viðhalds- og fasteignamál og að ljóst sé hver er ábyrgðaraðili á verkum, hver vinnur þau og að ár hvert liggi fyrir hvaða viðhalds- og framkvæmdir á að ráðast í og þær

tímasettar þannig að hægt sé að skipuleggja starfsemina í samræmi við þær aðgerðir. Ljóst er að slíkt mun gefa stjórnendum mun meiri tíma til að sinna verkefnum sínum samkvæmt starfslýsingum og leiða starfsfólkið í fagstarfi með börnum og unglingum.

6. Bæta verklag og verkferla varðandi launavinnslu

Bæta verklag og verkferla í samstarfi frístundamiðstöðva/SFS og kjaradeildar/launadeildar.

Skoða þarf verklag og verkaskiptingu á milli starfsmanna kjaradeildar/launaskrifstofu og stjórnenda frístundamiðstöðva með það að markmiðið að draga úr villum í launum sem oft tekur langan tíma að leiðrétta. Það þarf að einfalda verklag og skilgreina að nýju hlutverk frístundamiðstöðva annarsvegar og launadeildar hinsvegar hvað varðar skráningu samninga og vinnslu upplýsinga varðandi launagreiðslur til starfsmanna. Veita þarf fjármálastjórum og/eða deildarstjórum frístundamiðstöðva meiri aðgang að launakerfinu og innleiða þarf rafræna undirritun launagagna sem fyrst. Lagt er til að settur verði ferlastjóri/gæðastjóri sem skilgreinir ferilinn á milli sviða og starfseininga og ábyrgðarluta mismunandi aðila í ferlinu. Auk þess fylgi hann því eftir að verkferillinn sé virtur og sé hnökralaus á milli aðila.

Kostnaðarmat:

Stöðugildi ferlastjóra/gæðastjóra launa/kjaramála ef slíkt er ekki til nú þegar innan borgarkerfisins.

Rökstuðningur:

Í rýnihópum kom fram að mikil óánægja er meðal stjórnenda frístundamiðstöðva, félagsmiðstöðva og frístundaheimila með miðlæga launadeild/kjaradeild og skort á skilvirkni í launavinnslu. Þeir upplifa ekki skilning á starfsmannaveltu frístundastarfsins og þeim miklu aukaverkum sem henni tengjast. Of margar villur eru í útreikningi og vinnslu launa sem oft tekur langan tíma að vinda ofan af og leiðrétta sem bitnar á endanum á starfsmönnum og stjórnendum frístundamiðstöðva, veldur óánægju hjá starfsmönnum, eykur yfirvinnu og dregur úr tíma sem er til aflögu fyrir faglegt starf. Í könnun um fagumhverfi stjórnenda kom fram að stór ástæða yfirvinnu hjá framkvæmdastjórum, fjármálastjórum og deildarstjórum eru tengd óskilvirkni í launavinnslu og því að sú þjónusta sem veitt er af launadeild/kjaradeild er ófullnægjandi. Einnig var hluti launavinnslu nefnd sem verkefni sem aðrir gætu sinnt og/eða verkefni sem stjórnendur vinna og eru ekki hluti af þeirra starfslýsingu. Það þarf að hafa skýra verkferla er varða samninga og launagreiðslur til starfsmanna og hafa skýrt ábyrgðarsvið á milli frístundamiðstöðva og miðlægrar launadeildar/kjaradeildar.

Töluleg gögn frá skóla- og frístundasviði sýna fram á að 35% starfsmanna frístundaheimila og félagsmiðstöðva sem voru við störf að hausti 2018 voru ekki við störf að hausti 2019. Þetta þýðir að af þeim 860 starfsmönnum sem störfuðu í frístundastarfi 1. október 2018 voru 300 sem voru hættir 1. október 2019. Það segir ekki alla söguna, því þetta tekur ekki yfir þá starfsmenn sem hófu störf eftir 1. október 2018 og hættu störfum fyrir 1. október 2019. Til þess að fá gleggri mynd af umfanginu, þá var launadeildin beðin um að skoða meðaltal aðgerða á hvern starfsmann. Þessar aðgerðir geta falið í sér nýráðningu, endurráðningu, ráðningu í annað starf, skipulagsbreytingar, starfslok, fæðingarorlof, launalaust leyfi og fleira. Fyrir þá 890 starfsmenn sem voru við störf í frístundastarfinu, voru hátt í 4100 breytingar á grunnlaunaspjöldum sem gerir 4,6 breytingar á starfsmann, til samanburðar voru 2,1 breyting á starfsmann í leikskólastarfinu og 1,4 breyting í grunnskólastarfinu. Þetta undirstrikar hversu gífurlega mikil hreyfing er á starfsmönnum í frístundastarfinu og nauðsynlegt er að viðurkenna það í öllu umfangi og umstangi tengt starfsmönnum.

Tafla 1: Meðalfjöldi aðgerða í launakerfi á hvern starfsmanni í í frístunda-, grunnskóla- og frístundastarfi

Frístundastarf	890	4.082	4,6
Grunnskólar	2.778	3.774	1,4
Leikskólar	1.878	4.010	2,1

7. Færri börn á hvern starfsmann í frístundaheimilum.

Lagt er til að talin verði 10 börn á starfsmann í 1. bekk og 12 börn á starfsmann í 2.-4. bekk.

Kostnaðarmat:

Kostnaðarauki við þessa tillögur er 188,5 m.kr. ef miðað er við 10 börn/starfsmann í 1. bekk og 12 börn á starfsmann í 2. – 4. bekk.

Rökstuðningur:

Álag í starfi frístundaheimila stafar að miklu leyti af fjölda barna á hvern starfsmann, samkvæmt rýnihópum starfsfólks sjá *Skýrslu starfshóps um bætt starfsumhverfi fagfólks á vettvangi frístundamiðstöðva/frístundastarfs í Reykjavík apríl 2018*. Fyrir nokkrum árum voru talin 12 börn á starfsmann í 1. bekk og 14 börn í 2.-4. bekk. Samkvæmt reglum um þjónustu frístundaheimila samþykktar voru haustið 2018 er gert ráð fyrir 13 börnum á starfsmenn í 1. bekk og 16 börnum í 2.-4. bekk á hvern starfsmann. Munar sú breyting mjög miklu á frístundaheimili sem telur í kringum 100 börn eins og flest frístundaheimili borgarinnar eru í dag. Að fækka börnum á starfsmenn leiðir til betra fagstarfs með börnunum og léttir einnig álagi á forstöðumann frístundaheimilisins sem sinnir gífurlega mikilvægu hlutverki í að stjórna ungum og ófagmenntuðum starfsmönnum á frístundaheimilum.

8. Skilgreind stöðugildi vegna síðdegishressingu og móttöku barna.

Skilgreind verði stöðugildi innan frístundaheimila til að sinna síðdegishressingu og móttöku barna.

Lagt er til að í forsendulíkani frístundaheimila verði gert ráð fyrir stöðugildum sem sinna ekki eingöngu börnum heldur öðrum verkefnum t.d. síðdegishressingu og móttöku- og brottfararumsjón

Kostnaðarmat:

Kostnaður vegna þessarar tillögu er kr. 91.260.000

Rökstuðningur:

Í dag er hluti barna talin inn á starfsmenn sem sinna öðrum verkefnum en beinni umönnun barna, það skapar því aukið álag og eykur mannekluvanda frístundaheimila. Að bæta inn stöðugildi til að sinna síðdegishressingu og móttöku barna er stórt skref til þess að draga úr álagi og auka fagstarf.

Bakgrunnsgögn

Samkvæmt erindisbréfi starfshóps um eflingu fagumhverfis stjórnenda í frístundastarfi var hópnum uppálagt að kanna fjölmörg viðfangsefni (sjá fylgiskjal 1). Í þessum kafla er gerð grein fyrir þeim hluta sem ekki kemur fram í niðurstöðum í könnun um fagumhverfi stjórnenda og öðrum skýrslum sem eru aðgengilegar í fylgigögnum skýrslunnar.

Starfslýsingar starfsfólks í frístundamiðstöðvum

Yfirfara starfslýsingar starfsfólks frístundamiðstöðva

Allar starfslýsingar stjórnenda og starfsmanna frístundamiðstöðva liggja fyrir á innra neti Reykjavíkurborgar (sjá fylgiskjal 2). Það var álit starfshópsins að starfslýsingarnar væru allar ítarlegar, næðu yfir þau verkefni sem stofnanir frístundastarfseminnar ættu að sinna og stuðli að skýrri verkaskiptingu.

Greina starfsumhverfi stjórnenda

Greina starfsumhverfi stjórnenda svo sem verkaskiptingu stjórnenda innan stofnana, stjórnunarumfang, reglubundin verkefni einstakra stjórnenda, svigrúm til umbótastarfs, vinnutíma og álagsþætti.

Niðurstöður könnunar um fagumhverfi stjórnenda í frístundastarfi, sem framkvæmd var vorið 2019 styðja álit starfshópsins um skýra verkaskiptingu. Í neðangreindri töflu má sjá að svarendur könnunarinnar telja að það séu til skipurit fyrir frístundamiðstöðvar og þau séu lýsandi fyrir raunverulegt skipulag. Þó ber að athuga að margir forstöðumenn og aðstoðarforstöðumenn í félagsmiðstöðvum og frístundaheimilum vita ekki hvort til er skipurit í frístundamiðstöðvunum eða ekki og þar eru því tækifæri til úrbóta. Hvað varðar skýra verkaskiptingu og hvernig gengur að fara eftir verkaskiptingu, þá er óhætt að segja að svarendur voru mjög sammála í þeim efnum, og engin teljandi vandkvæði hvað það varðar. Svörin sveifluðust í kringum meðaltalið 2, sem merkir að verkaskipting sé frekar skýr og að frekar vel gangi að fara eftir henni (SFS, 2019).

Tafla 2: Skipurit og verkaskipting stjórnenda í frístundastarfi (SFS, 2019)*

	Það er til skipurit fyrir frístundamiðstöðina	Skipuritið lýsandi fyrir raunverulegt skipulag	Verkaskipting skýr/óskýr	Gengur vel/illa að fara eftir verkaskiptingu
	Já / Veit ekki	Já	Meðaltöl	Meðaltöl
Alls	76% / 24%	93%	1,8	1,8
Framkvæmdastjórar	100% / 0%	100%	1,4	2,0
Fjármálastjórar	100% / 0%	100%	2,2	2,4
Deildarstjórar	100% / 0%	100%	1,6	1,6
Forstöðumenn frístundaheimili	68% / 32%	80%	1,7	1,7
Forstöðumenn félagsmiðstöð	92% / 8%	92%	2,0	1,9
Aðstoðarforstöðumenn frístundaheimili	71% / 24%	100%	1,9	1,7
Aðstoðarforstöðumenn félagsmiðstöð	46% / 54%	100%	2,1	1,9

*Meðalatal svara er unnið á skalanum 1-5. Því nær sem meðaltalið er tölunni einum því skýrari er verkaskiptingin og því betur gengur að fara eftir henni., því nær sem meðaltalið er tölunni 5, því óskýrari er verkaskiptingin og verr gengur að fara eftir henni.

Þegar starfslýsingar voru skoðaðar kom upp umræða í starfshópnum um starfsmat og launamál. Óhætt er að segja að nokkurrar óánægju gætir hjá fjármálastjórum, deildarstjórum, forstöðumönnum og aðstoðarforstöðumönnum um launakjör sín og því koma fram efasemdir um að starfsmatið sé að ná

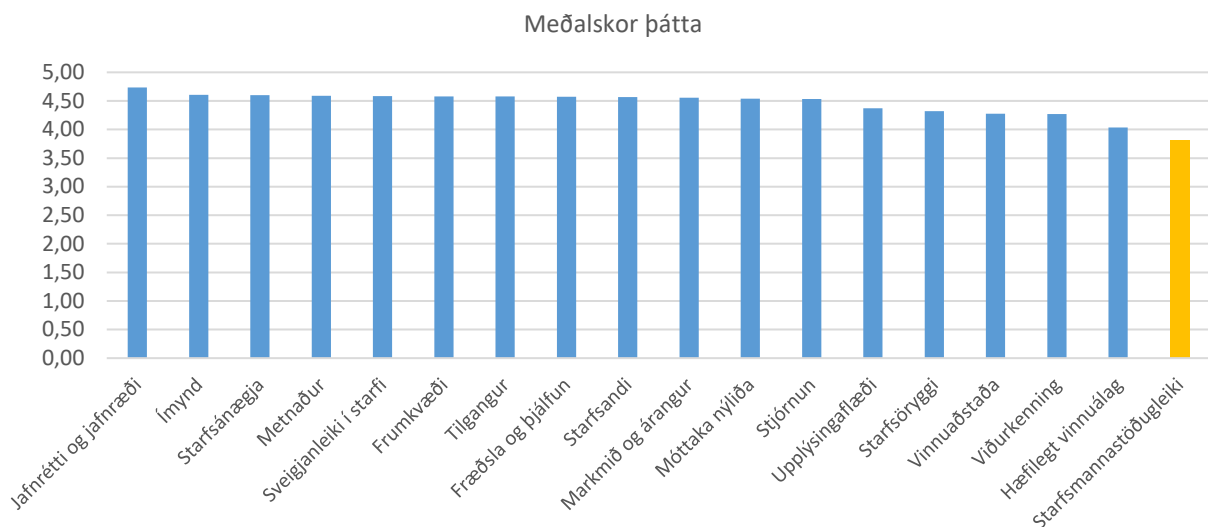
utan um þá ábyrgð og álag sem fylgir þeirra störfum, sér í lagi í samanburði í við önnur sambærileg störf á skóla- og frístundasviði.

Starfsmannavelta er mikil í frístundastarfinu þar sem mest eru þetta hlutastörf sem eru tímabundin í félagsmiðstöðvum og frístundaheimilum. Einnig ber að athuga að þar sem starfsmannahópurinn er mikið til ungun og margbreytilegur þurfa forstöðumenn að stýra starfsmönnum sem eru með ólíkan bakgrunn og litla sem enga starfsreynslu. Í niðurstöðum rýnihópa, sem starfshópurinn setti af stað til að greina verkaskiptingu á milli sviða og starfseininga innan og utan skóla- og frístundasviðs, kom einnig fram að viðbótar verkefnum er sífelld bætt við, m.a. ýmsar kannanir og alls kyns áætlanagerð sem tekur tíma frá faglegri stjórnun (Skóla- og frístundasvið, 2018-2020).

Eins og áður hefur komið fram eru 35% starfsmanna frístundaheimila og félagsmiðstöðva sem voru við störf að hausti 2018 ekki við störf að hausti 2019. Starfsmannaveltan var 45% árið 2017 en hefur lækkað m.a. með fjölgun frístundafræðinga við störf í frístundaheimili SFS sem er frábær árangur á ekki lengra tímabili. Um 33% starfsmanna í frístundaheimilum og félagsmiðstöðvum eru yngri en 25 ára og rétt um 20% starfsmanna eru eldri en 36 ára. Taka þarf tillit til aldursamsetningar hópsins við skipulag starfseminnar og veita markvissan stuðning við starfsfólk (Skóla- og frístundasvið, 2018-2020).

Í myndinni hér að neðan má sjá heildarskor úr viðhorfskönnun meðal starfsmanna á vettvangi frístundamiðstöðva í Reykjavík frá vorönn 2019. Ljóst er að það er ákveðin þversögn varðandi upplifun starfsmanna á álagi í starfi og niðurstöðum úr viðhorfskönnuninni. Ekki verður þó horft fram hjá því að **starfsmannastöðugleikinn** er sá þáttur sem skorar **lægst** og sker sig út hvað það varðar. Velta má því fyrir sér hvort mikil starfsmannavelta, ungun aldur starfsmanna og að margir líta ekki á starfið sem framtíðar starfsvettvang valdi því að kröfur til starfsumhverfis og aðbúnaðar séu minni en ella, eða þá að þeir starfsmenn sem staldra stutt við finni minna fyrir álagsþáttum þar sem að stjórnendur og þeir sem hafa lengri starfsaldur bera ábyrgðina á starfseminni í meira mæli. Hver sem skýringin er, þá er mikilvægt er að byggja enn frekar á styrkleikum starfseminnar með því að viðhalda þessari jákvæðni og efla vellíðan á meðal frístundarstarfsmanna. Það má leiða líkum að því að ánægður starfsmaður er líklegri til þess að viðhaldast lengur í starfi, vera minna frá vinnu og tilbúin til að leggja meira á sig fyrir vettvanginn. Stuðla þarf að því starfsmenn njóti sín og hæfileika sinna í starfi og að starfsstöðvum séu gefin tækifæri og svigrúm til að halda uppi starfsánægju með margvíslegum hætti.

Mynd 2: Viðhorfskönnun meðal starfsmanna á vettvangi frístundamiðstöðva vorönn 2019. (Reykjavíkurborg 2019)



Eins og fram kemur í kaflanum sem fjallar um starfslýsingar, þá eru þær ítarlegar og ættu að ýta undir skýra verkaskiptingu. Starfslýsingar gefa nokkuð góða innsýn í hver verkaskipting stjórnenda og starfsmanna er auk ábyrgðar og skörun verkefna. Sem dæmi má nefna mismunandi hlutverk í framkvæmd verkefnis eins og þegar einn ber ábyrgð á verkefni, annar skipuleggur það og tveir til viðbótar framkvæma það sem gera á. Ekki má gleyma að stjórnendahópurinn hefur alltaf ákveðið svigrúm til að skipta með sér verkum í takt við styrkleika og aðstæður einstakra starfsmanna. Slík verkaskipting ætti að tryggja árangur, hagkvæmni í rekstri og að hæfileikar hvers og eins nýtist sem best í starfseminni. Um leið þarf að tryggja að sú verkaskipting sem viðhöfð er sé ljós þeim starfsmönnum sem málið snertir.

Samkvæmt rannsóknnum Ingibjargar Jónsdóttur, prófessors við Institute of Stress Medicine í Gautaborg, kemur fram að skýrt hlutverk og verkaskipting er einn af lykilþáttum í því að skapa gott starfsumhverfi og draga jafnframt úr streitu og kulnun í starfi. Einnig leggur hún áherslu á að það þurfi að rýna hvern vinnustað fyrir sig til að vinna með sérstöðu starfseminnar. (Sjá: [Vinnutengd streita. Orsakir, úrræði og ranghugmyndir](#)).

Í könnuninni meðal stjórnenda frístundastarfs kemur fram að skipulag og verkaskipting er almennt í góðu lagi. Þó virðist vera brotalöm í einhverjum starfseiningum og því þarf að skerpa á verkaskiptingu og tryggja að skipurit á í frístundamiðstöðvum og öllum starfsstöðvum þeirra séu öllum stjórnendum og starfsmönnum ljós. Fram kemur að verkaskipting er misjöfn eftir frístundamiðstöðvum og öðrum starfseiningum. Slíkt er eðlilegt, enda eru styrkleikar starfsmanna mismunandi og því byggir verkaskipting oft á hvar styrkleikar stjórnendanna liggja. Sjá nánar í fylgiskjali 3 helstu niðurstöður könnunnar meðal stjórnenda frístundamiðstöðva, félagsmiðstöðva og frístundaheimila.

Reglubundin verkefni einstakra stjórnenda

Starfslýsingarnar gefa góða yfirsýn yfir verkefni stjórnenda. Hinsvegar gefa þær ekki mynd af einstökum verkefnum, reglubundnum fundum, samstarfsverkefnum, áætlunum, skýrslum og samantektum sem þarf að vinna og fylgja eftir. Ákveðið var að gera yfirlitsskjal yfir þau fjölmörgu reglubundnu verkefni sem unnin eru af mismunandi stjórnendum (fylgiskjal 10). Ljóst er að margir koma að sömu verkefnum í mismunandi mæli og einnig skipta stjórnendur með sér verkefnum í samræmi við styrkleika, hæfni og áhugasvið hvers og eins. Að því leyti er erfitt að segja hver gerir hvað, og upptalning á þeim reglubundnum verkefnum sem t.d. forstöðumenn sinna eru ekki eins á milli starfseininga.

Þegar yfirlitsskjalið er skoðað vaknar sú spurning hvort nauðsynlegt sé að framkvæma öll þessi verk eða hvort hægt er að vinna hluta af þeim miðlægt til þess að tryggja að ekki séu allir að finna upp hjólið. Einnig vaknar upp spurning um tvíverknað, t.d. að verið sé að skrá sömu upplýsingar í mismunandi kerfi, hvort upplýsingakerfin tali saman og séu skilvirk, hvort mismunandi aðilar séu að biðja um sambærilegar upplýsingar frá ólíkum aðilum - sem skila svo upplýsingum hver með sínu nefi. Eru verkferlar nægilegar skýrir og eru viðeigandi aðilar, deildir og skrifstofur að vinna sín verk eins og best verður á kosið?

Í þessu verkefni hefur starfshópurinn það verkefni að finna leiðir til þess að efla fagumhverfi stjórnenda og gera störf þeirra eftirsóknarverðari. Fram kemur í könnun um fagumhverfi þar sem spurt er um forgangsroðun verkefna, álagspætti og yfirvinnu að stjórnendur kvarta undan tímaskorti, of mörgum verkefnum, manneklu og að þurfa að sinna verkefnum sem aðrir gætu leyst. Sá raunveruleiki og hátt flækjustig margra verkefna, kallar á greiningu á verkferlum, sér í lagi varðandi þau verkefni sem heyra ekki undir faglegt starf, taka upp mikinn tíma stjórnenda og flæða á milli starfseininga og sviða innan borgarinnar. Einnig þarf að greina hvort fækka megi verkefnum án þess að slíkt bitni á faglegu starfi og um leið forgangsraða öðrum verkefnum. Þetta er nauðsynlegt til þess að skapa meira svigrúm hjá

stjórnendum til að sinna lykilverkefnum sínum og tryggja skilvirkni og samfellu í uppeldi og menntun barna og unglunga.

Stjórnunarumfang

Hvernig á að meta stjórnunarumfang? Hvaða þættir skipta þar máli? Það voru töluverðar umræður um hvernig hægt væri að meta slíkt. Ljóst er að aðstæður stjórnenda eru mjög mismunandi t.d. er varða húsnæðismál starfseiningar, fjölda bygginga, fjölda starfsmanna, fjölda notenda þjónustu og þörf þeirra fyrir stuðning og sértæka þjónustu. Á meðan starfslýsingar gefa ákveðna mynd af verkefnum og ábyrgð, eru ýmsir aðrir áhrifaþættir er snerta umfang og þyngd verkefna mismunandi stjórnenda ekki eins sýnilegir. Hópurinn ákvað því að draga þessa þætti saman í yfirlitsskjal til að gera grunn að samanburði á milli starfseininga (sjá mynd 4.1 hér að neðan).

Við fyrstu skoðun má segja að yfirlitsskjalið sem slíkt, er dýrmætast í samhengi við aðrar upplýsingar og nýtist best í samanburði við aðrar starfseiningar, niðurstöður kannanna eða við innleiðingu umbóta. Yfirlitsskjalið undirstrikar sérstöðu frístundastarfsins sér í lagi hvað varðar fjölda starfsstöðva, húsnæðismálin og samsetningu starfsfólks (ungur aldur, stuttur starfsaldur og fjöldi hlutastarfa). Einnig gefur það góða mynd af því hversu ólíkar aðstæður mismunandi starfsstöðvar búa við. Þættir sem sjá má á mynd 3 voru teknir saman fyrir hverja starfseiningu.

Mynd 3: Yfirlitsskjal - grunnur að samanburði á stjórnunarumfangi á milli starfseininga

Starfsstaður	Börn/unglingar	Starfsmannaupplýsingar
Frístundamiðstöð	Fjöldi barna/unglinga í hverfi	Heildarfjöldi starfsmanna
Starfsemi	Skráð börn í frístundaheimilum	Fjöldi stöðugilda
Starfsstaður	Skráð börn í sértækum félagsmiðstöðvum	Heildarfjöldi starfsmanna í samsettum störfum
Kostnaðarstaður	Fjöldi barna/unglinga 10-16 ára í hverfinu (mætingar)	Fjöldi frístundaráðgjafa
	Fjöldi nemenda með íslensku sem annað tungumál	Stöðugildi frístundaráðgjafa
	Fjöldi nemenda með úthlutun stuðnings	Fjöldi forstöðumanna
	Úthlutun	Stöðugildi forstöðumanna
	Stöðugildi	Fjöldi aðstoðarforstöðumanna
		Stöðugildi aðstoðarforstöðumanna
		Starfsmannavelta
		Veikindahlutfall
		Langtímaveikindi
Húsnæði		
Er frístundaheimilið/félagsmiðstöðin inni í skóla/frístundamiðstöð /öðru samrekinu húsnæði/ sérstæð		
Hvað þjónustar frístundaheimilið/félagsmiðstöð marga skóla?		
Er aðgangur að sérgreinastofum/íþróttahúsi/ fyrir 17? Eftir 17?		
Er kaffiaðstaða/setustofa fyrir starfsmenn		
Er skólustarf í byggingunni?		
Hver sér um þrif?		
Hver sér um hressingu?		
Er aðstaða til að útbúa hressingu		
Samnýting húsnæðis frístundaheimili/félagsmiðstöð		
Hefur önnur starfsemi í húsnæðinu áhrif á starf/aðstöðu?		

Ef við skoðum spönnina, þá eru frístundamiðstöðvarnar fimm og eru með 91 kostnaðarstaði sem spanna frá 10 og upp í 19 í hverri frístundamiðstöð. Frístundaheimilin eru 41, að meðtöldum þeim sem eru með sértækt starf og samrekin skólum. Félagsmiðstöðvarnar telja 28 starfseiningar, þar af eru 3 sértækar félagsmiðstöðvar og 20 almennar. Flest frístundaheimili þjónusta einn skóla, en þó eru nokkur sem þjóna tveimur og jafnvel þremur. Fjöldi barna í frístundaheimilum spannar frá 29 og upp í 267, en meðalfjöldi er um 110 börn á heimili. Sértækt starf er í þremur frístundaheimilum og þjónusta þau 243 börn. Fjöldi starfsmanna á frístundaheimilum spannar frá tveimur og upp í 24 og spanna stöðugildin frá 1 og upp í

12.4. Almennu félagsmiðstöðvarnar eru um 20 og þjóna frá 1 og upp í 3 skóla. Hátt í 8.200 börn og unglingar á aldrinum 10-16 búa í þeim hverfum sem félagsmiðstöðvarnar þjóna og spannar fjöldinn frá 81 og upp í 1.165, því eru að meðaltali um 400 börn og unglingar á bak við hverja einingu. Sérstæku félagsmiðstöðvarnar þrjár þjóna frá 8 og upp í 17 skóla og sækja þangað rúmlega 50 börn/unglingar. Fjöldi starfsmanna spannar frá einum og upp í 16 sem eru allt frá einu og upp í 8,7 stöðugildi.

Húsakosturinn og þjónusta er varðar húsnæðismálin er mjög mismunandi eftir einingum og flækjustig mikið er varðar umráð með húsnæðinu (t.d. innan skóla/sérstæð hús) og þá fyrirkomulag er varðar ræstingar, þ.e. hver sér um þrif í frístundaheimili sem er með aðstöðu innan skólans, aðstöðu til að útbúa hressingu og einnig aðgengi starfsmanna að kaffistofu, en aðeins 16 af öllum frístundaheimilum og félagsmiðstöðvum sögðust hafa kaffiaðstöðu/setustofu fyrir starfsmenn.

Vinnutími stjórnenda og álagsþættir

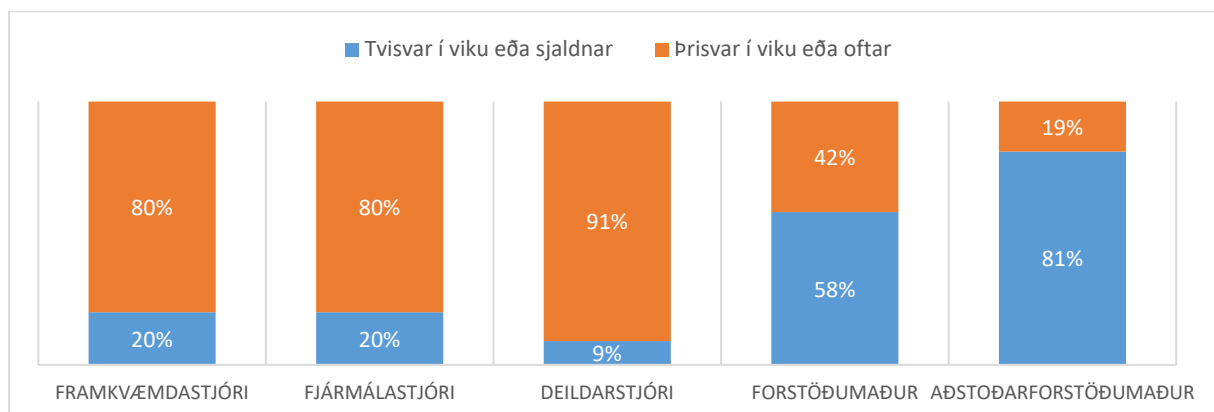
Hér er fjallað um vinnutíma stjórnenda og álagsþætti í sama lið, enda getur langur vinnutími valdið álagi og streitu í starfi. Í töflu 5.2 hér að neðan má sjá samantekt á svörum þegar spurt var um hve margar klukkustundir á viku svarendur töldu sig vinna að jafnaði. Flestir tímar að meðaltali voru hjá framkvæmdastjórum. Einnig má þar sjá svör við því hver vikulegur vinnutími þyrfti að vera til þess að komast hjá umfram álagi. Forstöðumenn og aðstoðarforstöðumenn töldu mörk sín liggja nokkuð lægra en deildarstjórar, fjármálastjórar og framkvæmdastjórar.

Tafla 3: Meðaltal vinnutíma á viku og æskilegur vinnutími á viku

	Unnið á viku að jafnaði	Fjöldi klst. á viku til að forðast álag
Framkvæmdastjórar	50,2	43,8
Fjármálastjórar	47,8	40,4
Deildarstjórar	47,9	39,4
Forstöðumenn	44,2	37,8
Aðstoðarforstöðumenn	40,7	37,5

Á mynd hér fyrir neðan má sjá hversu oft í viku svarendur unnu umfram 8 klukkustundir. Næstum allir deildarstjórar sögðu það gerast þrisvar í viku eða oftar. Aðstoðarforstöðumenn áttu auðveldast með að halda sig innan 8 klukkustunda vinnudags. Svör þeirra sem unnu vaktavinnu voru tekin út.

Mynd 4: Hversu oft í viku er unnið umfram 8 klukkustundir?



Svarendur voru beðnir að taka dæmi um ástæður þess að unnið væri umfram 8 klukkustundir á dag. Flestir stjórnendur tiltóku manneklu, undirmönnun, veikindi og starfsmannamál. Stjórnendur nefndu einnig þætti eins umsýslu með húsnæði, óskilvirkni í samskiptum við USK varðandi viðhalds- og húsnæðismál og óskilvirkni og hátt flækjustig varðandi samskipti við kjaradeild vegna launaafgreiðslu. Einnig fundi með foreldrum, starfsmönnum, fræðslu o.fl. Að lokum nefndu stjórnendur ýmsan frágang s.s. vinnu tölvupósta, verkefna sem þarfnast næðis og vinnufriðar, skipulag, fjármál og utanumhald á daglegu starfi o.fl. og ófyrirséð verkefni og óvæntar uppákomur t.d. vegna húsnæðis.

Hér er samantekt á því sem þar kom fram.

Forstöðumenn:

- Aukavinna vegna veikinda starfsmanna, erfið mál koma upp t.d. vegna barnanna og húsnæðis.
- Fræðsla og sameiginlegir fundir að morgni til og utan skilgreinds vinnutíma.
- Ófyrirsjáanleg verkefni sem upp koma vegna barnanna og geta ekki beðið. Óvænt utanaðkomandi vinna.
- Börn sótt of seint.
- Fundir eftir vinnutíma, fræðsla eða upplýsingagjöf til starfsmanna og foreldra, foreldrasamtöl í lok dags s.s. símtöl við foreldra og frágangur í lok dags.
- Mannekla sem krefst þess að það þarf að grípa oftast inn í aðstæður sem upp koma og erfitt að komast frá á réttum tíma, forföll starfsmanna sem eiga að mæta.
- Mikilvæg málefni sem þarf að leysa strax með börnum og starfsfólki sem ná út fyrir venjulegan vinnutíma.
- Alls konar ókláruð verkefni s.s. skrifstofuvinna, skýrslugerð, bókhald, fundargerðir, skipulag, svara tölvupóstum.

Aðstoðarforstöðumenn:

- Fundir fyrir vaktir, skipulagning á viðburðum, frágangur á vakt, skjalagerð og hverfarölt.
- Aukavinna vegna veikinda starfsmanna.
- Klúbbastarf og unglíngaopnanir, hópastarf, fundir og tilfallandi verkefni.
- Aukaverkefni sem skrifstofa skóla- og frístundasviðs óskar eftir.
- Tilfallandi verkefni í lok dags sem þarf að sinna strax.
- Kvöldvaktir, foreldrakaffi, starfsmannafundir, böll, lokunarvakt og lengd viðvera.

Framkvæmdastjórar, fjármálastjórar og deildarstjórar:

- Lítil vinnufriður á vinnutíma, mikið ónæði og truflun á vinnutíma, sinna trúnaðarmálum, ef þarf að vanda vinnubrögð og einbeita sér verður oft að gera það eftir venjulegan vinnutíma.
- Klára uppgjör og launaumsýsla vegna lélegs launakerfis.
- Ófyrirséð verkefni og óvæntar uppákomur t.d. vegna húsnæðis og krafa um hraða afgreiðslu mála, knappur skilafrestur verkefna fyrir skóla- og frístundaráð til dæmis.
- Fundir og aðrar uppákomur utan vinnutíma s.s. liðsheildarvinna og starfsmannafræðsla

Spurt var hvort stjórnendur sinni verkefnum sem falla utan eigin starfslýsingar. Í töflu 4-5 kemur fram hverjir það eru sem helst telja sig sinna verkefnum sem falla utan eigin starfslýsingar og sinna verkefnum sem aðrir gætu sinnt. Forstöðumenn í frístundaheimilum töldu sig oftast sinna verkefnum sem féllu utan þeirra starfslýsingar af starfahópunum sjö en fast á eftir þeim komu aðstoðarforstöðumenn í félagsmiðstöð. Þessir tveir hópar töldu einnig oftast en aðrir að þeir sinntu verkefnum sem aðrir gætu sinnt.

Tafla 4: Að sinna verkefnum utan starfslýsingar og sem aðrir gætu sinnt

	Sinni oft verkefnum utan starfslýsingar	Sinni oft verkefnum sem aðrir gætu sinnt
Heild	42%	43%
Framkvæmdastjórar	20%	20%
Fjármálastjórar	40%	20%
Deildarstjórar	36%	40%
Forstöðumenn frístundaheimili	50%	53%
Forstöðumenn félagsmiðstöð	31%	23%
Aðstoðarforstöðumenn frístundaheimili	41%	47%
Aðstoðarforstöðumenn félagsmiðstöð	46%	54%

Hér eru dæmi sem unnin hafa verið úr opnum svörum um hvaða verkefnum svarendur sinntu og svigrúm væri til að færa til annarra.

Þau atriði sem helst voru nefnd voru húsnæðisvandamál, símtöl og áreiti utan vinnutíma og starfsmannekla. Of langur tími fari í húsnæðismál vegna vanefnda USK og SEA varðandi framkvæmdir og mannvirki. Launaumsýsla og leiðréttingar taka of langan tíma vegna mistaka í ferli launaumsýslunnar frá forstöðumanni til kjaradeildar.

Til þess að fá hugmyndir um hvort þörf væri fyrir nýja eða aukna stoðþjónustu var leitað eftir hugmyndum að því hverjir gætu sinnt þeim verkefnum sem stjórnendur töldu að aðrir gætu sinnt. Hér eru nokkur dæmi.

Framkvæmdastjórar, fjármálastjórar og deildarstjórar:

- Húsnæðismál eiga heima hjá USK, en það er mjög lélegt eftirlit með gæðum mannvirkja. Það þarf skýra verkferla um viðhald á gömlu og nýju húsnæði. Það er of margt varðandi húsnæðið á herðum of margra starfsmanna frístundamiðstöðva.
- Vinna að launa- og starfsmannamálum á heima hjá launa- og/eða mannauðsdeild, mörg verkefni sem ættu að klárast hjá kjaradeild eins og leiðrétting launa.

Til þess að átta sig enn betur á í hvað tími stjórnenda fer, voru allir hópar beðnir að **raða tilteknum viðfangsefnum eftir bæði raunverulegum og ákjósanlegum forgangi í starfi**. Viðfangsefnin voru skilgreind í rannsóknnum sem dr. Börkur Hansen ásamt fleirum hefur notað til að rannsaka hlutverk og forgangsröðun grunnskólastjórnenda. Viðfangsefnin 9 voru aðlöguð að starfsemi frístundamiðstöðva.

Hér er birt tafla fyrir hvern hóp í stjórnendahópi frístundamiðstöðva. Taflan sýnir í hvaða sæti viðfangsefnið lenti eftir að meðaltal röðunar svarenda hafði verið reiknað út.

Framkvæmdastjórar settu **stefnumótun og starfsáætlun** í fyrsta sæti hvort sem miðað var við raunverulegan eða ákjósanlegan forgang í starfi. Annars var nokkuð jafnvægi á forgangsröðuninni að því undanskyldu að **rekstur og umsýsla** röðuðust í annað sætið í raunverulegri forgangsröðun en í því fjórða í ákjósanlegri forgangsröðun.

Tafla 5: Forgangsröðun framkvæmdastjóra

	Ákjósanlegt	Raunverulegt
	<i>Forgangsröðun 1-9</i>	
Stefnumótun og starfsáætlun	1	1
Skipulag faglegs starfs	2	3-4
Mannauðsmál	3	3-4
Rekstur og umsýsla	4	2
Miðlægt samstarf	5	5
Borgarhlutinn	6	6
Málefni barna og unglunga	7	7
Endurmenntun	8	9
Hegðun barna og unglunga	9	8

Fjármálastjórar röðuðu **rekstri og umsýslu** í fyrsta sæti sé miðað við raunverulegan forgang og ákjósanlegan forgang í starfi og má segja að litlu muni á forgangsröðun þeirra á flestum viðfangsefnum.

Tafla 6: Forgangsröðun fjármálastjóra

	Ákjósanlegt	Raunverulegt
	<i>Forgangsröðun 1-9</i>	
Rekstur og umsýsla	1	1
Mannauðsmál	2	2
Stefnumótun og starfsáætlun	3	3
Miðlægt samstarf	4	4
Endurmenntun	5	6
Borgarhlutinn	6	5
Skipulag faglegs starfs	7	8
Málefni barna og unglunga	8	7
Hegðun barna og unglunga	9	9

Hjá **deildarstjórum** var mun minna samræmi milli þess sem var raunverulega í forgangi í starfi og þess sem þeir töldu ákjósanlegt. **Skipulag faglegs starfs** var í fyrsta sæti í ákjósanlegum forgangi en náði ekki nema fjórða sæti í raunverulegum forgangi á eftir **mannauðsmálum**, **rekstri** og **stefnumótun**. **Málefni barna og unglunga** sem ætti að vera í þriðja sæti í forgangi var í því fimmta í raun. Þá var **endurmenntun** neðar en þeir telja ákjósanlegt.

Tafla 7: Forgangsröðun deildarstjóra

	Ákjósanlegt	Raunverulegt
	<i>Forgangsröðun 1-9</i>	
Skipulag faglegs starfs	1	4
Mannauðsmál	2	1
Málefni barna og unglunga	3	5
Stefnumótun og starfsáætlun	4	3
Hegðun barna og unglunga	5	7
Rekstur og umsýsla	6	2
Endurmenntun	7	9
Miðlægt samstarf	8	6
Borgarhlutinn	9	8

Hjá forstöðumönnum munaði mestu á skipulagi faglegs starfs sem er í öðru sæti í ákjósanlegri forgangsröðun en í því fjórða í raunverulegri. Endurmenntun var, eins og hjá deildarstjórum, heldur neðar en þeir helst myndu vilja.

Tafla 8: Forgangsröðun forstöðumanna

	Ákjósanlegt	Raunverulegt
	<i>Forgangsröðun 1-9</i>	
Málefni barna og unglunga	1	1
Skipulag faglegs starfs	2	4
Hegðun barna og unglunga	3	2
Mannauðsmál	4	3
Stefnumótun og starfsáætlun	5	6
Rekstur og umsýsla	6	5
Endurmenntun	7	8-9
Miðlægt samstarf	8	7
Borgarhlutinn	9	8-9

Forgangsröðun aðstoðarforstöðumanna var næstum sú sama hvort sem um ræðir ákjósanlegan eða raunverulegan forgang, líkt og hjá fjármálastjórum. Enginn munur var á efstu fjórum sætum í forgangsröðuninni.

Tafla 9: Forgangsröðun aðstoðarforstöðumanna

	Ákjósanlegt	Raunverulegt
	<i>Forgangsröðun 1-9</i>	
Málefni barna og unglunga	1	1
Hegðun barna og unglunga	2	2
Skipulag faglegs starfs	3	3
Mannauðsmál	4	4
Stefnumótun og starfsáætlun	5	6
Miðlægt samstarf	6	5
Endurmenntun	7	8
Rekstur og umsýsla	8	7
Borgarhlutinn	9	9

Til þess að átta sig nánar á einstaka álagsþáttum og einnig þá þætti sem gefa starfinu gildi var spurt opinna spurninga. Hér fyrir neðan er samantekt úr tveimur opnum spurningum þar sem annars vegar var spurt um þá þætti sem valda stjórnendum í frístundastarfi mestu álagi og svo um þá þætti sem gefa starfi þeirra gildi. Gefin er upp heildarfjöldi svarenda við spurningunni og svo hve oft viðkomandi þáttur er nefndur. Í töflunni eru teknir saman þættir sem 5 eða fleiri svarendur nefndu.

Tafla 10: Álag í starfi og gildi starfsins

Hvað veldur mestu álagi í starfi þínu? – 86 svör		Hvað gefur starfi þínu mest gildi? – 70 svör	
Mannauðsmál	49	Starfsfólk sé ánægt og góður starfsandi	37
Erfið málefni barna	25	Vellíðan og ánægja barna og unglunga	15
Agavandamál barna	18	Að starfa með börnum	13
Foreldrasamskipti	14	Leiða faglegt starf	12
Skortur á starfsfólki og forföll	9	Ná árangri í faglegu starfi	12
Vandi með húsnæði	5	Ánægðir foreldrar	10
Daglegur rekstur og stjórnun	5	Geta haft áhrif á líf barna og unglunga	9
Samskipti við stofnanir	5	Sjá þroska og framfarir barna og unglunga	7
		Fjölbreytt og sveigjanlegt starf	6
		Góð samvinna við aðra í umhverfi barna	5

Aðrir þættir sem á blað komust en færri en 5 nefndu í tengslum við álag voru: Að leiða faglegt starf, of mörg aukaverkefni frá skrifstofu, samskipti við grunnskóla, skilningsleysi á starfi, biðlistar barna, skortur á úrræðum fyrir börn, úrræðaleysi stjórnenda, áreiti utan vinnutíma og skipulagning stórra viðburða.

Af þáttum sem gefa starfinu gildi voru einnig nefndir: Börn og unglingar leiti til okkar og upplifi öryggi, tilheyra góðum stjórnendahópi, að geta boðið gæðastarf í frístundastarfi og sinnt forvörnum, finna að starfið er metið, sértækt starf með börnum og endurmenntun.

Faglegur leiðtogi

Greina og skilgreina hvað felst í því að vera faglegur leiðtogi í frístundastarfi og svigrúm stjórnenda til að sinna þeim þætti. Hér er einnig fjallað um svigrúm stjórnenda til að sinna umbótastarfi.

Greina og skilgreina hvað felst í því að vera faglegur leiðtogi í frístundastarfi og svigrúm stjórnenda til að sinna þeim þætti. Hér er einnig fjallað um svigrúm stjórnenda til að sinna umbótastarfi.

Til þess að skilgreina hvað felst í því að vera faglegur leiðtogi, var ákveðið að kalla saman hóp sérfræðinga af fagskrifstofu skóla- og frístundasviðs, bæði ráðgjafa og matssérfræðinga í grunnskóla, leikskóla og frístundastarfi, til þess að vinna að þeirri skilgreiningu. Hér á eftir er niðurstaða hópsins.

Í bókinni *Leadership* eftir Peter G. Northouse, 7. útg. 2016 fjallar hann um að engin ein skilgreining á hvað leiðtogi er þar sem forysta (e. leadership) sé ferli, eða eins og hann orðar það á ensku: „Leadership is a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal.“ Hann tekur einnig fram að það ferli eigi sér fyrst og fremst stað í gegnum samskipti.

Það eru ýmsir aðilar á heimsvísu sem sérhæfa sig í ráðgjöf og fræðslu í leiðtogafræðum eða „leadership“. Almennt er sammerkt með umfjöllun þeirra að það að vera leiðtogi felst í því að leiða/virkja fólk til þess að ná sameiginlegum markmiðum skipulagsheildar. Einnig að leiðtoginn nái því fram með því að hafa áhrif á hegðun starfsmanna með margvíslegum hætti. Hann setji fram skýra sameiginlega sýn fyrir skipulagsheildina, virkji og hvetji starfsmenn áfram, leiði þá í gegnum verkefni og skapi jákvæðan starfsanda.

Wikipedia skilgreinir „Educational leadership“ (School leadership) á eftirfarandi hátt: „School leadership is the process of enlisting and guiding the talents and energies of teachers, pupils, and parents toward achieving common educational aims.“ Lausleg þýðing: Skilgreina má faglega forystu í skóla- og frístundastarfi sem ferlið sem á sér stað við að ráða og virkja hæfni og athafnasemi kennara, nemenda og foreldra og leiða þá í átt að sameiginlegum markmiðum er varða uppeldi og menntun barna.

Til þess að skilgreina hvað er að vera faglegur leiðtogi, þá var hópurinn með hugarflug um hvað leiðtoginn er eða þarf að vera/hafa:

- Fagmaður sem hefur, fagþekkingu á starfseminni, reynslu og innsýn.
- Hann hefur sjálfstraust og sýnir öryggi í ákvarðanatöku og í lausn flókinna viðfangsefna
- Hann hefur áhuga og ástríðu fyrir faginu og starfinu
- Hann er framsýnn, hefur mikið frumkvæði og hugsar um heildina
- Hann er með skýr markmið og getur miðlað þeim á árangursríkan máta
- Hann er skipulagður, hefur skýrt verklag/verkaskiptingu og deilir út verkefnum
- Hann er liðsmaður, kemur auga á styrkleika samstarfsmanna, virkjar þá í réttu verkin og skapar svigrúm þeirra til símenntunar.
- Hann stuðlar að og hagnýtir þverfaglegt samstarf fagfólks, barna, foreldra og starfseiningar/hverfissamfélagsins
- Hann getur tileinkað sér mismunandi stefnur, hugmyndafræði og aðferðir og nýjungar

Hópurinn velti því fyrir sér hvaða tæki og tól leiðtoginn þarf að hafa til þess að sinna starfi sínu

- Hann þarf að hafa umboð til athafna
- Hann þarf að hafa ráðgjöf og stuðning frá SFS, stoðþjónustu borgarinnar og öðru fagfólki
- Hann þarf að hafa mentor/ fá leiðsögn/ jafningjastuðning
- Hann þarf að hafa mannauð og fjármagn
- Hann þarf að hafa húsnæði sem hæfir starfseminni
- Hann þarf að hafa svigrúm til símenntunar/starfsþróunar
- Hann þarf að hafa virkt mat á árangri og störfum, þar sem niðurstöður eru nýttar sem grundvöllur að umbótastarfi.
- Stefur, áætlanir, verklagsreglur, viðmið og vísbendingar fyrir mat á árangri

Að lokum velti hópurinn því fyrir sér hvaða verkefni væru mikilvægust fyrir leiðtogann varðandi uppeldi- og menntun barna og unglinga. Niðurstaðan var starfsmannamálin: Þ.e. ráðningar, þjálfun, leiðsögn og stuðningur við starfsmenn. Skapa jákvætt starfsumhverfi sem er heilbriggt, stuðlar að vellíðan og hvetur til sameiginlegs metnaðar til að skila góðu verki. „Ánægðir starfsmenn, ánægð börn, ánægðir foreldrar.“

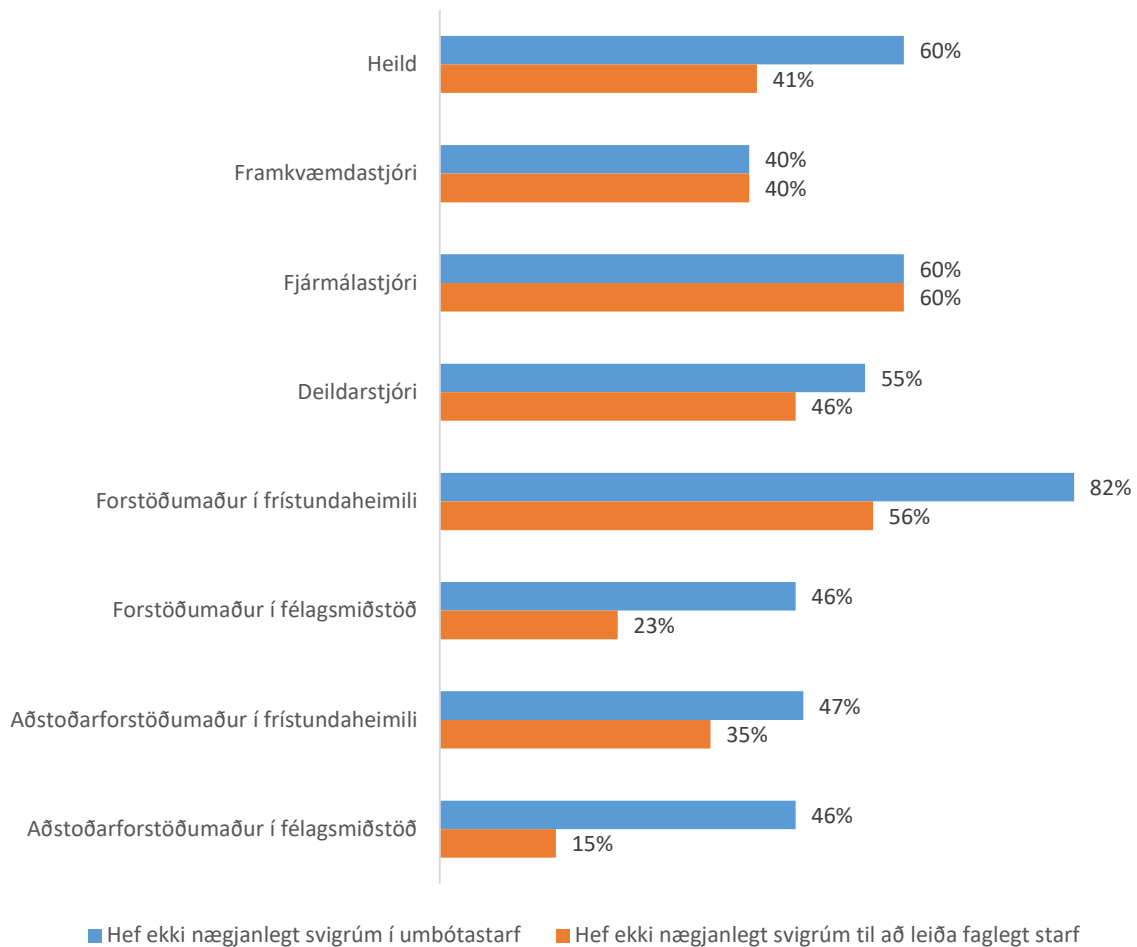
Það sem hópurinn skilgreindi sem mikilvægast fyrir leiðtogann er áhugavert að skoða í samhengi við forgangsröðun verkefna stjórnenda í frístundastarfi. Mynd 4.6.1 á næstu blaðsíðu sýnir samanburð á forgangsröðun viðfangsefna stjórnenda í frístundastarfi og hvar mannauðsmálin raðast í bæði raunverulegum og ákjósanlegum forgangi. Þessar upplýsingar settar í samhengi eru mjög mikilvægt innlegg í stjórnendabjálfun auk þess sem stjórnendur ættu einnig að geta nýtt þær í sjálfsmat um hvað þeir gera vel, hvar þeir geta styrkt sig og bætt, hvernig forgangsröðun verkefna styður mest við faglega starfið og hvort þeir hafi fullnægjandi bjargir, tæki og tól til að leiða faglegt starf.

Í könnun um fagumhverfi stjórnenda í frístundastarfi kom fram að það er mjög mismunandi hvort stjórnendur hafa nægilegt svigrúm til að leiða faglegt starf. Á mynd 4.6.2 á næstu blaðsíðu má sjá hversu hátt hlutfall stjórnenda í frístundastarfi hafa sjaldan eða aldrei svigrúm til að leiða umbótastarf annarsvegar og faglegt starf hinsvegar. Forstöðumenn í frístundaheimilum og fjármálastjórar voru þeir sem síst höfðu svigrúm til að leiða bæði umbótastarf og faglegt starf.

Mynd 5: Forgangsröðun viðfangsefna stjórnenda í frístundastarfi, raunveruleg og ákjósanleg- samanburður (SFS, 2019)

Viðfangsefni	Framkv. stj.		Fjármálstj.		Deildarstj. ungl.		Deildarstj. barnast.		Forstöðum. félagsm.		Forstöðum. fríst.		Aðst. forstöðum. félagsm.		Aðst. forstöðum. fríst.	
	Raun	Ákj.	Raun	Ákj.	Raun	Ákj.	Raun	Ákj.	Raun	Ákj.	Raun	Ákj.	Raun	Ákj.	Raun	Ákj.
Stefnum. og starfsáætl.	1	1	3	3	2	5	5	4	6	5	7	5	7	4	7	6
Skípulag faglegs starfs	3-4	2	8	7	4	1	3	1	5	3	2	2	3	3	3	2
Mannauðsmál	3-4	3	2	2	1	3	1	2	2	4	5	4	4	5	4	4
Rekstur og umsýsla	2	4	1	1	3	7	2	5	4	7	4	6	6	8	6	7
Málefni barna og ungl.	7	7	7	8	5	2	4	3	1	1	1	1	1	1	1	1
Hegðun barna og ungl.	8	9	9	9	6	4	7	7	3	2	3	3	2	2	2	3
Borgarhlutinn	6	6	6	6	8	8	8	9	9	9	8	9	9	9	9	9
Miðlægt samstarf	5	5	4	4	7	9	6	6	7	6	6	8	5	7	5	5
Endurmenntun	9	8	5	5	9	6	9	8	8	8	9	7	8	6	8	8

Mynd 6: Hef sjaldan eða aldrei svigrúm til að leiða faglegt starf og umbótastarf í frístundamiðstöðinni



Verkaskipting frístundamiðstöðva, skrifstofu SFS og fleiri stoðdeilda

Skoða verkaskiptingu á milli skrifstofu fagskrifstofu SFS, þekkingamiðstöðvar í málefnum fatlaðra barna og unglinga (Kringlumýri), mannauðsdeildar SFS, fjármáladeildar SFS, launadeildar (miðlægrar kjaradeildar borgarinnar, umhverfis- og skipulagssviðs og upplýsingatæknideild/PON við frístundamiðstöðvar SFS. (rýnihópar)

Starfshópnum var falið að skoða verkaskiptingu á milli skrifstofu SFS og frístundamiðstöðva. Matssérfræðingur á SKOR setti saman þrjá rýnihópa til að skoða ofangreinda verkaskiptingu auk samskipta við umhverfis- og skipulagssviðs, kjaradeild. Í hópunum var slembiúrtak forstöðumanna/aðstoðarforstöðumanna í frístundaheimilum eða félagsmiðstöðvum í einum hópi, slembiúrtak stjórnenda frístundamiðstöðva í öðrum og sá þriðji slembiúrtak starfsfólks af skrifstofu SFS (fagskrifstofa frístundamála, mannauðs- og fjármála). Eftirfarandi má sjá helstu niðurstöður í stuttri samantekt:

Samskipti við fagskrifstofu frístundamála: Forstöðumenn félagsmiðstöðva telja góða og mikla tengingu við starfsmenn fagskrifstofu frístundamála í gegnum ungmennaráð og forstöðumennaráð og telja forstöðumenn frístundaheimila að sambærileg tenging ætti að vera varðandi frístundaheimilin þ.e. þekkja betur starfsmenn fagskrifstofu frístundamála. Stjórnendur frístundamiðstöðva telja sig fá góða ráðgjöf og stuðning frá fagskrifstofu frístundamála og að tenging hennar sé góð við vettvanginn. Ánægja er með að fagskrifstofan leiði saman deildarstjórafundum og fundum framkvæmdastjóra. Stjórnendur frístundamiðstöðva telja að það fari of mikill tími starfsmanna fagskrifstofu frístundamála í húsnæðismál sem skyggir á fagleg málefni.

Samskipti við þekkingarmiðstöð í málefnum fatlaðra barna og unglinga: Forstöðumenn frístundaheimila og félagsmiðstöðva eru samhljóma stjórnendum frístundamiðstöðva varðandi þekkingarmiðstöð í málefnum fatlaðra barna og unglinga. Mikil ánægja er með þjónustuna og skilvirkni hennar. Viðbragðsflýttir er mikill ef óskað er eftir aðstoð og einnig hafi starfsmenn þekkingarmiðstöðvarinnar samband af fyrra bragði og fylgist vel með framvindu mála og er mikill skilningur á starfseminni.

Samskipti við fjármáladeild SFS: Fjármálaskrifstofa svarar mjög fljótt og vel að sögn stjórnenda í frístundamiðstöðvum. Stjórnendur telja sig fá skýr svör og tengsl eru persónuleg og góð. Það er lítið mál að fá þjónustu frá þeim fljótt og vel og öll gögn á innri vef eru aðgengileg. Mikill styrkleiki er hvað samvinna fjármálaskrifstofu og fagskrifstofu frístundamála er góð og mikil. Upplýsingastreymi mætti þó bæta, mikilvægt er að upplýsa um breytingar á fjárhagsáætlun til stjórnenda, stundum berast þær seint eða ekki.

Samskipti við mannauðsdeild SFS: Stjórnendur frístundamiðstöðvar telja að mannauðsdeild SFS sé ekki aðgengileg, óljóst sé hvert hlutverk mannauðsdeildar er þ.e. hvaða þjónustu hún á að veita. Einnig telja þeir óljóst hvert hlutverk mannauðsdeildar SFS er versus mannauðsdeildar ráðhússins.

Samskipti við Launadeild (miðlæg kjaradeild): Mikil óánægja er meðal stjórnenda frístundamiðstöðva, félagsmiðstöðva og frístundaheimila með samskipti við miðlæga launadeild. Þeir upplifa ekki skilning á starfsmannaveltu frístundastarfsins. Skoða þarf verkaskiptingu milli launadeildar og frístundamiðstöðva, of miklar villur í launum sem oft tekur langan tíma að leiðrétta og það bitnar á starfsmönnum og stjórnendum frístundamiðstöðva. Það þarf að skilgreina hlutverk frístundamiðstöðva og launadeildar og hafa skýra verkferla varðandi samninga og launagreiðslur til starfsmanna. Skoða þarf hvort veita ætti fjármálastjórum frístundamiðstöðva meiri aðgang að launakerfinu til að einfalda verkferla.

Samskipti við Umhverfis og skipulagssvið (USK): Mikil óánægja er meðal stjórnenda frístundamiðstöðva, félagsmiðstöðva og frístundaheimila með samskipti og þjónustu USK. Upplýsingastreymi er ekki gott, ekki til rafrænir ferlar þar sem hægt er að fylgjast með framgangi mála sem snúa að viðhaldi eða

nýbyggingum, sem aftur veldur auknu álagi á stjórnendur sem þurfa að vera í sífelldu eftirliti með húsnæðismálum. Það eru fasteignastjórar fyrir hvern borgarhluta hjá USK-inu, og þjónusta þeirra er misgóð. Stjórnendur upplifa að þeir hafi ekki tækifæri til að forgangsraða verkefnum er varðar viðhaldsmál, að upplýsingar um kostnað séu ekki nægilegar og mikilvægt að það sé meira samráð haft við þá um framkvæmdir og viðhaldsmál.

Það er mikilvægt að einfalda verklag með því að hafa skýra verkferla um viðhalds og fasteignamál og að ljóst sé ár hvert hver viðhalds og framkvæmda mál er varða húsnæði og aðbúnað sé tímasettur til að hægt sé að skipuleggja starfsemina í samræmi við þær aðgerðir sem ráðast á í ár hvert.

„Ef húsnæðismálin væru ekki eins og þau eru, þá hefðum við rosalega mikinn tíma til að sinna öðru. Húsnæðismálin eru endalaus höfuðverkur; mygla, léleg loftgæði, of lítið húsnæði o.s.frv.“

Samskipti við Upplýsingatæknideild (PON): Forstöðumenn eru ánægðir með starfsmenn UTR þ.e. fá snögga þjónustu og gott viðmót, eru hjálpsamir og leysa málin. Yfirfærsla úr reykjavik.is yfir í rvkfri.is hefur þó ekki gengið vel, hefur tekið mikinn tíma og allskonar tæknivandamál sem fylgja þessari yfirfærslu. Stjórnendur hefðu þurft að vera meira með í ákvarðanatökunni og vera betur undirbúnir fyrir innleiðingu kerfisins. Mörg vandamál sem komið hafa upp vegna nýja kerfisins t.d. nú sjá þeir starfsmenn sem eru með reykjavik.is netföng ekki dagbækur þeirra sem eru með rvkfri.is netföng og hverjir eru í pósthóttum. Það er mjög vont þegar kerfin tala ekki saman á upplýsingaöld. Erfiðleikar hafa verið í sambandi við innritunarkerfið, sem klikkar ár eftir ár, mjög slæm gagnvart þjónustuþegum frístundastarfsins þ.e. foreldum. Það þarf að vinna vandaða þarfagreiningu áður en ný kerfi eru tekin í notkun.

Verkaskipting frístundamiðstöðva og þjónustumiðstöðva

Skoða verkaskiptingu á milli þjónustumiðstöðva og frístundamiðstöðva

Starfshópnum var falið að skoða verkaskiptingu á milli skrifstofu SFS og frístundamiðstöðva. Matssérfræðingur á SKOR setti saman þrjá rýnihópa til að skoða ofangreinda verkaskiptingu. Í hópnum var slembiúrtak starfsmanna þjónustumiðstöðva.

Samskipti við þjónustumiðstöðvar: Stjórnendur í frístundamiðstöðvum *telja að unglingaráðgjafi þjónustumiðstöðva sé mjög mikilvægur fyrir frístundamiðstöðvarnar vegna forvarnarmála.* Þyrftu að fá aðgang að ráðgjafa varðandi málefni barna innan þjónustumiðstöðvanna til samræmis við unglingaráðgjafann.

Í rýnihópnum kom fram að samstarf og tengingar við þjónustumiðstöðvar eru mismunandi eftir borgarhlutum, ekki er öllum stjórnendum frístundastarfsins ljóst hver er að gera hvað á hverjum stað. Starf og starfsheiti ráðgjafa hafa breyst. Óöryggi með hvaða mál stjórnendur eigi að vinna með starfsmönnum þjónustumiðstöðva, tengiliðir eru mismunandi t.d. unglingaráðgjafar eða forvarnafulltrúar, verkefnastjórar forvarna og félagsauðs, mismunandi eftir borgarhlutum.

Persónuverndarlög eru einnig að trufla samvinnu og samskipti og er því mikilvægt að búið sé til verklag sem fellur að lögum og tryggir samstarf og samfellu í stuðningi við börnin í borginni.

Listi yfir annað ítarefni

1. Erindisbréf starfshóps (sjá fskj. 4 í heildarskýrslu verkefnisstjórnar, *Fagleg staða stjórnenda í skóla- og frístundastarfi* (des. 2020)
2. Starfslýsingar yfirfarnar, sjá á innri vef <https://innri.reykjavik.is/is/mannaudsthjonusta-0/starfslysingar>
3. Niðurstöður könnunar sem send var til 137 stjórnenda í frístundastarfi (framkvæmdastjóra, deildarstjóra, fjármálastjóra, forstöðumanna og aðstoðarforstöðumanna félagsmiðstöðva og frístundaheimila)
 - a) Vinnutími og aðgengi
 - b) Viðfangsefni stjórnenda og verkaskipting
 - c) Samsetning starfsfólks/stoðþjónusta
 - d) Vinnuaðstæður
 - e) Opnar spurningar um álag í starfi og gildi starfsins.
4. Skilgreining á hvað er faglegur leiðtogi í frístundastarfi.
5. Niðurstöður rýnihópa vegna verkaskiptingar milli skrifstofu SFS og frístundamiðstöðva annars vegar og hins vegar verkaskiptingu milli þjónustumiðstöðva og frístundamiðstöðva.
6. Starfsumhverfi frístundaheimila og félagsmiðstöðva - Úttekt á aðstöðu og búnaði í frístundaheimilum og félagsmiðstöðvum Reykjavíkurborgar 2019.
7. Samantekt húsnæðismál frístundamiðstöðva, félagsmiðstöðva og frístundaheimila, sept. 2019.
8. Skýrsla starfshóps um bætt starfsumhverfi fagfólks á vettvangi frístundamiðstöðva/frístundastarfs í Reykjavík apríl 2018
https://reykjavik.is/sites/default/files/ymis_skjol/skjol_utgefid_efni/baett_starfsumhverfi_fagf_olks_a_vettvangi_frilstundastarfs-tillogur_um_adgerdir.pdf
9. Gott samstarf – betra fyrir börnin. Skýrsla starfshóps um markvissara samstarf frístundaheimila, félagsmiðstöðva og grunnskóla í Reykjavík.
https://fundur.reykjavik.is/sites/default/files/agenda-items/180_9.1_skyrsla_starfshops_um_markvissara_samstarf_2019_2_des.pdf
10. Skóla- og frístundasvið, 2018-2020. Tölfræði og greiningar úr upplýsingakerfum Reykjavíkurborgar. Óútgefin vinnugögn.

OKTÓBER 2019

Niðurstöður kannana til stjórnenda í leikskólum, grunnskólum og frístundastarfi

UNNIÐ FYRIR STARFSHÓPA UM EFLINGU FAGLEGRAR STÖÐU STJÓRNENDA

HILDUR BJÖRK SVAVARSDÓTTIR

1. Samantekt.....	4
Vinnutími og aðgengi.....	4
Viðfangsefni stjórnenda og verkaskipting.....	5
Stoðþjónusta	6
Vinnuaðstæður.....	7
Opnar spurningar	7
2. Niðurstöður stjórnenda í leikskólum	8
Svarendur	8
Vinnutími og aðgengi.....	9
Viðfangsefni stjórnenda og verkaskipting.....	12
Samsetning starfsfólks og stoðþjónusta	17
Vinnuaðstæður.....	19
Opnar spurningar um álag í starfi og gildi starfsins	21
3. Niðurstöður stjórnenda í grunnskólum	22
Svarendur	22
Vinnutími og aðgengi.....	22
Viðfangsefni stjórnenda og verkaskipting.....	25
Samsetning starfsfólks og stoðþjónusta	31
Vinnuaðstæður.....	33
Opnar spurningar um álag í starfi og gildi starfsins	34
4. Niðurstöður stjórnenda í frístundastarfi	35
Svarendur	35
Vinnutími og aðgengi.....	35
Viðfangsefni stjórnenda og verkaskipting.....	39
Samsetning starfsfólks og stoðþjónusta	47
Vinnuaðstæður.....	49
Opnar spurningar um álag í starfi og gildi starfsins	50

TÖFLUR

Tafla 1-1 Heildarsvörun.....	4
Tafla 1-2 Álag í starfi og gildi starfsins.....	7
Tafla 2-1 Svörun eftir stærð leikskóla og starfsheitum	8
Tafla 2-2 Starfsheiti og menntun.....	8
Tafla 2-3 Skilgreind viðvera aðstoðarleikskólastjóra á deild eftir stærð leikskóla	9
Tafla 2-4 Vikuleg viðvera á deild og fundaseta – meðaltöl í klukkustundum.....	9
Tafla 2-5 Meðaltöl umfram klukkustunda á viku og æskilegur vinnutími á viku	10
Tafla 2-6 Að komast yfir verkefni samkvæmt starfslýsingu og áætlun.....	11
Tafla 2-7 Hverjir leita til þín utan opnunartíma leikskóla?.....	12
Tafla 2-8 Skipurit og verkaskipting stjórnenda í leikskólum.....	12
Tafla 2-9 Að sinna verkefnum utan starfslýsingar og sem aðrir gætu sinnt	14
Tafla 2-10 Forgangsröðun leikskólastjóra	15
Tafla 2-11 Forgangsröðun aðstoðarleikskólastjóra	15
Tafla 2-12 Forgangsröðun sérkennslustjóra	16
Tafla 2-13 Forgangsröðun deildarstjóra.....	16
Tafla 2-14 Æskileg viðbót í starfsmannahópinn.....	17
Tafla 2-15 Vinnuáðstæður í leikskólanum eftir stærð leikskóla.....	20
Tafla 2-16 Húsbúnaður á vinnustöð eftir starfsheiti og stærð leikskóla	20
Tafla 2-17 Álag í starfi og gildi starfsins.....	21
Tafla 3-1 Svörun eftir stærð grunnskóla og starfsheitum	22
Tafla 3-2 Meðaltöl unninna klukkustunda á viku og æskilegur vinnutími á viku	23
Tafla 3-3 Að komast yfir verkefni samkvæmt starfslýsingu og áætlun.....	24
Tafla 3-4 Fagleg og rekstrarleg stjórnunarteymi	25
Tafla 3-5 Skipurit og verkaskipting stjórnenda í grunnskólum.....	26
Tafla 3-6 Skipurit og verkaskipting stjórnenda í grunnskólum.....	27
Tafla 3-7 Að sinna verkefnum utan starfslýsingar og sem aðrir gætu sinnt	27
Tafla 3-8 Forgangsröðun skólastjóra	29
Tafla 3-9 Forgangsröðun aðstoðarskólastjóra	29
Tafla 3-10 Forgangsröðun deildarstjóra.....	30
Tafla 3-11 Æskileg viðbót í starfsmannahópinn.....	31
Tafla 3-12 Ýmis atriði um skrifstofu stjórnenda starfsheiti og stærð grunnskóla	33
Tafla 3-13 Fundarherbergi.....	34
Tafla 3-14 Álag í starfi og gildi starfsins.....	34
Tafla 4-1 Svörun eftir starfsstöðum frístundastarfs og starfsheitum	35
Tafla 4-2 Meðaltöl vinnutíma á viku og æskilegur vinnutími á viku	35
Tafla 4-3 Að komast yfir verkefni samkvæmt starfslýsingu og áætlun.....	37
Tafla 4-4 Skipurit og verkaskipting stjórnenda í frístundastarfi.....	39
Tafla 4-5 Að sinna verkefnum utan starfslýsingar og sem aðrir gætu sinnt	42
Tafla 4-6 Forgangsröðun framkvæmdastjóra	44
Tafla 4-7 Forgangsröðun fjármálastjóra.....	44
Tafla 4-8 Forgangsröðun deildarstjóra.....	45
Tafla 4-9 Forgangsröðun forstöðumanna	45
Tafla 4-10 Forgangsröðun aðstoðarforstöðumanna	45
Tafla 4-11 Æskileg viðbót í starfsmannahópinn.....	47
Tafla 4-12 Aðstæður á skrifstofu eða vinnustöð	49
Tafla 4-13 Fundaraðstaða	50
Tafla 4-14 Álag í starfi og gildi starfsins.....	50

MYNDIR

Mynd 2-1 Stjórnunarhlutfall aðstoðarleikskólastjóra eftir stærð leikskóla	9
Mynd 2-2 Vinna stjórnenda umfram ráðningarsamning	10
Mynd 2-3 Hvernig gengur að stjórna aðgengi að þér á opnunartíma leikskóla?	12
Mynd 2-4 Framkvæmd ýmissa verkefna í leikskólanum	13
Mynd 2-5 Svigrúm til að leiða faglegt starf og umbótastarf í leikskólanum.....	17
Mynd 2-6 Mat á vinnuaðstæðum eftir stærð leikskóla	19
Mynd 3-1 Hlutfall stjórnenda sem hafa kennsluskyldu.....	22
Mynd 3-2 Hversu oft stjórnendur vinna umfram æskilegan vinnustundafjölda	23
Mynd 3-3 Hvernig gengur að stjórna aðgengi að þér á opnunartíma grunnskólans?	25
Mynd 3-4 Framkvæmd ýmissa verkefna í grunnskólanum – skólastjórar og aðstoðarskólastjórar	26
Mynd 3-5 Svigrúm til að leiða faglegt starf og umbótastarf í grunnskólanum.....	30
Mynd 3-6 Mat á vinnuaðstæðum eftir stærð grunnskóla.....	33
Mynd 4-1 Hversu oft í viku er unnið umfram 8 klukkustundir	36
Mynd 4-2 Hvernig gengur að stjórna aðgengi að þér á vinnutíma?	37
Mynd 4-3 Álag eftir mánuðum – framkvæmdastjórar, fjármálastjórar og deildarstjórar	38
Mynd 4-4 Álag eftir mánuðum – forstöðumenn og aðstoðarforstöðumenn.....	38
Mynd 4-5 Framkvæmd ýmissa verkefna á vinnustaðnum – framkvæmdastjórar og fjármálastjórar	40
Mynd 4-6 Framkvæmd ýmissa verkefna á vinnustaðnum – deildarstjórar og forstöðumenn.....	41
Mynd 4-7 Svigrúm til að leiða faglegt starf og umbótastarf í frístundamiðstöðinni	46
Mynd 4-8 Mat á vinnuaðstæðum eftir starfahópum.....	49

1. SAMANTEKT

Þann 22. janúar 2019 voru sendar af stað þrjár kannanir til stjórnendahópa í leikskólum, grunnskólum og frístundastarfi. Markmið þeirra var að afla upplýsinga um starfsumhverfi stjórnenda fyrir verkefnisstjórn umbóta í starfsumhverfi stjórnenda í skóla- og frístundastarfi í Reykjavík. Kannanirnar voru að mestu leyti sambærilegar þannig að unnt væri að skoða hvað væri líkt og ólíkt í starfsumhverfinu og draga fram styrkleika í starfsumhverfi hvers hóps. Svörun var góð eins og sjá má í eftirfarandi töflu:

Tafla 1-1 Heildarsvörun

	Leikskóli	Grunnskóli	Frístundastarf	Alls
Stjórnendahópar	Leikskólastjórar Aðstoðar- leikskólastjórar Deildarstjórar	Skólastjórar Aðstoðar- skólastjórar Deildarstjórar	Framkvæmdastjórar Fjármálastjórar Deildarstjórar Forstöðumenn Aðstoðarforstöðumenn	
Svör frá starfsstöðum	61 af 63	36 af 36	63 af 68	160 af 167
Fjöldi svara af útsendum beiðnum	323 af 487	126 af 147	115 af 137	564 af 771
Svarhlutfall	66%	88%	84%	73%

Hér fer á eftir stutt greining á helstu niðurstöðum en ítarlegar niðurstöður um hvern hóp fylgja þar á eftir. Niðurstöður í grunnskólum og leikskólum voru oft skoðaðar eftir stærð stofnunar og niðurstöður í frístundastarfi stundum eftir því hvort um frístundaheimili eða félagsmiðstöð væri að ræða.

VINNUTÍMI OG AÐGENGI

Allir stjórnendahópar unnu að jafnaði fleiri klukkustundir á viku en skilgreindur vinnutími þeirra gerði ráð fyrir og unnu skólastjórar leik- og grunnskóla og framkvæmdastjórar frístundamiðstöðva lengst. Æskilegur vinnutími á viku til að forðast álag var á bilinu 3-10 klukkustundum styttri en raunverulegur vinnutími að mati svarenda. Stjórnendahópar sem höfðu skilgreinda viðveru með börnum nefndu nokkuð lægri tölu sem æskilegan vinnutíma til að forðast álag.

Vinna oftast lengur en æskilegt væri:

- Aðstoðarskólastjórar í stórum grunnskólum
- Deildarstjórar í frístundamiðstöðvum
- Skólastjórar í öllum skólastærðum grunnskóla
- Framkvæmdastjórar í frístundamiðstöðvum
- Fjármálastjórar í frístundamiðstöðvum
- Leikskólastjórar í stórum leikskólum

Gengur illa að komast yfir verkefni samkvæmt starfslýsingu eða starfssviði:

- Fjármálastjórar í frístundamiðstöðvum
- Skólastjórar í meðalstórum grunnskólum
- Skólastjórar í litlum grunnskólum
- Aðstoðarskólastjórar í meðalstórum grunnskólum
- Aðstoðarskólastjórar í litlum grunnskólum
- Deildarstjórar í stórum leikskólum

Eiga erfitt með að stýra aðgengi að sér á vinnutíma:

- Fjármálastjórar í frístundamiðstöðvum
- Skólastjórar í meðalstórum grunnskólum
- Skólastjórar í litlum grunnskólum
- Aðstoðarskólastjórar í meðalstórum grunnskólum
- Aðstoðarskólastjórar í stórum grunnskólum
- Deildarstjórar í meðalstórum grunnskólum
- Sérkennslustjórar í leikskólum

Taka sjaldan eða aldrei matar- og kaffitíma án truflunar:

- Skólastjórar í öllum stærðum grunnskóla
- Aðstoðarskólastjórar í öllum stærðum grunnskóla
- Deildarstjórar í frístundastarfi
- Leikskólastjórar í öllum stærðum leikskóla

VIÐFANGSEFNI STJÓRNENDA OG VERKASKIPTING

Svarendur í leikskólum skáru sig úr með spurningar um skipurit en 58% stjórnendahópanna þar sögðu skipurit vera til fyrir leikskólann á móti 76-93% hjá stjórnendahópum í frístundastarfi og grunnskólum. Þar sem skipurit var til staðar töldu svarendur í meðalstórum grunnskólum það síst lýsa raunverulegu skipulagi og á sama máli voru deildarstjórar í grunnskólum almennt.

Þegar spurt var um **framkvæmd 11 algengra verkefna** kom í ljós að leikskólastjórar skáru sig verulega úr með mikla þátttöku á nær öllum sviðum. Notast var við einkunnir á bilinu 1-5 þar sem 5 merkir að viðkomandi eigi mjög mikinn þátt í framkvæmdinni:

- Leikskólastjórar – 4,6
- Forstöðumenn í frístundaheimilum – 4,3
- Skólastjórar grunnskóla – 3,5
- Deildarstjórar í frístundamiðstöðvum – 3,5

Ef hlutverk annarra starfsmanna við framkvæmd verkefna er skoðað má sjá að verkefnin dreifðust á fleiri hendur í grunnskólum. Þannig sinnti skrifstofustjóri verkefnum eins og bókun reikninga og Vinnustund, kom að umsýslu leyfa og forfalla starfsfólks, umsjónarmaður húsnæðis sinnti umsýslu og viðhaldi húsnæðis auk umsjón og skipulagi þrifa.

Greina mátti sterka ósk í leikskólanum um að verkefni tengd húsnæði og lóð færu af verksviði stjórnenda í leikskólum. Því kom ekki á óvart að hátt hlutfall leikskólastjóra taldi sig sinna verkefnum sem aðrir gætu sinnt.

Sinna oft verkefnum sem aðrir gætu sinnt:

- Allir leikskólastjórar
- Aðstoðarleikskólastjórar í stórum leikskólum
- Allir skólastjórar grunnskóla
- Aðstoðarskólastjórar meðalstórra og stórra grunnskóla
- Forstöðumenn frístundaheimila
- Aðstoðarforstöðumenn félagsmiðstöð

Allir hópar voru beðnir að **raða tilteknum viðfangsefnum eftir bæði raunverulegum og ákjósanlegum forgangi** í starfi eins og þau hafa verið skilgreind í rannsóknnum sem dr. Börkur Hansen ásamt fleirum hafa notað við rannsóknir á hlutverki skólastjórnaenda. Viðfangsefnin voru lítillega aðlöguð að hverri starfsemi fyrir sig. Hér má sjá hvernig stjórnendahóparnir skiptust eftir því hversu *mikið eða lítið samræmi* var með forgangs röðun þeirra í raun og veru og forgangs röðun eins og þau töldu ákjósanlegt.

Gott samræmi:

- Fjármálastjórar í frístundamiðstöðvum
- Aðstoðarforstöðumenn í frístundaheimilum og félagsmiðstöðvum
- Sérkennslustjórar í leikskólum

Samræmi í meðallagi:

- Framkvæmdastjórar í frístundamiðstöðvum
- Forstöðumenn í frístundaheimilum og félagsmiðstöðvum
- Deildarstjórar í grunnskólum
- Deildarstjórar í leikskólum

Ósamræmi:

- Deildarstjórar í frístundamiðstöðvum
- Skólastjórar í grunnskólum
- Aðstoðarskólastjórar í grunnskólum
- Leikskólastjórar
- Aðstoðarleikskólastjórar

Algengt var að stjórnendur teldu sig ekki hafa nægan tíma til að sinna umbótastarfi eða leiða faglegt starf á vinnustaðnum. Umbótastarf virtist þó oftast sitja á hakanum en faglegt starf en 57-72% stjórnendahópanna í heild sögðust ekki hafa tíma til að sinna umbótastarfi en 41-71% ekki tíma til að leiða faglegt starf. Hæsta hlutfallið var hjá svarendum grunnskóla.

Hafa ekki nægan tíma til að sinna umbótastarfi:

- Leikskólastjórar í stórum og meðalstjórum leikskólum
- Skólastjórar í litlum og meðalstórum grunnskólum
- Aðstoðarskólastjórar í stórum grunnskólum
- Forstöðumenn í frístundaheimilum

Hafa ekki hafa nægan tíma til að leiða faglegt starf:

- Leikskólastjórar í öllum stærðum leikskóla
- Aðstoðarleikskólastjórar í litlum og stórum leikskólum
- Skólastjórar grunnskóla af öllum stærðum
- Aðstoðarskólastjórar grunnskóla af öllum stærðum
- Deildarstjórar í meðalstórum grunnskólum
- Fjármálastjórar í frístundamiðstöðvum
- Forstöðumenn í frístundaheimilum

STOÐÞJÓNUSTA

Þegar spurt var um hvaða starfsstéttum væri æskilegt að bæta við vinnustaðinn var augljós krafa hjá öllum stjórnendahópum að vilja meiri stuðning í starfið með börnunum; aukna afleysingu í leikskóla, forfallakennara í grunnskóla, tómstunda- og félagsmálafræðinga eða frístundaráðgjafa í frístundastarf. Þó bentu skólastjórar grunnskóla á fleiri deildarstjóra og tölvuumsjónarmenn, umsjón húsnæðis var ofarlega hjá leikskólastjórnendum auk þess sem hjá öllum hópum var nefnt sérhæft starfsfólk í áhugasviðum barna eða sérþörfum. Starfsfólk til að sinna skrifstofuvinnu lenti neðarlega á forgangslistum, þó að þarfir um aðstoð við slíka vinnu hafi komið í ljós fyrir í könnuninni.

VINNUAÐSTÆÐUR

Almennt voru aðstæður til vinnu lakari hjá litlum starfseiningum.

Vinnuaðstæður slæmar eða óviðunandi:

- Svarendur í litlum leikskólum
- Svarendur í litlum grunnskólum
- Deildarstjórar í grunnskólum
- Fjármálastjórar og framkvæmdastjórar í frístundamiðstöðvum
- Forstöðumenn í frístundaheimilum
- Deildarstjórar í frístundamiðstöðvum

Af öðrum niðurstöðum um vinnuaðstæður má nefna að í einungis 42% leikskóla voru tvær tölur á hverja leikskóladeild. Um 78% deildarstjóra höfðu aðgang að eigin tölvu, fæstir í litlum leikskólum, og um helmingur leikskólastjóra deildi skrifstofu með öðrum. Um 13% grunnskólastjóra og 60% stjórnenda í frístundastarfi höfðu vinnustöð sína á samnýttri skrifstofu. Í grunnskólum var SAP tenging mun lakari hjá deildarstjórum en öðrum stjórnendum þar auk þess sem einungis 40% deildarstjóra í meðalstórum grunnskólum töldu húsbúnað ásættanlegan. Um 60% forstöðumanna og aðstoðarforstöðumanna í frístundastarfi komust ekki í SAP tengingu á vinnustöð sinni.

OPNAR SPURNINGAR

Stór hluti könnunarinnar voru opnar spurningar. Í niðurstöðuköflum sem hér fara á eftir má á nokkrum stöðum sjá samantekt á því sem þar kom fram. Flest opnu svörin voru nýtt í greiningarvinnu í starfshópunum sem myndaðir voru vegna þessa verkefnis og verða því ekki birt hér í heild sinni.

Í töflu 1-2 er samantekt úr tveimur opnum spurningum þar sem annars vegar var spurt um þá þætti sem valda stjórnendum mestu álagi og svo um þá þætti sem gefa starfi þeirra gildi. Gefin er upp heildarfjöldi svarenda við spurningunni og svo hve oft viðkomandi þáttur er nefndur. Í töflunni eru fimm oftastnefndu þættirnir hjá hverjum hópi en hægt er að sjá heildarlista aftast í hverjum kafla fyrir sig.

Tafla 1-2 Álag í starfi og gildi starfsins

Hvað veldur mestu álagi í starfi þínu?					
Leikskóli – 243 svarendur		Grunnskóli – 89 svarendur		Frístund – 86 svarendur	
Skortur á starfsfólki og forföll	132	Mannauðsmál	32	Mannauðsmál	49
Mannauðsmál	51	Erfið nemendamál	25	Erfið málefni barna	25
Skortur á fagfólki	27	Agavandamál nemenda	23	Agavandamál barna	18
Of stórir barnahópar	26	Skortur á starfsfólki og forföll	19	Foreldrasamskipti	14
Of mörg verkefni	24	Foreldrasamskipti	14	Skortur á starfsfólki og forföll	9
Hvað gefur starfi þínu mest gildi?					
Leikskóli – 215 svarendur		Grunnskóli – 87 svarendur		Frístund – 70 svarendur	
Sjá framfarir barna og vellíðan	81	Nemendur ánægðir og góð samskipti við þá	48	Starfsfólk sé ánægt og góður starfsandi	37
Starfsfólk sé ánægt og góður starfsandi	76	Starfsfólk sé ánægt og góður starfsandi	44	Vellíðan og ánægja barna og unglinga	15
Að starfa með börnum	72	Að leiða faglegt starf	15	Að starfa með börnum	13
Ánægðir foreldrar	46	Hafa áhrif á nám og árangur barna	10	Leiða faglegt starf	12
Að leiða faglegt starf	35	Ná árangri í þróunar- og umbótastarfi	10	Ná árangri í faglegu starfi	12

2. NIÐURSTÖÐUR STJÓRNENDA Í LEIKSKÓLUM

SVARENDUR

Þann 22. janúar voru sendar 487 beiðnir um þátttöku í könnuninni til leikskólastjóra, aðstoðarleikskólastjóra og deildarstjóra í 63 leikskólum Reykjavíkurborgar. Alls bárust 323 svör úr 62 leikskólum, allt frá einu svari upp í 11 svör frá hverjum stað. Svarhlutfall í heildina var því 66%. Í töflu 2-1 má sjá svörunina eftir starfsheitum svarenda og stærð leikskóla. Svör úr stórum leikskólum eru 41% af heildarsvörum eins og búast má við þar sem fjöldi stjórnenda er meiri í þeim skólum.

Tafla 2-1 Svörun eftir stærð leikskóla og starfsheitum

	Lítill (< 65 börn)	Meðalstór (65-95 börn)	Stór (> 95 börn)	Alls
Fjöldi leikskóla	22	21	19	62
Svör frá leikskólastjórum	15	18	14	47
Svör frá aðstoðarleikskólastjórum	20	14	16	50
Svör frá sérkennslustjórum	7	12	15	34
Svör frá deildarstjórum	41	64	87	192
Heildarfjöldi svara	83	108	132	323
Hlutfall svara	26%	33%	41%	100%

Í tveimur leikskólum svöruðu hvorki leikskólastjóri né aðstoðarleikskólastjóri.

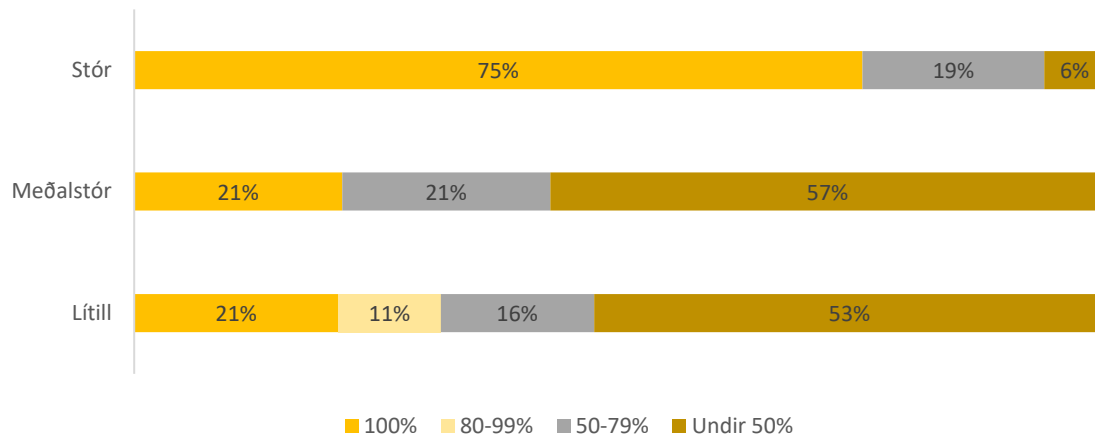
Næst var spurt um menntun. Í töflu 2-2 má sjá að allir leikskólastjórar voru með leikskólakennaramenntun og 47 af 50 aðstoðarleikskólastjórum einnig. Þrjú aðstoðarleikskólastjórar svöruðu ekki spurningunni. Rétt rúmlega helmingur deildarstjóra sem tók þátt í könnuninni var með leikskólakennaramenntun, eða 104 af 192 og 58 til viðbótar með aðra háskólamenntun. Svarendur gátu merkt allt sem við átti og samanlagt hlutfall í töflunni getur því verið yfir 100%.

Tafla 2-2 Starfsheiti og menntun

	Önnur						
	Heildarfjöldi	Leikskólakennari		háskólamenntun		Önnur menntun	
		Fjöldi	Hlutfall	Fjöldi	Hlutfall	Fjöldi	Hlutfall
Leikskólastjóri	47	47	100%	8	17%	2	4%
Aðstoðarleikskólastjóri	50	47	94%	9	18%	2	4%
Sérkennslustjóri	34	5	15%	31	91%	1	3%
Deildarstjóri	192	104	54%	58	30%	41	21%
Alls	323	203	63%	106	33%	46	14%

Leikskólastjórnarnir í könnuninni höfðu að meðaltali 22 ára **starfsreynslu sem stjórnendur í leikskólum** en telja átti saman alla stjórnunarreynslu frá deildarstjóra til leikskólastjóra. Mikill munur var á reynslu þess reynslumesta og reynsluminnsta eða 45 ár. Aðstoðarleikskólastjórar höfðu að meðaltali 17,4 ára stjórnunarreynslu, sérkennslustjórar 7,8 ár og deildarstjórar 9,2 ár.

Stjórnunarhlutfall allra leikskólastjóra sem þátt tóku í könnuninni var 100% og einnig hjá um helmingi sérkennslustjóra og 63% deildarstjóra. Lægst var hlutfallið hjá aðstoðarleikskólastjórum eða 39%. Á mynd 1.1 má sjá stjórnunarhlutfall aðstoðarleikskólastjóra eftir stærð leikskóla en eftir því sem leikskólinn er minni því líklegra var að aðstoðarleikskólastjórinn væri ekki í fullu stjórnunarhlutfalli.



Mynd 2-1 Stjórnunarhlutfall aðstoðarleikskólastjóra eftir stærð leikskóla

VINNUTÍMI OG AÐGENGI

Aðstoðarleikskólastjórar og sérkennslustjórar voru beðnir að svara því hvort þeir væru með skilgreinda viðveru á deild. Af 48 aðstoðarleikskólastjórum sem svöruðu spurningunni var 21 sem hafði enga skilgreinda viðveru, flestir eða 13 voru starfandi á stórum leikskóla enda sýndi mynd 2-1 hér að framan að tengsl eru milli stjórnunarhlutfalls og stærðar leikskólans. Enginn munur var á viðveru eftir því hvort leikskólinn var lítill eða meðalstór.

Tafla 2-3 Skilgreind viðvera aðstoðarleikskólastjóra á deild eftir stærð leikskóla

	Lítill	Meðalstór	Stór	Alls
Engin skilgreind viðvera	5	3	13	21
1-16 klst	7	3	1	11
Meiri en 16 klst	6	7	3	16
Alls	18	13	17	48

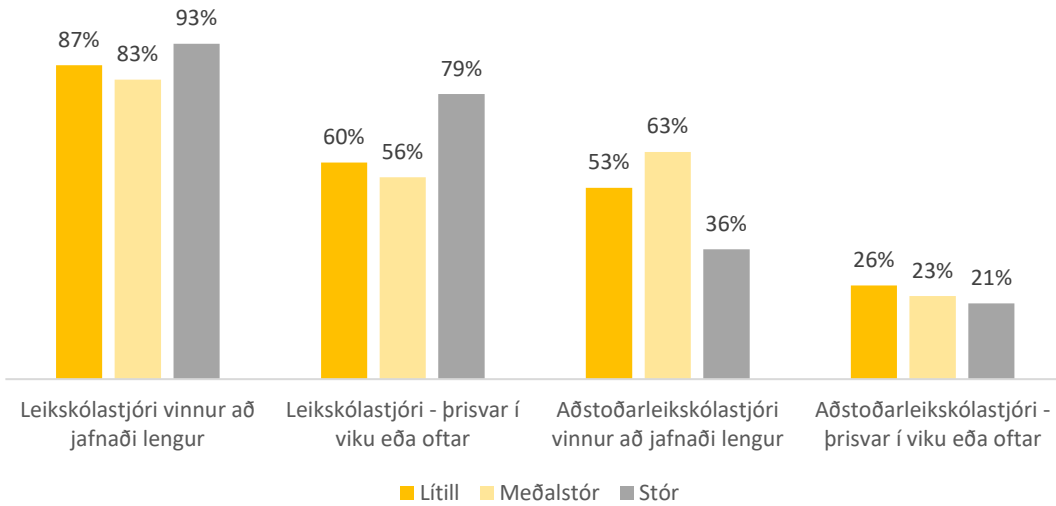
Enga reglu mátti finna á viðveru sérkennslustjóra eftir stærð leikskóla en skilgreind viðvera þeirra gat verið allt frá engri upp í fulla viðveru alla daga.

Allar starfsstéttir svöruðu eftirfarandi spurningu um fjölda klukkustunda á viku sem unnir væru að jafnaði inni á deild og svo fjölda klukkustunda á viku í fundasetu.

Tafla 2-4 Vikuleg viðvera á deild og fundasetu – meðaltöl í klukkustundum

	Skilgreind viðvera á deild	Á deild vegna forfalla	Á deild af öðrum ástæðum	Fundasetu
Leikskólastjóri	1,0	3,8	2,3	4,4
Aðstoðarleikskólastjóri	8,9	10,0	4,4	3,4
Sérkennslustjóri	10,5	7,0	4,4	3,7
Deildarstjóri	28,9	4,0	2,5	2,0

Næst voru spurningar um fjölda vinnustunda. Fyrst um hvort svarendur ynnu að jafnaði vinnustundir umfram ráðningarsamning og þá hversu oft í viku. Þetta var algengast hjá leikskólastjórum og aðstoðarleikskólastjórum en þeirra svör eru tekin saman á mynd 2-2. Þar má til dæmis sjá að um 93% leikskólastjóra í stærri leikskólum unnu að jafnaði umfram vinnustundir í ráðningarsamningi og það gerðist þrisvar sinnum í viku eða oftár hjá 79% þeirra. Litlu færri leikskólastjórar í litlum og miðlungsstórum leikskólum unnu að jafnaði umfram ráðningarsamning en það gerðist þó sjaldnar.



Mynd 2-2 Vinna stjórnenda umfram ráðningarsamning

Aðstoðarleikskólastjórar í stærstu leikskólunum sögðust hins vegar töluvert sjaldnar vinna umfram ráðningarsamning en í þeim minni. Lítill munur var á svörum deildarstjóra eftir stærð leikskóla en um 40% þeirra sögðust reglulega þurfa að vinna umfram ráðningarsamning og hjá fimmtungi þess hóps gerðist það þrisvar í viku eða oftar. Áberandi var að sérkennslustjórar í minnstu leikskólunum sögðust í mun meira mæli þurfa að vinna vinnustundir umfram ráðningarsamning eða 67% þeirra samanborið við 18% í meðalstórum og 7% í stórum leikskólum.

Í töflu 2-5 má sjá samantekt á svörum þegar spurt var um hve margar klukkustundir á viku svarendur töldu sig vinna umfram ráðningarsamning en flestir tímar að meðaltali voru hjá leikskólastjórum. Einnig má þar sjá svör við því hver vikulegur vinnutími þyrfti að vera í þeirra starfi til þess að komast hjá umfram álagi. Sérkennslustjórar og deildarstjórar töldu mörk sín liggja nokkuð lægra en leikskólastjórar og aðstoðarleikskólastjórar.

Tafla 2-5 Meðaltöl umfram klukkustunda á viku og æskilegur vinnutími á viku

	Unnið á viku umfram ráðningarsamning í klst.	Fjöldi klst. á viku til að forðast álag
Leikskólastjóri	5,4	37,6
Aðstoðarleikskólastjóri	2,1	37,7
Sérkennslustjóri	1,0	34,5
Deildarstjóri	2,0	34,3

Svarendur voru beðnir að taka dæmi um ástæður þess að unnið væri umfram þann fjölda klukkustunda sem ráðningarsamningur segði til um. Hér er samantekt á því sem þar kom fram.

Leikskólastjórar:

- Mannekla, undirmönnun, veikindi, starfsmannamál, Vinnustund, afleysingar, ráðningamál og SAP.
- Námskrárvinna, skýrslugerð.
- Fundir með foreldrafélagi, ráði og starfsmannafundir.
- Ýmis frágangur sem ekki er hægt að klára; tölvupóstur, klára það sem þarfnast næðis og vinnufriðar. Skipulagning, fjármál, utanumhald á daglegu starfi ofl.

Aðstoðarleikskólastjórar:

- Mannekla, undirmönnun, forföll, veikindi og afleysingar.
- Fundir utan vinnustaðar og samtöl við foreldra, námskeið.
- Mannauðsmál, útréttingar.
- Klára verkefni sem hafa hlaðist upp, svara tölvupósti og ýmis undirbúningur.

Sérkennslustjórar:

- Mannekla, veikindi og forföll, afleysing.
- Fundir, námskeið, undirbúningur funda, teymisfundir.
- Aðstoða starfsmenn með verkefni, gerð tilvísana, ráðgjöf, skrifleg verkefni, áætlanir og endurmat.
- Klára undirbúning og ljúka ýmsum verkefnum.

Deildarstjórar:

- Mannekla, undirmönnun og veikindi.
- Foreldrasamskipti og samtöl, ýmis frágangur.
- Fundir utan vinnutíma s.s.deildarstjórafundir, starfsmannafundir og skipulagsdagar.
- Foreldrar sækja börnin seint.
- Undirbúningur unnin utan vinnutíma.

Í töflu 2-6 má sjá samanlagt hlutfall þeirra sem svara *frekar illa* og *mjög illa* þegar spurt er hvernig gangi að komast yfir verkefni sem sinna á samkvæmt starfslýsingu og hvernig gangi að vinna úr verkefnum sem viðkomandi ætlar sér á einni vinnuviku. Svörin eru brotin niður í níu hópa eftir stærð leikskóla og starfsheiti. Svör sérkennslustjóra voru of fá til þess að hægt væri að skipta þeim niður með þessum hætti.

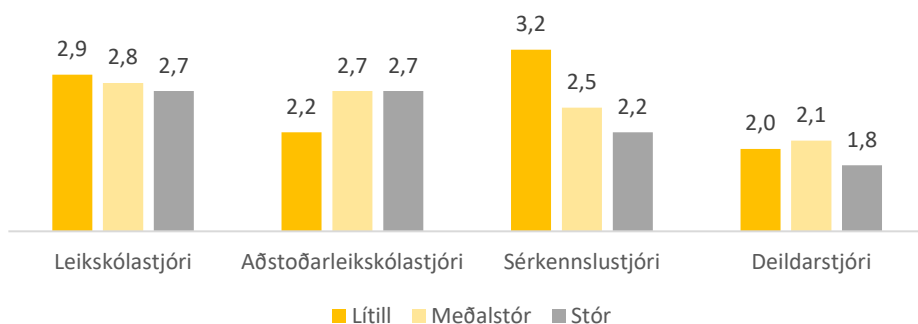
Deildarstjórar voru með hæsta meðaltalið í fyrri spurningunni en um þriðjungur þeirra taldi það ganga illa að komast yfir verkefni í starfslýsingu sinni og þar af 39% deildarstjóra í stórum leikskólum. Leikskólastjórar í litlum leikskólum og aðstoðarleikskólastjórar í stórum leikskólum áttu hins vegar ekki erfitt með það. Að komast yfir ætluð verkefni á einni vinnuviku gekk síst hjá leikskólastjórum og deildarstjórum í stórum leikskólum.

Tafla 2-6 Að komast yfir verkefni samkvæmt starfslýsingu og áætlun

	Gengur illa að komast yfir verkefni skv. starfslýsingu	Gengur illa að vinna úr ætluðum verkefnum á einni vinnuviku
Heild	28%	15%
Alls leikskólastjórar	23%	11%
í stórum leikskólum	29%	29%
í meðalstórum leikskólum	33%	6%
í litlum leikskólum	7%	0%
Alls aðstoðarleikskólastjórar	22%	11%
í stórum leikskólum	7%	7%
í meðalstórum leikskólum	23%	8%
í litlum leikskólum	32%	17%
Alls sérkennslustjórar	28%	10%
Alls deildarstjórar	32%	19%
í stórum leikskólum	39%	24%
í meðalstórum leikskólum	26%	15%
í litlum leikskólum	24%	14%

Að lokum í þessum kafla var spurt um aðgengi og truflun í matar- og kaffitímum. Yfir 67% allra starfsstétta gátu oftast tekið matar- og kaffitíma án truflunar en 27% sögðust sjaldan fá næði á þessum tíma og 6% aldrei. Enginn marktækur munur var eftir stærð leikskóla hvað þetta snerti en þeir sem sögðust aldrei taka matar- og kaffitíma án truflunar voru helst leikskólastjórar og deildarstjórar. Séu teknir saman þeir sem svöruðu sjaldan og aldrei voru það 62% leikskólastjóra, 44% aðstoðarleikskólastjóra, 10% sérkennslustjóra og 25% deildarstjóra.

Á mynd 2-3 má svo sjá hvernig svarendum gekk að stjórna aðgengi að sér á opnunartíma leikskólans. Búin voru til meðaltöl þannig að eftir því sem meðaltal er nær einum því betur gengur það. Á hinum endanum merkir 5 að það gangi mjög illa. Ekki reyndist mikill munur eftir stærð leikskóla en þó virtust sérkennslustjórar í minnstu leikskólunum eiga erfiðast með að stjórna aðgengi að sér.



Mynd 2-3 Hvernig gengur að stjórna aðgengi að þér á opnunartíma leikskóla?

Algengast var að samstarfsfólk leitaði til stjórnenda utan opnunartíma leikskólans og þar á eftir komu foreldrar. Einungis deildarstjórar og leikskólastjórar sögðust í einhverjum mæli fá erindi frá miðlægri þjónustu og öðrum utan opnunartíma.

Tafla 2-7 Hverjir leita til þín utan opnunartíma leikskóla?

	Samstarfsfólk	Foreldrar	Miðlæg þjónusta	Aðrir
Leikskólastjóri	55%	17%	8%	20%
Aðstoðarleikskólastjóri	85%	15%	0%	0%
Sérkennslustjóri	82%	18%	0%	0%
Deildarstjóri	66%	21%	2%	11%

VIÐFANGSEFNI STJÓRNENDA OG VERKASKIPTING

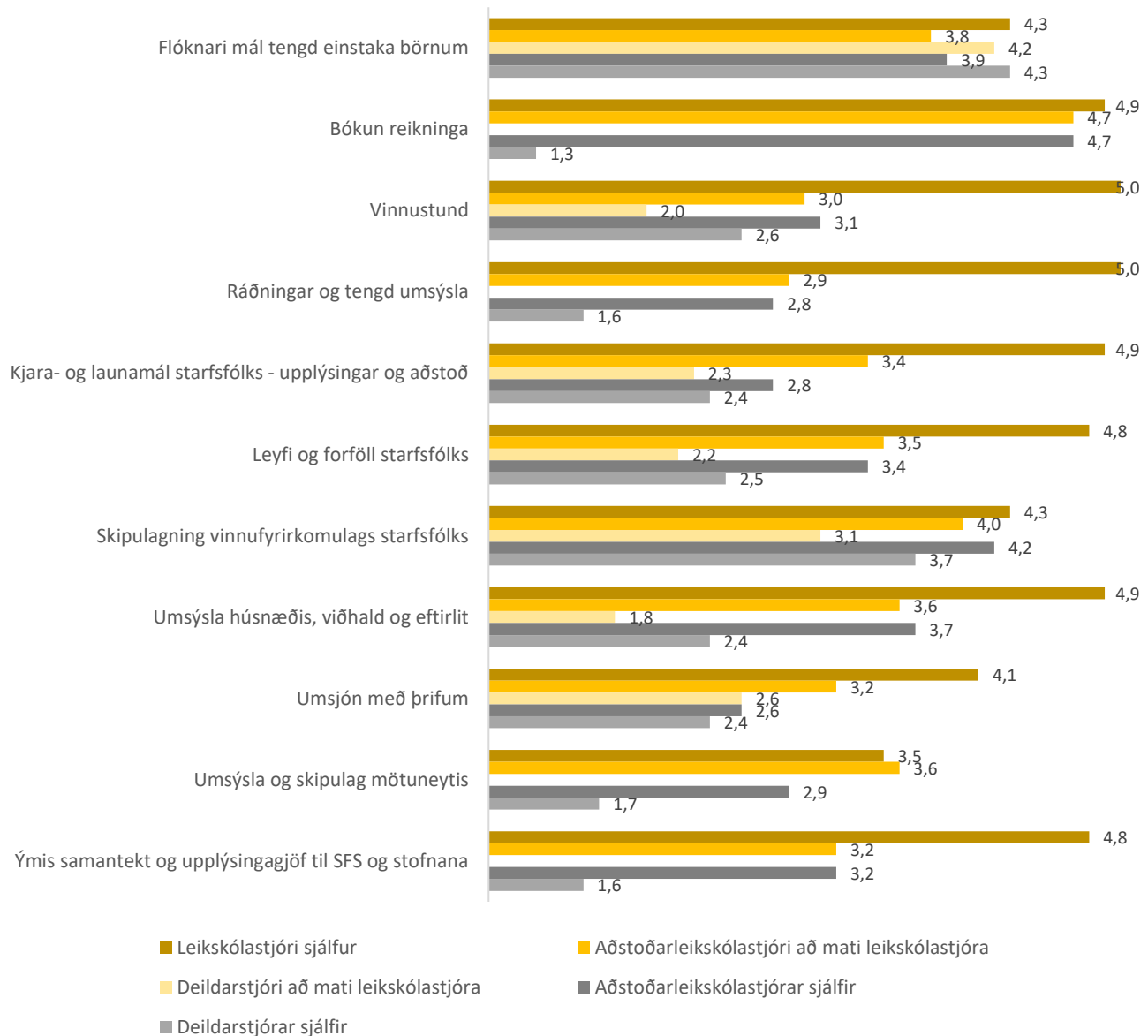
Í töflu 2-8 hafa verið settar saman 5 spurningar um skipurit og verkaskiptingu. Alls sögðu 58% svarenda að til væri skipurit í leikskólanum. Líklegra var að svarendur í litlum leikskólum, sérkennslustjórar og leikskólastjórar segðu að þeir þekktu til skipurits. Þar sem skipurit voru til staðar töldu flestir að það væri lýsandi, þó síst aðstoðarleikskólastjórar. Ekki var algengt að verkaskipting milli stjórnenda væri skrifleg. Tvær síðustu spurningarnar í töflunni eru meðaltöl viðhorfsspurninga um hvort verkaskipting væri *skýr* eða *óskýr* og hvort það gengi *vel* eða *illa* að fara eftir verkaskiptingunni. **Því nær sem meðaltalið er tölunni einum því skýrari er verkaskiptingin og því betur gengur að fara eftir henni.** Óhætt er að segja að svarendur voru mjög sammála í þessum efnum. Aðstoðarleikskólastjórar voru þó á því að verkaskipting væri aðeins óskýrari en aðrir hópar og sérkennslustjórar að hún væri skýrari.

Tafla 2-8 Skipurit og verkaskipting stjórnenda í leikskólum

	Það er til skipurit fyrir leikskólann	Skipuritið lýsandi fyrir raunverulegt skipulag	Verkaskipting stjórnenda skrifleg	Verkaskipting skýr/óskýr - meðaltöl	Gengur vel/illa að fara eftir verkaskiptingu - meðaltöl
Alls	58%	70%	34%	2,1	2,0
Stórir leikskólar	46%	60%	29%	2,1	2,1
Meðalstórir leikskólar	49%	74%	46%	2,1	2,1
Litlir leikskólar	67%	76%	26%	2,1	2,0
Leikskólastjóri	64%	65%	40%	2,1	2,1
Aðstoðarleikskólastjóri	44%	60%	20%	2,3	2,0
Sérkennslustjóri	71%	77%	37%	1,8	2,0
Deildarstjóri	59%	74%	35%	2,0	2,0

Þegar spurningin um hvort skipurit væri til í leikskólum var skoðuð eftir hverjum leikskóla fyrir sig kom í ljós að í fæstum tilvikum voru svarendur úr sama leikskóla sammála. Þannig voru einungis 5 leikskólar þar sem allir svarendur voru sammála um að til væri skipurit og 3 leikskólar þar sem allir svarendur voru sammála um að það væri ekki til. Í 53 leikskólum voru svörin á báða vegu.

Leikskólastjórar voru beðnir að meta hver innti af hendi 11 ólík verkefni í leikskólanum. Aðrir svarendur voru beðnir að meta einungis sitt framlag. **Gefin var einkunn þar sem 5 merkti mjög mikið og 1 merkti mjög lítið og hefur þeim á mynd 2-4 verið breytt í meðaltöl.** Á myndinni eru birt svör leikskólastjóra um sig sjálfa, aðstoðarleikskólastjóra og deildarstjóra í þremur mismunandi gulum súlum. Mat aðstoðarleikskólastjóra og deildarstjóra á eigin framlagi er í tveimur gráum súlum. Í spurningunni var einnig hægt að merkja við sérkennslustjóra og umsjónarmann mötuneytis en of fáir merktu við það nema fyrir einstök verkefni sem greint er frá neðan við myndina.



Mynd 2-4 Framkvæmd ýmissa verkefna í leikskólanum

Þessu til viðbótar töldu leikskólastjórar að sérkennslustjórar kæmu mikið að flóknari málefnum tengdum einstökum börnum (4,3) og að umsjónarmenn mötuneyta kæmu mikið að bókun reikninga (4,3), umsýslu og skipulagi mötuneytis (4,7) og nokkuð að þrifum (2,6).

Annars var hlutverk leikskólastjóra í framkvæmd allra þessara verkefna er mjög mikið að þeirra mati, þó síst umsýslu og skipulagi mötuneytis. Leikskólastjórar og aðstoðarleikskólastjórar voru nokkuð sammála um hlutverk þeirra síðarnefndu, helsti munurinn var að leikskólastjórar töldu aðstoðarleikskólastjóra koma meira að upplýsingum og

aðstoð vegna kjaramála, umsýslu og skipulagi mótuneytis og þrifum en þeir töldu sjálfir. Hvað snertir deildarstjóra þá töldu þeir sig koma að einhverju leyti að skipulagi mótuneytis (1,7), bókun reikninga (1,3) og ráðningum og tengdri umsýslu (1,6) og en svo fáir leikskólastjórar merktu við þátt deildarstjóra í þessum verkefnum að meðaltal var ekki gilt (færri en 10). Nokkur munur var einnig á þátttöku þeirra í öðrum verkefnum, oftast í þá átt að leikskólastjórar mátu framlag deildarstjóra í minna mæli en þeir sjálfir gerðu.

Í töflu 2-9 kemur fram hverjir það eru sem helst telja sig sinna verkefnum sem falla utan eigin starfslýsingar og sinna verkefnum sem aðrir gætu sinnt. Aðstoðarleikskólastjórar töldu sig oftast sinna verkefnum sem féllu utan sinnar starfslýsingar, sérstaklega í litlum leikskólum en um helmingur allra leikskólastjóra var sömu skoðunar.

Tafla 2-9 Að sinna verkefnum utan starfslýsingar og sem aðrir gætu sinnt

	Sinni oft verkefnum sem falla utan starfslýsingar	Sinni oft verkefnum sem aðrir gætu sinnt
Heild	47%	49%
Alls leikskólastjórar	60%	72%
í stórum leikskólum	53%	79%
í meðalstórum leikskólum	50%	78%
í litlum leikskólum	53%	57%
Alls aðstoðarleikskólastjórar	67%	48%
í stórum leikskólum	64%	50%
í meðalstórum leikskólum	62%	46%
í litlum leikskólum	74%	47%
Alls sérkennslustjórar	55%	28%
Alls deildarstjórar	36%	45%
í stórum leikskólum	33%	48%
í meðalstórum leikskólum	42%	42%
í litlum leikskólum	32%	46%

Þannig virðist vera nokkuð svigrúm til að færa til verkefni til annarra sem gætu sinnt þeim til þess að finna tíma til að komast yfir verkefni sem tilheyra starfslýsingu. Hér eru dæmi sem unnin hafa verið úr opnum svörum leikskólastjóra og aðstoðarleikskólastjóra um hvaða verkefnum þeir sinntu sem væru utan starfslýsingar.

Leikskólastjórar:

- Afleysingar á deildum, eldhúsi, ýmis tiltekt í leikskólanum og frágangur.
- Ýmis verkefni tengd húsnæðinu, umsýsla með fasteign og lóð og nánasta umhverfi sem ættu að falla undir umsjónarmann húseigna, s.s. að moka snjó, sanda, salta, færa húsgögn til og frá innanhúss, ýmislegt viðhald.
- Áætlanagerð, fjármál, mönnun í húsi og skipulagning á deginum, tölvuvinna og símsvörun.
- Foreldrasamskipti og ýmis starfsmannamál ættu að vera hjá deildarstjóra.

Aðstoðarleikskólastjórar:

- Afleysingar á deild, eldhúsi, þvottahúsi. Ýmis þrif og tiltekt, innkaup, saumaskapur o.fl.
- Viðhald fasteigna, snjómokstur.
- Sérkennsla og mál einstakra barna á deildum.
- Starfsmannamál s.s. ráðgjöf til starfsfólks varðandi persónuleg mál, skipulag á vöktum starfsmanna. frávikagreining. Verkefni sem koma að ofan og þarf að sinna strax, miðlæg störf.
- Áætlunar og námskrármál, almennur rekstur leikskólans.

Leitað var eftir hugmyndum að því hverjir gætu sinnt þeim verkefnum. Hér eru nokkur dæmi frá leikskólastjórum og aðstoðarleikskólastjórum.

Leikskólastjórar:

- Bækistöð í hverfi sem væri með þjónustu fyrir leikskóla með umsjónarmenn sem sinna viðgerðum og slíkum verkefnum, umsjón með ræstingu og þvottum, viðhaldi, umsjón með garði og húsi.

- Starfsfólk í afleysingar.
- Auka starfshlutfall aðstoðarleikskólastjóra, fá félagsráðgjafa.
- Ýmis verkefni sem deildarstjórar eiga að sinna eins og starfsmannahald.

Aðstoðarleikskólastjórar:

- Afleysingafólk inni á deild, inn í eldhús, ýmis eldhús- og þvottastörf, sér um viðhald, samþykkir reikninga o.fl.
- Aðrir ættu að sinna þeim störfum sem koma uppeldi barna lítið við.
- Leikskólastjórar mættu vera duglegri að setja verkefni yfir á aðra.
- Umsjónarmann húseigna sem sinnir hverfinu.

Allir hópar voru beðnir að **raða tilteknum viðfangsefnum eftir bæði raunverulegum og ákjósanlegum forgangi í starfi**. Viðfangsefnin voru skilgreind í rannsóknum sem dr. Börkur Hansen ásamt fleirum hefur notað til að rannsaka hlutverk og forgangsröðun grunnskólastjórna. Viðfangsefnin 8 voru aðlöguð að starfsemi leikskóla.

Hér er birt tafla fyrir hvern hóp í stjórnendahópi leikskóla. Taflan sýnir í hvaða sæti viðfangsefnið lenti eftir að meðaltal röðunar svarenda hafði verið reiknað út.

Leikskólastjórar settu **málefni barna** í fyrsta sæti sé miðað við ákjósanlegan forgang í starfi en það viðfangsefni var í þriðja sæti sé litið til raunverulegs forgangs. Mestu munaði á **rekstri og umsýslu** sem var í öðru sæti í raunverulegum forgangi en í því sjöunda í ákjósanlegum forgangi. **Endurmenntun** var svo sá þáttur sem mestu munaði á hinn veginn.

Tafla 2-10 Forgangsröðun leikskólastjóra

	Ákjósanlegt	Raunverulegt
	<i>Forgangsröðun 1-8</i>	
Málefni barna	1	3
Mannauðsmál	2	1
Leikskólasamfélagið	3	5
Námskrárvinna	4	6-7
Endurmenntun	5	8
Áætlanagerð	6	4
Rekstur og umsýsla	7	2
Miðlægt samstarf	8	6-7

Aðstoðarleikskólastjórar röðuðu **mannauðsmálum** í fyrsta sæti sé miðað við raunverulegan forgang í starfi en myndu vilja hafa það viðfangsefni í öðru sæti og að í fyrsta sæti væru **málefni barna** líkt og leikskólastjórar. Það málefni lendir í öðru sæti sé litið til raunverulegs forgangs. Eins og hjá leikskólastjórum munaði mestu á **rekstri og umsýslu** og **endurmenntun**.

Tafla 2-11 Forgangsröðun aðstoðarleikskólastjóra

	Ákjósanlegt	Raunverulegt
	<i>Forgangsröðun 1-8</i>	
Málefni barna	1	2
Mannauðsmál	2	1
Leikskólasamfélagið	3	5
Áætlanagerð	4	4
Námskrárvinna	5	6
Endurmenntun	6	8
Rekstur og umsýsla	7	3
Miðlægt samstarf	8	7

Hjá **sérkennslustjórum** var mun meira samræmi milli þess sem er raunverulega í forgangi í starfi og þess sem þeir telja ákjósanlegt. **Málefni barna** voru á báðum stöðum í fyrsta sæti og svo komu viðfangsefni sem sérkennslustjórar áttu

erfitt með að gera upp á milli hvar vera ætti í forgangs röðinni; leikskólasamfélagið, námskrárvinna og mannauðsmál. Mörg viðfangsefni lenda í sama sæti sem merkir að svarendur raða þessum atriðum sitt á hvað eftir áherslum sínum í starfi. Síðan voru sérkennslustjórar sammála um að **rekstur og umsýsla** reki lestina í raunverulegum og ákjósanlegum forgangi.

Tafla 2-12 Forgangs röðun sérkennslustjóra

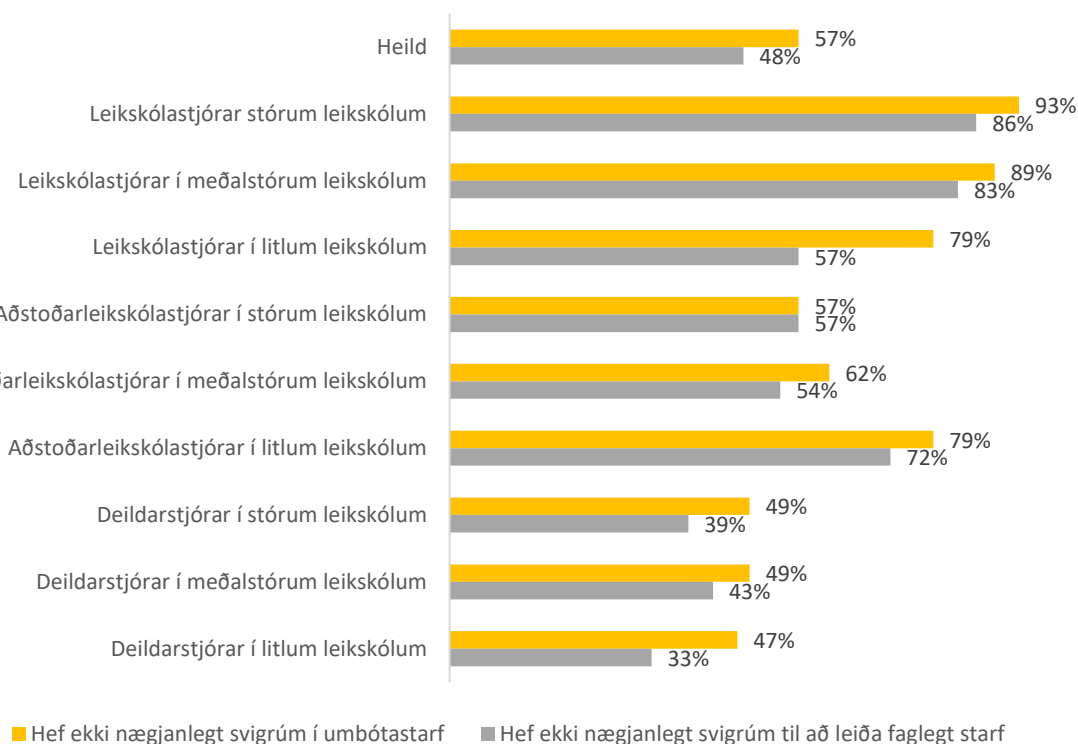
	Ákjósanlegt	Raunverulegt
	<i>Forgangs röðun 1-8</i>	
Málefni barna	1	1
Leikskólasamfélagið	2-4	2
Námskrárvinna	2-4	3
Mannauðsmál	2-4	4
Endurmenntun	5	6
Áætlanagerð	6	5
Miðlægt samstarf	7	7
Rekstur og umsýsla	8	8

Hjá deildarstjórum var einnig er meira samræmi milli þess sem er raunverulega í forgangi í starfi og þess sem þeir töldu ákjósanlegt. **Málefni barna** voru á báðum stöðum í fyrsta sæti og það sama á við um annað sæti sem er **námskrárvinna**. **Mannauðsmál** voru þó ofar í raunverulegum forgangi en æskilegum. Síðan voru deildarstjórar sammála um að **rekstur og umsýsla** ræki lestina í raunverulegum og ákjósanlegum forgangi

Tafla 2-13 Forgangs röðun deildarstjóra

	Ákjósanlegt	Raunverulegt
	<i>Forgangs röðun 1-8</i>	
Málefni barna	1	1
Námskrárvinna	2-3	2
Leikskólasamfélagið	2-3	4-5
Áætlanagerð	4	4-5
Mannauðsmál	5-6	3
Endurmenntun	5-6	7
Miðlægt samstarf	7	6
Rekstur og umsýsla	8	8

Að lokum í þessum kafla voru stjórnendur spurðir um svigrúm til að sinna umbótastarfi og faglegu starfi í leikskólanum. Á mynd 2-5 má sjá að um og yfir helmingur taldi sig ekki hafa nægt svigrúm til að sinna þessum þáttum. Á bilinu 79-93% leikskólastjóra taldi sig ekki hafa nægt svigrúm til að sinna umbótastarfi.



Mynd 2-5 Svigrúm til að leiða faglegt starf og umbótastarf í leikskólanum

Sérkennslustjórar voru of fáir til að skipta niður með þessum hætti en í heildina töldu 40% þeirra sig ekki hafa nægjanlegt svigrúm til að sinna umbótastarfi og 29% sig ekki hafa nægjanlegt svigrúm til að leiða faglegt starf.

SAMSETNING STARFSFÓLKS OG STÖÐPJÓNUSTA

Stjórnendur í leikskólum voru beðnir að forgangsraða 11 starfahópum eða starfsheitum sem æskilegt væri að bæta við núverandi stöðu í leikskólanum. Í töflu 2-14 má sjá niðurstöðuna.

Tafla 2-14 Æskileg viðbót í starfsmannahópinum

Leikskólastjórar	Aðstoðarleikskólastjórar	Sérkennslustjórar	Deildarstjórar
Aukin afleysing	Aukin afleysing	Þroskaþjálfari	Aukin afleysing
Verkefnastjóri	Þroskaþjálfari	Aukin afleysing	Þroskaþjálfari
Umsjón húsnæðis	Umsjón húsnæðis	Íþróttakennari	Íþróttakennari
Þroskaþjálfari	Verkefnastjóri	Verkefnastjóri	Listamenn
Listamenn	Listamenn	Listamenn	Verkefnastjóri
Tölvuumsjón	Íþróttakennari	Tölvuumsjón	Umsjón húsnæðis
Íþróttakennari	Tölvuumsjón	Ritari	Tölvuumsjón
Ritari	Ritari	Mannauðsstjóri	Ritari
Mannauðsstjóri	Mannauðsstjóri	Umsjón húsnæðis	Mannauðsstjóri
Fjármálastjóri	Fjármálastjóri	Skrifstofustjóri	Fjármálastjóri
Skrifstofustjóri	Skrifstofustjóri	Fjármálastjóri	Skrifstofustjóri

Aukin afleysing var efst hjá öllum nema sérkennslustjórum sem settu þroskaþjálfara efst en afleysingu í annað sætið. Umsjón húsnæðis var ofarlega hjá leikskólastjórum og aðstoðarleikskólastjórum enda mörg verkefni þar um að ræða sem þessir stjórnendur sinna eins og kom fram í kaflanum um starfssvið hér að framan.

Í opnum svörum við þessari spurningu nefndu einnig margir **fleiri leikskólakennara, sérkennara og sérhæft starfsfólk** í ýmsum faglegum málum svo sem tvítyngi og málörvun.

Svarendur gátu einnig nefnt **stoðþjónustu sem ekki væri í boði en gæti minnkað álag** á stjórnendur. Hér eru dæmi um svör:

Leikskólastjórar:

- Afleysingaþjónusta.
- Húsvörð, tæknisérfræðing, mannauðsráðgjafa, ritara, skrifstofustjóra, verkefnastjóra.
- Sálfræðing, sérkennara, talmeinafræðing.

Aðstoðarleikskólastjórar:

- Afleysingateymi ráðgjafa, talmeinafræðinga, sálfræðinga sem færu á milli leikskóla.
- Handleiðsla fyrir stjórnendur t.d. þar sem 2-3 stjórnendur hittast með handleiðara og ræða málefni leikskóla.
- Miðlæga afleysingaþjónustu, starfsmannaþjónustu.
- Fræðsla um tölvutengd mál, heimasíðu og ýmislegt slíkt.
- Húsvörð, mannauðsráðgjafa, sjúkraþjálfara, ritara.

Sérkennslustjórar:

- Þroskaþjálfara, afleysingafólk með sérþekkingu á fötluðum börnum, iðjuþjálfara, talmeinafræðing, túlkaþjónustu.
- Fræðsla fyrir erlenda foreldra.
- Atferlisfræðing, sálfræðimenntaða þroskaþjálfara sem koma inn í leikskólana og þjálfara börn daglega.
- Aukið starfshlutfall sérkennslustjóra eða ákveðin staða í sérkennslu.

Deildarstjórar:

- Afleysingaþjónustu, sem útvegar afleysingu á deildir.
- Talmeinafræðing, leikskólakennara, fleiri sérkennara, iðjuþjálfara.
- Húsvörð og hæft starfsfólk, ritara með tölvuþekkingu, verkefnastjóra.
- Jógakennara, myndlistarkennara.
- Fræðsla eða námskeið fyrir deildarstjórn leikskóla, fyrir ófagmenntaða, fræðsla um réttindi og skyldur, námskeið fyrir alla starfsmenn um ýmis málefni barna.

Einnig gátu stjórnendur nefnt hvaða **stoðþjónusta væri í boði en þeir töldu ekki fullnægjandi**:

Leikskólastjórar:

- Erfitt að fá stoðþjónustuna og tölvupósti seint svarað.
- Það þarf að fjölga talmeinafræðingum, sálfræðingum, mannauðsráðgjöfum, lögræðingum og sérkennurum.
- Þjónustan frá SFS kemur seint og frá launadeild er óljós, það þarf meiri persónuleg samskipti við SFS og markvissari og betri frá þjónustumiðstöðinni. Þarf betri tölvuþjónustu.
- Fjármálaþjónustan kemur of seint með niðurstöður fyrir árið og áætlun fyrir næsta ár. Það þarf að bæta fjármála- og rekstraraðstoðina.
- Fræðsla fyrir nýja starfsmenn inn á gólf leikskólans.

Aðstoðarleikskólastjórar:

- Hegðunarráðgjafi mætti koma 1x í mánuði með eftirfylgd og það mætti koma með ráðgjöf 1x í mánuði inn í leikskólann.
- Mannauðsþjónustan þarf að klára málin.
- Sálfræðiþjónustan fyrir börnin og fyrir starfsfólk þarf að hlúa betur að.
- Tölvuþjónustan er ekki að standa sig.
- Oft erfitt að ná í starfsfólk SFS og bæta þarf þjónustu launadeildar.
- Námskeið um fjárhagslegan rekstur leikskóla.
- Handleiðsla fyrir stjórnendur.
- Húsvarsla og viðhald húseigna má bæta.

Sérkennslustjórar:

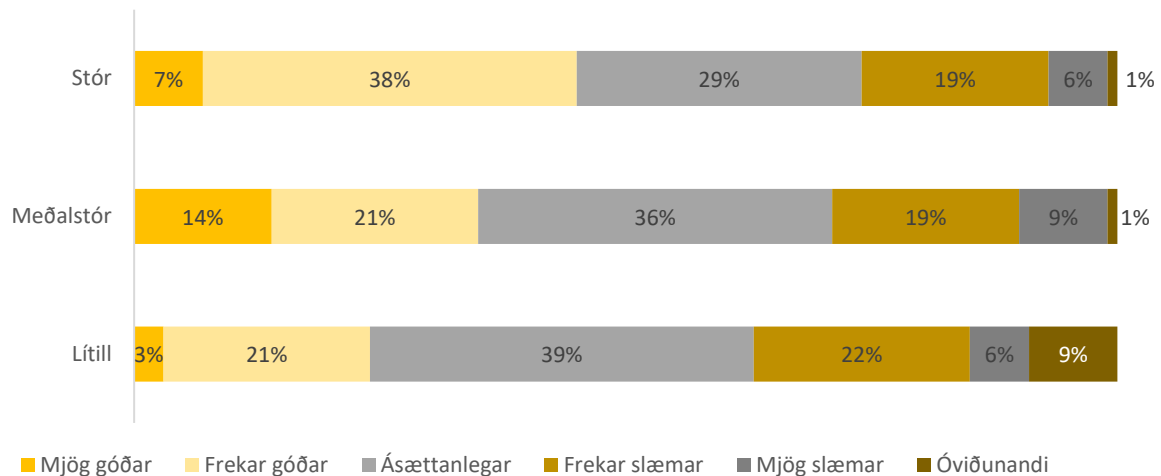
- Auka aðgengi að sérkennsluráðgjöfum, efla sálfræðiþjónustu, markvissari vinna með talþjálfum.
- Auka ráðgjafþjónustu og starfsfólk á þjónustumiðstöð og stytta biðlista.
- Auka túlkþjónustu.

Deildarstjórar:

- Afleysing starfsmanna.
- Handleiðslu, stuðning á deildir.
- Fjölga sérkennurum og starfsfólki sem getur farið eftir því sem stoðþjónustan ráðleggur.
- Minnka biðtíma fyrir utanaðkomandi þjónustu.
- Öflugri þjónustu frá mannauðsdeildinni.
- Efla þjónustu fyrir tvítýngd börn.

VINNUAÐSTÆÐUR

Allir stjórnendahópar voru beðnir að meta vinnuaðstæður sínar frá því að vera mjög góðar yfir í óviðunandi. Lítil munur var á milli hópa en nokkur munur var eftir stærð leikskóla þar sem þeir sem starfa í litlum leikskólum voru heldur ósáttari þar sem 15% þeirra töldu vinnuaðstæðurnar mjög slæmar eða óviðunandi á móti 7-10% í stærri leikskólum.

**Mynd 2-6 Mat á vinnuaðstæðum eftir stærð leikskóla**

Í spurningum um vinnuaðstöðu er valið eitt svar úr hverjum leikskóla, oftast svar leikskólastjóra en annars aðstoðarleikskólastjóra eða deildarstjóra ef ekki hafði borist svar frá leikskólastjóra. Þetta er gert til einföldunar þar sem spurningarnar snúa að staðreyndum um vinnuaðstöðu en ekki viðhorf (tafla 2-15). Eina undantekningin er spurning um hvort húsbúnaður sé í lagi á vinnustöð en þar koma fram svör allra til að endurspeglar hverja vinnustöð stjórnenda í leikskólanum (tafla 2-16).

Fyrst var þó spurt um hversu margir gætu setið fundi á skrifstofu leikskólastjóra. Algengast var að 2-3, að leikskólastjóra meðtöldum, gætu setið fundi eða í 33 leikskólum. Í 12 leikskólum gátu 4 setið fundi þar og í 7 leikskólum 5-6 manns. Í fjórum leikskólum var rými fyrir 8 manns á fundi í skrifstofu leikskólastjóra og einum allt að 12 manns.

Í töflu 2-15 er spurningum um vinnuáætlaður skipt eftir stærð leikskóla. Hlutfallið sýnir þá sem svara spurningunni játandi.

Tafla 2-15 Vinnuáætlaður í leikskólanum eftir stærð leikskóla

	Lítill	Meðalstór	Stór	Alls
Skrifstofa leikskólastjóra samnýtt með öðrum	52%	50%	56%	53%
Aðstoðarleikskólastjóri með fasta vinnustöð	57%	70%	72%	66%
Aðstoðarleikskólastjóri með eigin tölvu	67%	80%	89%	78%
Sérkennslustjóri greiðan aðgang að vinnustöð	86%	95%	89%	90%
Deildarstjóri greiðan aðgang að vinnustöð	86%	80%	82%	80%
Tvær tölvur fyrir hverja deild	24%	65%	39%	42%
SAP tenging næst	91%	100%	83%	92%
Fundaraðstaða fyrir 6 manns	76%	85%	94%	85%
Fundaraðstaða fyrir stjórnendateymi á opnunartíma	76%	90%	78%	81%
Fundaraðstaða fyrir alla starfsmenn utan opnunartíma	76%	85%	72%	78%
Stólar í fullri stærð fyrir alla starfsmenn á skipulagsdögum	38%	45%	39%	41%

Spurningin um húsbúnað á vinnustöð var skoðuð eftir starfsheiti og stærð leikskóla. Eins og sést í töflu 2-16 var engin sérstök regla eftir stærð húsnæðis en sérkennslustjórar voru talsvert ánægðari en aðrir hópar.

Tafla 2-16 Húsbúnaður á vinnustöð eftir starfsheiti og stærð leikskóla

Húsbúnaður á vinnustöð í lagi	
Heild	64%
Alls leikskólastjórar	66%
í stórum leikskólum	59%
í meðalstórum leikskólum	80%
í litlum leikskólum	57%
Alls aðstoðarleikskólastjórar	61%
í stórum leikskólum	80%
í meðalstórum leikskólum	55%
í litlum leikskólum	50%
Alls sérkennslustjórar	82%
í stórum leikskólum	85%
í meðalstórum leikskólum	89%
í litlum leikskólum	67%
Alls deildarstjórar	61%
í stórum leikskólum	64%
í meðalstórum leikskólum	59%
í litlum leikskólum	56%

OPNAR SPURNINGAR UM ÁLAG Í STARFI OG GILDI STARFSINS

Hér er samantekt úr tveimur opnum spurningum þar sem annars vegar var spurt um þá þætti sem valda stjórnendum í leikskólum mestu álagi og svo um þá þætti sem gefa starfi þeirra gildi. Gefin er upp heildarfjöldi svarenda við spurningunni og svo hve oft viðkomandi þáttur er nefndur. Í töflunni eru teknir saman þeir þættir sem 5 eða fleiri svarendur nefndu.

Tafla 2-17 Álag í starfi og gildi starfsins

Hvað veldur mestu álagi í starfi þínu? – 243 svör		Hvað gefur starfi þínu mest gildi? – 215 svör	
Skortur á starfsfólki og forföll	132	Sjá framfarir barna og vellíðan	81
Mannauðsmál	51	Starfsfólk sé ánægt og góður starfsandi	76
Vantar fagfólk	27	Að starfa með börnum	72
Of stórir barnahópar	26	Ánægðir foreldrar	46
Of mörg verkefni	24	Að leiða faglegt starf	35
Erilsamt í daglegum rekstri	20	Vinna krefjandi og fjölbreytt starf	19
Að leiða faglegt starf	16	Að vinna þar sem áhugi og hugsjón liggur	14
Foreldrasamstarf og -samskipti	15	Vinna starf sem skiptir máli	13
Málefni sérkennslu	14	Sjá árangur í faglegu starfi	10
Erfið málefni barna	14	Finna að starfið sé metið	9
Hávaði	12	Jákvæð viðhorf og gleði í starfinu	7
Tímaleysi	7	Sjá framfarir barna og vellíðan	81
Neikvæð viðhorf starfsfólks	6	Starfsfólk sé ánægt og góður starfsandi	76
Of mörg verkefni sem snúa að börnum	5	Að starfa með börnum	72

Aðrir þættir sem á blað komust en færri en 5 nefndu í tengslum við álag voru: Samstarf, of lítið fjármagn, verkefni utan starfssviðs, fundir, áreiti utan vinnutíma, læra að dreifa verkefnum betur, börn of lengi í leikskólanum, plássleysi, langur vinnutími og stíft dagskipulag.

Af þáttum sem gefa starfinu gildi voru einnig nefndir: Styðja við foreldra, styðja við börn með sérþarfir, endurmenntun og samstarf við aðra sem koma að málefnum barna.

3. NIÐURSTÖÐUR STJÓRNENDA Í GRUNNSKÓLUM

SVARENDUR

Þann 22. janúar voru sendar 147 beiðnir um þátttöku í könnuninni til skólastjóra, aðstoðarskólastjóra og deildarstjóra í 36 grunnskólum Reykjavíkurborgar auk deildarstjóra í farteymum. Alls bárust 126 svör, allt frá tveimur upp í 6 frá hverjum stað en svör bárust frá öllum grunnskólum. Í þremur skólum barst ekki svar frá skólastjóra. Svarhlutfall í heildina var 88%. Í töflu 3-1 má sjá svörun eftir starfsheitum svarenda og stærð grunnskóla í þremur flokkum, 300 nemendur eða færri, 301-449 nemendur og 450 nemendur eða fleiri.

Tafla 3-1 Svörun eftir stærð grunnskóla og starfsheitum

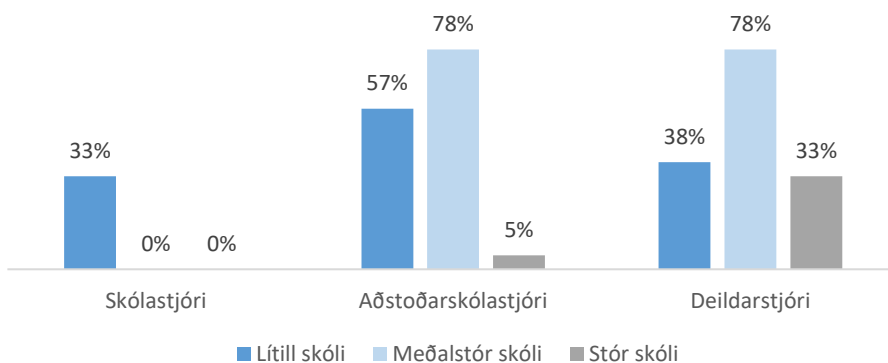
	Lítill (< 300)	Meðalstór (301-449)	Stór (> 450)	Alls
Fjöldi grunnskóla	9	12	16	37¹
Skólastjórar	9	13	11	33
Aðstoðarskólastjórar	7	10	20	37
Deildarstjórar	17	18	21	56
Heildarfjöldi svara	33	41	52	126
Hlutfall svara	26%	33%	41%	100%

Skólastjórnarnir í könnuninni höfðu að meðaltali 16 ára **starfsreynslu sem stjórnendur í grunnskólum** en telja átti saman alla stjórnunarreynslu frá deildarstjóra til skólastjóra. Aðstoðarskólastjórar höfðu að meðaltali 10,8 ára stjórnunarreynslu og deildarstjórar 5,6 ár.

Stjórnunarhlutfall allra skólastjóra og aðstoðarskólastjóra var 100%. Rúmur helmingur deildarstjóra, eða 30 af 56, voru með 100% stjórnunarhlutfall, 10 deildarstjórar voru með 50% stjórnunarhlutfall en hinir á bilinu 70-95%.

VINNUTÍMI OG AÐGENGI

Þeir skólastjórar sem voru með kennsluskyldu sögðust yfirleitt ekki kenna hana að undanteknum nokkrum skólastjórum í litlum skólum. Algengara var að aðstoðarskólastjórar kenndu sína kennsluskyldu að minnsta kosti að hluta til og einungis einn deildarstjóri var með kennsluskyldu en kenndi hana ekki.



Mynd 3-1 Hlutfall stjórnenda sem hafa kennsluskyldu

Alls sögðust 6 skólastjórar að jafnaði kenna í forföllum, að meðaltali 2 kennslustundir á viku. Aðstoðarskólastjórar sem kenndu skv. kennsluskyldu gerðu það að meðaltali í 3,4 kennslustundir og 2,5 kennslustundir í forföllum. Deildarstjórar voru að meðaltali með 10 kennslustundir í stundatöflu og 3,4 kennslustundir í forföllum. Hafa ber í huga að ekki eru

¹ Í umfjöllun í þessum kafla eru svör deildarstjóra í farteymum flokkuð saman í einn lítinn skóla.

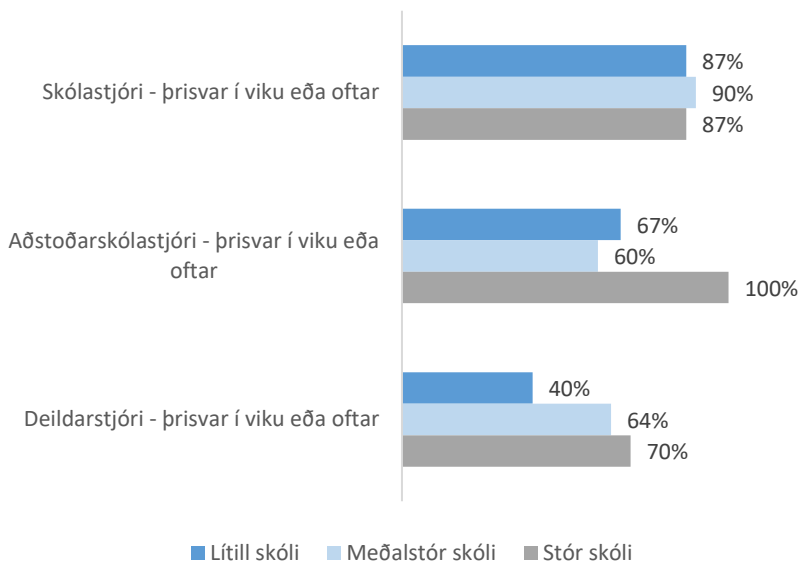
margir svarendur að baki þessum meðaltölum.

Í töflu 3-2 má sjá samantekt á svörum þegar spurt var um hve margar klukkustundir á viku svarendur töldu sig vinna en flestir tímar að meðaltali voru hjá skólastjórum. Einnig má þar sjá svör við því hver vikulegur vinnutími þyrfti að vera í þeirra starfi til þess að komast hjá umfram álagi og munaði ekki miklu á stjórnendahópnum.

Tafla 3-2 Meðaltöl unninna klukkustunda á viku og æskilegur vinnutími á viku

	Unnið á viku að jafnaði	Æskilegt til að forðast álag
Skólastjóri	50,3	40,6
Aðstoðarskólastjóri	47,1	39,2
Deildarstjóri	44,5	38,1

Næst var spurt um hversu oft í viku svarendur ynnu umfram þann fjölda klukkustunda sem þeir töldu æskilegt að vinna. Almennt unnu skólastjórar þrisvar í viku eða oftar umfram þennan fjölda óháð stærð skóla eða um 90% þeirra. Töluverður munur var á hversu oft aðstoðarskólastjórar unnu umfram æskilegan klukkustundafjölda en sjá má á mynd 3-2 að allir aðstoðarskólastjórar í stórum skólum sögðu það gerast þrisvar í viku eða oftar. Um 70% deildarstjóra í stærstu grunnskólunum unnu oftar þrisvar í viku fleiri tíma en þeir töldu æskilegt.



Mynd 3-2 Hversu oft stjórnendur vinna umfram æskilegan vinnustundafjölda

Svarendur voru beðnir að taka dæmi um ástæður þess að unnið væri umfram þann fjölda klukkustunda sem æskilegt teldist. Hér er samantekt á því sem þar kom fram:

Skólastjórar:

- Öll skrifleg vinna verður að vera eftir vinnutíma, meiri friður að vinna eftir að allir eru farnir, verkefni sem þarfnast einbeitingar.
- Of mörg verkefni sem þola enga bið.
- Fundir og símtöl með foreldrum og forráðamönnum, fundir vegna starfsmannamála.
- Ýmis nemendatengd mál eins og eftirfylgni o.fl.
- Kemst ekki yfir verkefni dagsins, tímaskortur yfir daginn.

Aðstoðarskólastjórar:

- Erfitt að einbeita sér á vinnutíma vegna áreitis, svara tölvupóstum, meiri friður til að einbeita sér.
- Fundir, skipulagsvinna, starfsmannamál og nemendamál, sem ekki er hægt að komast yfir á daginn.
- Mál sem þarf að komast áfram með, óvænt mál sem þarf að leysa strax.

Deildarstjórar:

- Eftir venjulegan vinnutíma er loks tími til að ljúka við skýrslur, skrá í dagbækur, undirbúa fundi og kynningar, samstarf við foreldra og samráð stjórnenda.
- Of mikið álag á daginn, næ ekki að klára verkefni, daglegur vinnutími nægir ekki til að klára.
- Stjórnendastörf eru einskonar „slökkvistörf“ til að takast á við óvænt verkefni þrátt fyrir góða vinnuferla sem til eru.
- Forföll kennara sem þarf að halda utan um og kenna fyrir.

Í töflu 3-3 má sjá samanlagt hlutfall þeirra sem svara *frekar illa* og *mjög illa* þegar spurt er hvernig gangi að komast yfir verkefni sem sinna á samkvæmt starfssviði og hvernig það gangi að vinna úr verkefnum sem viðkomandi ætlar sér á einni vinnuviku. Svörin eru brotin niður í níu hópa eftir stærð skóla og starfsheiti.

Skólastjórar áttu hæsta hlutfallið sem taldi sér ganga illa að komast yfir verkefni sín samkvæmt starfssviði eða 58% en hæst fór það í 70% skólastjóra í meðalstórum skólum. Að komast yfir ætluð verkefni á einni vinnuviku gekk síst hjá skólastjórum. Aðstoðarskólastjórar í meðalstórum skólum skáru sig töluvert úr meðal annarra aðstoðarskólastjóra hvað þetta snerti.

Tafla 3-3 Að komast yfir verkefni samkvæmt starfslýsingu og áætlun

	Gengur illa að komast yfir verkefni skv. starfssviði	Gengur illa að vinna ætluð verkefni á einni vinnuviku
Heild	38%	29%
Alls skólastjórar	58%	46%
í stórum skólum	38%	50%
í meðalstórum skólum	70%	50%
í litlum skólum	57%	38%
Alls aðstoðarskólastjórar	36%	24%
í stórum skólum	28%	17%
í meðalstórum skólum	44%	44%
í litlum skólum	50%	17%
Alls deildarstjórar	27%	22%
í stórum skólum	24%	24%
í meðalstórum skólum	30%	30%
í litlum skólum	30%	10%

Næst var spurt um aðgengi og truflun í matar- og kaffitímum. Einungis 14% allra svarenda í grunnskólum gátu oftast tekið matar- og kaffitíma án truflunar en 69% sögðust sjaldan fá næði á þessum tíma og 17% aldrei. Enginn marktækur munur var eftir stærð skóla hvað þetta snerti en þeir sem sögðust aldrei taka matar- og kaffitíma án truflunar voru helst skólastjórar og aðstoðarskólastjórar í meðalstórum og stórum skólum. Séu teknir saman þeir sem svöruðu sjaldan og aldrei voru það 90% skólastjóra, 94% aðstoðarskólastjóra og 75% deildarstjóra.

Á mynd 3-3 má svo sjá hvernig svarendum gengur að stjórna aðgengi að sér á opnunartíma skólans. Búin voru til meðaltöl þannig að eftir því sem meðaltal er nær 1 því betur gengur það. Á hinum endanum merkir 5 að það gangi mjög illa. Almennt áttu stjórnendur í fámennari skólum auðveldara með að stjórna aðgengi að sér.



Mynd 3-3 Hvernig gengur að stjórna aðgengi að þér á opnunartíma grunnskólans?

Minni munur var á meðaltölum þegar spurt var um stýringu aðgengis utan opnunartíma skóla. Meðaltal skólastjóra þar var 2,4 á móti 1,9 hjá hinum stjórnendum.

VIÐFANGSEFNI STJÓRNENDA OG VERKASKIPTING

Fyrst í þessum hluta var spurt um fyrirkomulag stjórnunarteyma og hverjir ættu sæti í annars vegar faglegu og hins vegar rekstrarlegu stjórnunarteymi. Í töflu 3-4 má sjá svör skólastjóra, eða aðstoðarskólastjóra þar sem ekki var svar frá skólastjóra, við þessari spurningu en eins og áður segir eru skólarnir 36. Í þeim öllum var faglegt stjórnunarteymi til staðar og í 30 þeirra einnig rekstrarlegt stjórnunarteymi.

Tafla 3-4 Fagleg og rekstrarleg stjórnunarteymi

	Faglegt stjórnunarteymi	Rekstrarlegt stjórnunarteymi
Skólastjóri	36	30
Aðstoðarskólastjóri	34	17
Deildarstjóri stoðþjónustu	26	2
Deildarstjóri	18	2
Verkefnastjóri	15	1
Skrifstofustjóri	1	18
Fjármálastjóri	0	12
Ritari/ritarar	0	3
Umsjónarmaður húsnæðis	2	8
Yfirmaður mötuneytis	0	8
Annar stjórnandi	3	0

Í töflu 3-5 hafa verið settar saman 5 spurningar um skipurit og verkaskiptingu. Alls sögðu 93% svarenda að til væri skipurit fyrir stjórnskipulag í skólanum. Líklegra var að svarendur í meðalstórum skólum segðu að skipurit væri ekki til og einnig var lægra hlutfall deildarstjóra sem töldu skipurit vera til. Þar sem skipurit voru til staðar taldi meirihluti svarenda að það væri lýsandi, þó síst svarendur í meðalstórum skólum og deildarstjórar.

Tvær síðustu spurningarnar í töflunni eru meðaltöl viðhorfsspurninga um hvort verkaskipting væri skýr eða óskýr og hvort það gengi vel eða illa að fara eftir verkaskiptingunni. Því nær sem meðaltalið er tölunni einum því skýrari er

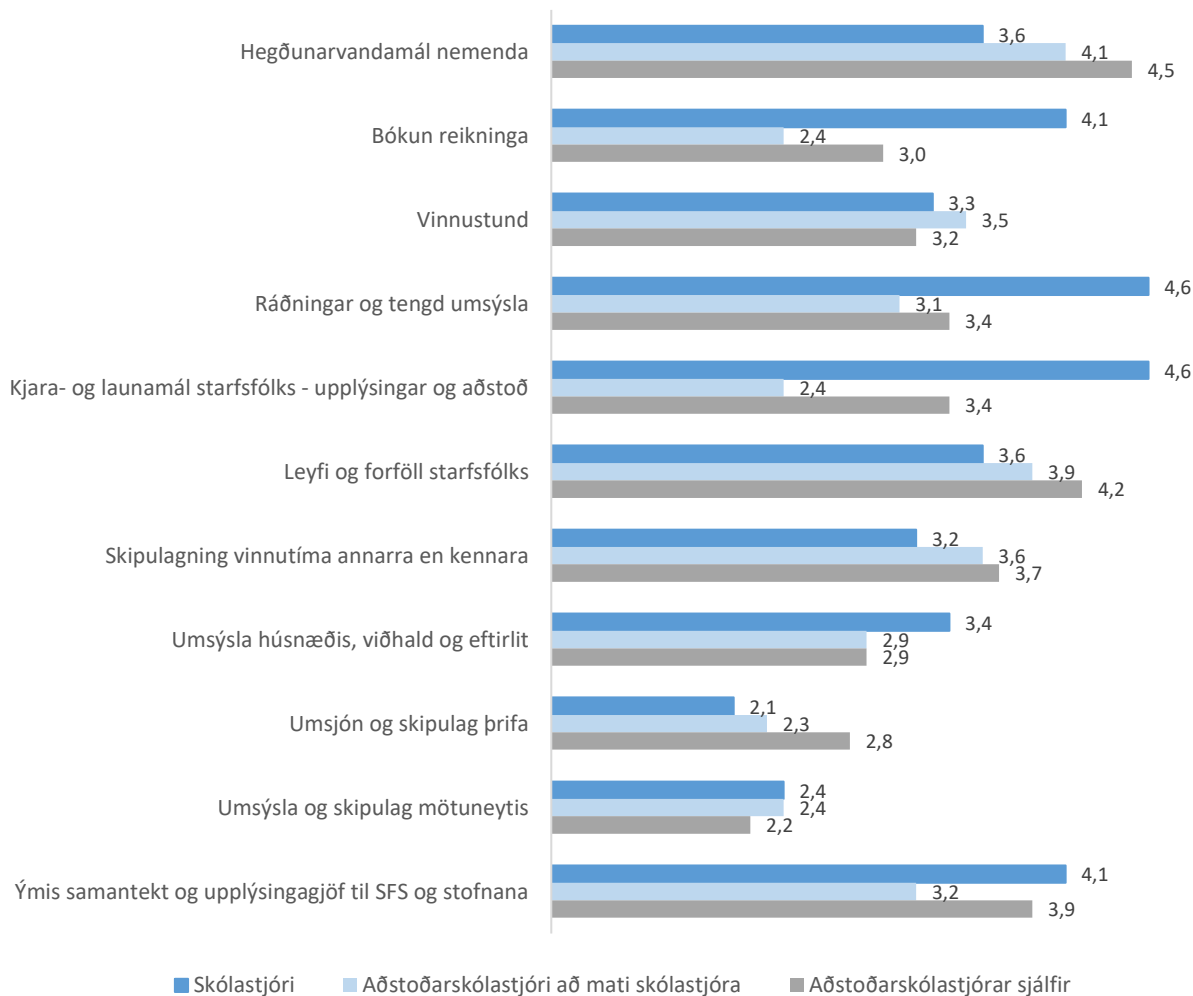
verkaskiptingun og því betur gengur að fara eftir henni. Óhætt er að segja að svarendur voru mjög sammála í þessum efnum. Helst má geta þess að skólastjórar voru aðeins afdráttarlausari í að verkaskiptingun væri skýr og að vel gengi að fara eftir henni. Lítil munur var eftir stærð skóla í þessum spurningum.

Tafla 3-5 Skipurit og verkaskipting stjórnenda í grunnskólum

	Skipurit fyrir skólann er til	Skipurit lýsir raunverulegu skipulagi	Verkaskipting skýr/óskýr – meðaltöl	Gengur vel/illa að fara eftir verkaskiptingu - meðaltöl
Alls	93%	71%	2,3	2,2
Stórir skólar	98%	81%	2,4	2,2
Meðalstórir skólar	86%	52%	2,2	2,3
Litlir skólar	91%	71%	2,0	1,9
Skólastjórar	96%	80%	1,8	1,9
Aðstoðarskólastjórar	97%	74%	2,5	2,3
Deildarstjórar	86%	59%	2,4	2,2

Þegar spurningin um hvort skipurit væri lýsandi fyrir raunverulegt skipulag var skoðuð eftir hverjum skóla fyrir sig kom í ljós að í 24 skólum voru allir svarendur sammála en í 12 skólum greindi svarendur á um það. Í 6 skólum af 36 voru svarendur að einhverju marki ósammála um hvort að verkaskiptingun væri skýr eða óskýr.

Næst var beðið um mat á því hverjir inntu af hendi 11 ólík verkefni í skólanum. Gefin var einkunn þar sem **5 merkti mjög mikið og 1 merkti mjög lítið** og hefur þeim í mynd 3-4 verið breytt í meðaltöl. Á myndinni eru birt svör skólastjóra um sig sjálfa og aðstoðarskólastjóra með tveimur bláum súlum auk þess sem mat aðstoðarskólastjóra á eigin framlagi er birt í grárrí súlu.



Mynd 3-4 Framkvæmd ýmissa verkefna í grunnskólanum – skólastjórar og aðstoðarskólastjórar

Í fjórum af 11 verkefnum munaði 0,5 eða meira á meðaltölum aðstoðarskólustjóra sjálfra og mati skólustjóra á hlutverki aðstoðarskólustjóra; í bókun reikninga, upplýsingum og aðstoð við starfsfólk vegna launamála, umsjón og skipulag þrifa og upplýsingagjöf til ytri aðila. Í öllum tilvikum töldu aðstoðarskólustjórar sig koma meira að verkefnunum en skólustjórar töldu þá gera.

Þrjár aðrar starfsstéttir komu með umtalsverðum hætti að þessum verkefnum og má sjá mat skólustjóra á því hversu mikið það er í töflu 3-6. Miðað var við að fleiri en 8 gæfu svör við hverjum þætti.

Tafla 3-6 Skipurit og verkaskipting stjórnenda í grunnskólum

	Deildarstjóri	Skrifstofustjóri	Umsjónarmaður húsnaðis
Hegðunarvandamál nemenda	4,4	-	-
Bókun reikninga	-	4,6	-
Vinnustund	-	4,3	-
Ráðningar og tengd umsýsla	2,4	2,9	-
Kjara- og launamál starfsfólks	-	3,4	-
Leyfi og forföll starfsfólks	2,8	3,8	-
Skipulagning vinnutíma annarra en kennara	4,3	-	4,0
Umsýsla húsnaðis, viðhald og eftirlit	-	-	4,5
Umsjón og skipulag þrifa	-	-	4,6
Umsýsla og skipulag mötuneytis	-	3,3	2,6
Ýmis samantekt og upplýsingagjöf	3,4	2,5	-

Þar fyrir utan voru fjármálastjórar með meðaltalið 3,8, verkefnastjórar 3,4 og ritarar 3,3 í verkefninu *samantekt og upplýsingagjöf til SFS og stofnana*; ritarar með meðaltalið 3,5 í *leyfum og forföllum starfsfólks* og yfirmenn mötuneyta meðaltalið 4,8 í verkefninu *umsýsla og skipulag varðandi mötuneyti* og 2,5 í *bókun reikninga*. Til viðbótar má nefna að í nokkrum skólum komu ritarar umtalsvert að *Vinnustund* og *bókun reikninga*.

Í töflu 3-7 eru niðurstöður um hverjir það eru sem helst telja sig sinna verkefnum sem falla utan eigin starfslýsinga og sinna verkefnum sem aðrir gætu sinnt. Aðstoðarskólustjórar töldu sig oftast sinna verkefnum sem féllu utan þeirra starfslýsinga, sérstaklega í meðalstórum skólum ásamt skólustjórum í skólum sömu stærðar. Svipuð niðurstaða var á seinni spurningunni þar sem um og yfir 70% skólustjóra og aðstoðarskólustjóra í meðalstórum skólum töldu sig oft sinna verkefnum sem aðrir gætu sinnt en tæp 60% allra skólustjórnenda var sömu skoðunar.

Tafla 3-7 Að sinna verkefnum utan starfslýsingar og sem aðrir gætu sinnt

	Sinni oft verkefnum utan starfslýsingar	Sinni oft verkefnum sem aðrir gætu sinnt
Heild	63%	52%
Alls skólustjórar	58%	58%
í stórum skólum	50%	50%
í meðalstórum skólum	70%	70%
í litlum skólum	50%	50%
Alls aðstoðarskólustjórar	76%	62%
í stórum skólum	67%	67%
í meðalstórum skólum	100%	75%
í litlum skólum	67%	33%
Alls deildarstjórar	54%	38%
í stórum skólum	53%	35%
í meðalstórum skólum	50%	40%
í litlum skólum	70%	40%

Þannig virðist vera nokkuð svigrúm til að færa til verkefni til annarra sem gætu sinnt þeim til þess að finna tíma til að komast yfir verkefni sem tilheyra starfslýsingu. Hér eru dæmi sem unnin hafa verið úr opnum svörum um hvaða verkefni þetta væru:

Skólastjórar:

- Byggingamál, húsnæðismál, útréttingar, þrifa, kenna, sinna gæslu í matsal og úti í forföllum, snjómokstur.
- Sálgæsla nemenda, foreldra og starfsmanna, sjá um erfiðustu nemendurna, ganga í störf stuðningsfulltrúa, hlúa að veikum nemendum.

Aðstoðarskólastjórar:

- Foreldrasamskipti of mikið á borði stjórnenda.
- Gangbrautarvarsla, húsnæðismál eins og lagfæringar, moka snjó.
- Nemenda- og starfsmannamál á fyrstu stigum, símsvörun og útigæsla, afgreiða í mötuneyti, tölvumál.
- Það er mikilvægt að ganga í öll störf en þau eru bara of mörg innan skólans.

Deildarstjórar:

- Ræstingar og þríf, húsnæðismál og framkvæmdir innanhúss s.s. færa til húsgögn, raða stólum og vaska upp.
- Afleysing umfram kennsluskyldu, forfallakennsla vegna veikinda, gæsla í forföllum og aðstoð í mötuneyti.
- Erfið nemenda og starfsmannamál.
- Verkefni sem kennarar ættu að sinna s.s. hegðunarmál nemenda, ýmisleg í sambandi við skipulagningu náms og námsmats.
- Verksviðið er illa skilgreint, óeðlilega mikið um ágreining milli nemenda sem stjórnendur þurfa að koma að.

Áfram var leitað var eftir hugmyndum að því hverjir gætu sinnt þessum verkefnum. Hér eru nokkur dæmi frá svarendum.

Skólastjórar:

- Agamál nemenda sem aðrir gætu hæglega gert eins og kennarar og þarf að tryggja að þeir geri það.
- Húsnæðismálin eiga að vera hjá fagaðilum Reykjavíkurborgar.
- Hjúkrun, námsráðgjafi, mannauðsráðgjöf fyrir starfsmannatengd málefni.
- Afleysingar vegna manneklu ættu aðrir að sinna.
- Aðrir gætu séð um vinnustund, agresso, leyfisveitingar og ýmsar skýrslur.

Aðstoðarskólastjórar:

- Miðlæg stjórnarsýsla ætti að sinna bókhaldi, fjármálum og launaumsýslu og eftirliti með framkvæmdum við skólahúsnæði.
- Starfsfólk sem aðstoðar kennara sem valda ekki sínu starfi, umsjónakennarar og verkefni tengd sérkennslumálum.
- Húsnæðismálin geta verið á herðum umsjónarmanns fasteigna.
- Deildarstjóri gæti sinnt meiri stjórnun.

Deildarstjórar:

- Kennarar ættu oft að geta unnið málin betur, þeir senda til stjórnenda of fljótt.
- Ábyrgð á skýrslum og slíku mætti vera á herðum fleiri aðila en stjórnenda eins og til dæmis skrifstofustjóra.

Allir hópár voru beðnir að **raða tilteknum viðfangsefnum eftir bæði raunverulegum og ákjósanlegum forgangi í starfi**. Viðfangsefnin voru skilgreind í rannsóknum sem dr. Börkur Hansen ásamt fleirum hefur notað til að rannsaka hlutverk og forgangsröðun skólastjórnenda. Viðfangsefnin 10 voru aðlöguð að starfsemi grunnskóla í Reykjavík.

Hér er birt tafla fyrir hvern hóp í stjórnendahópi grunnskóla. Taflan sýnir í hvaða sæti viðfangsefnið lenti eftir að meðaltal röðunar svarenda hafði verið reiknað út.

Skólastjórar settu **námskrárvinnu** í sjötta sæti sé miðað við raunverulegan forgang í starfi en fannst ákjósanlegt að það viðfangsefni væri í því fyrsta. Einnig lenti **endurmenntun** töluvert neðar í raunverulegum forgangi heldur en ákjósanlegum. Einnig munaði miklu á **stjórnun og umsýslu** sem var í fyrsta sæti í raunverulegum forgangi meðan ákjósanlegt sæti var það fimmta. **Hegðun nemenda** var annar þáttur sem raðast ofar í raunverulegum forgangi heldur en ákjósanlegum. Meira jafnvægi er var öðrum viðfangsefnum.

Tafla 3-8 Forgangsröðun skólastjóra

	Ákjósanlegt	Raunverulegt
	<i>Forgangsröðun 1-10</i>	
Námskrárvinna	1	6
Starfsfólk	2	2
Málefni nemenda	3	3
Áætlanagerð	4	5
Stjórnun og umsýsla	5	1
Endurmenntun	6	10
Hegðun nemenda	7	4
Skólahverfið	8	8
Námsaðlögun	9	9
Miðlægt samstarf	10	7

Aðstoðarskólastjórar röðuðu **málefnum nemenda** í fyrsta sæti sé miðað við ákjósanlegan forgang í starfi og var raunverulegur forgangur viðfangsefnisins mjög nálægt því eða í öðru sæti. Litlu munaði einnig á ákjósanlegri og raunverulegri forgangsröðun viðfangsefna sem snúa að **starfsfólki**. Mestu munaði á **námskrárvinnu** eins og hjá skólastjórum þar sem báðir hópár fá minna svigrúm til hennar en þeir telja ákjósanlegt. Á hinum enda skalans munaði mestu á viðfangsefninu **hegðun nemenda** en þar vörðu aðstoðarskólastjórar meiri tíma en þeir telja ákjósanlegt en viðfangsefnið var í fyrsta sæti í raunverulegum forgangi en vermir það sjöunda í ákjósanlegum forgangi.

Tafla 3-9 Forgangsröðun aðstoðarskólastjóra

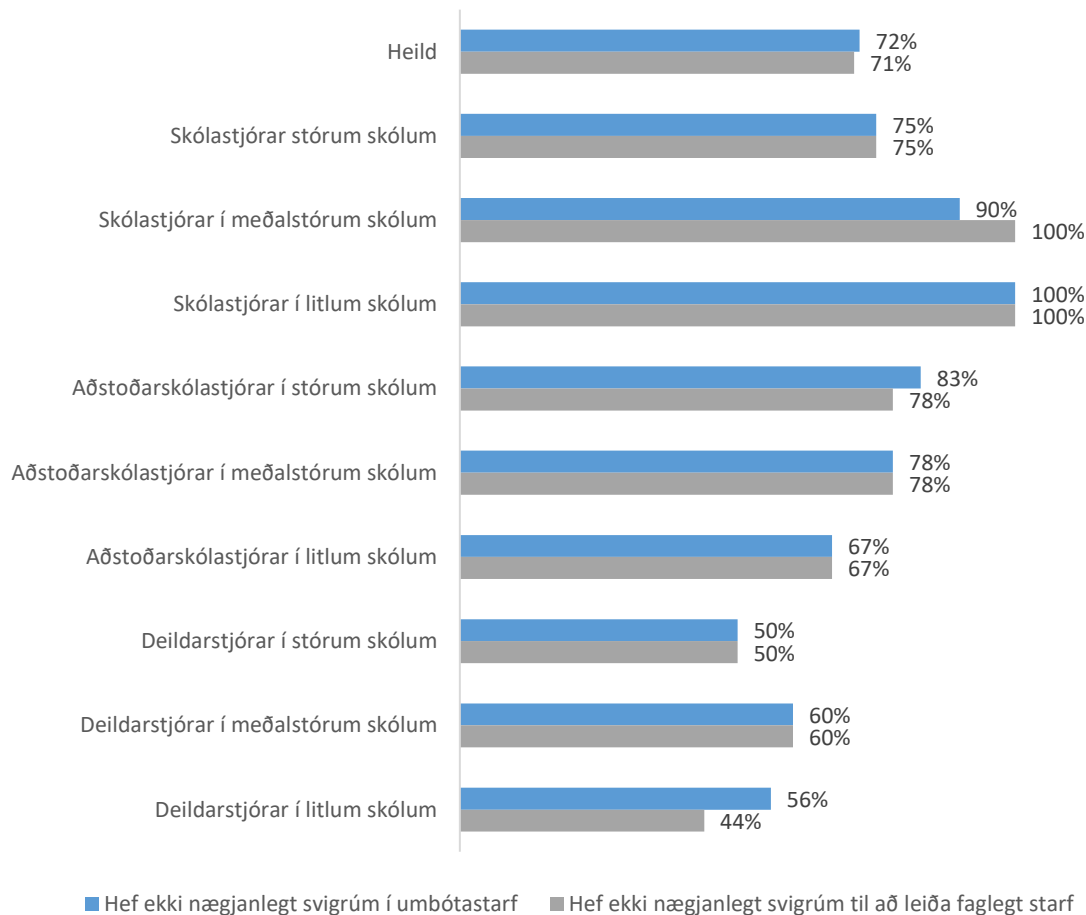
	Ákjósanlegt	Raunverulegt
	<i>Forgangsröðun 1-10</i>	
Málefni nemenda	1	2
Starfsfólk	2	3
Námskrárvinna	3	6
Stjórnun og umsýsla	4	4
Áætlanagerð	5	5
Námsaðlögun	6	8
Hegðun nemenda	7	1
Endurmenntun	8	10
Miðlægt samstarf	9	7
Skólahverfið	10	9

Deildarstjórar virtust telja mun meira samræmi milli þess sem er raunverulega í forgangi í starfi og þess sem er ákjósanlegt. **Málefni nemenda** voru á báðum stöðum í fyrsta sæti. Annars voru dreifðust verkefni nokkuð jafnt í raunverulegri forgangsröðun meðal deildarstjóra sem endurspeglast í að margir þættir ná sama sæti. Eins og hjá hinum hópunum virtist minni tími en ákjósanlegt getur talist fara í **námskrárvinnu**.

Tafla 3-10 Forgangsröðun deildarstjóra

	Ákjósanlegt	Raunverulegt
	<i>Forgangsröðun 1-10</i>	
Málefni nemenda	1	1-2
Starfsfólk	2	3
Hegðun nemenda	3	1-2
Námskrárvinna	4	7
Námsaðlögun	5	4-6
Stjórnun og umsýsla	6	4-6
Áætlanagerð	7	4-6
Miðlægt samstarf	8	8
Endurmenntun	9	10
Skólahverfið	10	9

Að lokum í þessum kafla voru stjórnendur spurðir um svigrúm til að sinna umbótastarfi og faglegu starfi í skólanum. Á mynd 1.5 má sjá að um og yfir 70% skólastjórna töldu sig ekki hafa nægt svigrúm til að sinna þessum þáttum. Á bilinu 75-100% skólastjóra taldi sig hvorki hafa svigrúm til að sinna umbótastarfi né leiða faglegt starf.



Mynd 3-5 Svigrúm til að leiða faglegt starf og umbótastarf í grunnskólanum

SAMSETNING STARFSFÓLKS OG STOÐÞJÓNUSTA

Stjórnendur í grunnskólum voru beðnir að forgangsraða 11 starfahópum eða starfsheitum sem æskilegt væri að bæta við núverandi stöðu í skólanum. Í töflu 3-11 má sjá hvernig forgangsroðunin kom út í þessum þremur stjórnendahópum.

Tafla 3-11 Æskileg viðbót í starfsmannahópinn

Skólastjórar	Aðstoðarskólastjórar	Deildarstjórar
Deildarstjóri	Forfallakennari	Forfallakennari
Forfallakennari	Deildarstjóri	Námsráðgjafi
Verkefnastjóri	Þroskaþjálfari	Þroskaþjálfari
Félagsráðgjafi	Félagsráðgjafi	Félagsráðgjafi
Tölvuumsjónaraðili	Verkefnastjóri	Tölvuumsjónaraðili
Þroskaþjálfari	Námsráðgjafi	Deildarstjóri
Mannauðsstjóri	Tölvuumsjónaraðili	Verkefnastjóri
Námsráðgjafi	Mannauðsstjóri	Mannauðsstjóri
Fjármálastjóri	Fjármálastjóri	Fjármálastjóri
Skrifstofustjóri	Skrifstofustjóri	Skrifstofustjóri
Aðstoðarskólastjóri	Aðstoðarskólastjóri	Aðstoðarskólastjóri

Forfallakennarar voru efstir eða næstefstir hjá hópnum þremur og sem og deildarstjóri, nema hjá deildarstjórum sjálfum þar sem námsráðgjafi var í öðru sæti. Sömu starfsheiti voru í neðstu þremur sætum forgangsroðunarinnar hjá öllum hópum. Í opnum svörum við þessari spurningu nefndu einnig margir fagmenntað fólk vegna nemenda með sérþarfir, hegðunarráðgjafa, sálfræðing, iðjuþjálfara, tólmstundafræðing, fagstjóra og fleiri kennara.

Svarendur gátu einnig nefnt **stoðþjónustu sem ekki væri í boði en gæti minnkað álag** á stjórnendur. Hér eru dæmi um svör:

Skólastjórar:

- Aðila sem kæmi beint að agamálum nemenda í skólanum og fylgdist með mætingum og fylgdi því eftir, aðillinn gæti fylgt eftir nemendum með hegðunarerfiðleika sem gerir áætlun og byggir upp á jákvæðan hátt.
- Félagráðgjafa, handleiðslu í nokkur skipti á ári hjá SFS, iðjuþjálfara, þroskaþjálfara, tólmstundaráðgjafa, fjölskylduráðgjafa.
- Sálfræðing í fasta vinnu í skólann, sem eru með nemendur í meðferð og sinna hegðunarvandamálum nemenda.
- Vel menntaða sérkennara.
- Aðila sem sér um miðlæga vinnu eins og fjármál og bókhaldið.

Aðstoðarskólastjórar:

- Öfluga stoðþjónustu fyrir nemendur með andlega og félagslega erfiðleika. Fleiri deildarstjórar í stoðþjónustuna, sérkennslu, hegðunarvanda nemenda, ráðgjafa sem tekur á þroskafrávikum.
- Verkefnastjóra fyrir málefni barna með íslensku sem annað mál, bæði fyrir nemendur og foreldra þeirra.
- Það er of langt í félagsráðgjafa í þjónustumiðstöð og þarf þá inn í skólann. Meiri þjónustu frá þjónustumiðstöð.
- Forfallakennara, handleiðslu og sálfræðing, þroskaþjálfara og talmeinafræðing, ráðgjafa með sérstaka þekkingu á hegðunarvandamálum barna, tólmstundafræðing sem aðstoðar umsjónarkennara til að minnka kvíða barna.

Deildarstjórar:

- Aðila sem sér um starfsmannamál.
- Aðstoðaraðila skólastjóra til að ljúka við skýrslugerð.
- Það vantar algjörlega fagfólk á sviði kennsluhátta, sem geta leitt verkefni eins og leiðsagnarnámið. Miðja máls og læsi hefur ekki staðið undir væntingum er alltaf með það sama. Það þarf heildstæða læsisstefnu eins og er til í öðrum sveitafélögum.

- Kennsluráðgjafa, félagsráðgjafa, námsráðgjafa, nemendaráðgjafa, fjölskylduráðgjafa, iðjuþjálfar. Nauðsynlegt að fá þetta fólk inn í skólanum til að finna lausnir og vinna með nemendum og kennurum.
- Sálfræðing og hegðunarráðgjafa til að sinna margþættum vanda nemenda.
- Móttökudeild fyrir erlenda nemendur.

Einnig gátu stjórnendur nefnt hvaða stoðþjónusta væri í boði en þeir töldu ekki fullnægjandi:

Skólastjórar:

- Sálfræðingar og félagsráðgjafar þurfa að vera sýnilegri innan skólans.
- Þjónustumiðstöð, barnanefnd og skóla- og frístundasvið eru svifasein í kerfinu og þung.
- Hegðunarráðgjöf hjá þjónustumiðstöð er ónothæf.
- MML þarf að búa til læsisáætlun fyrir Reykjavíkurborg sem virkar og er "praktísk".
- Stoðþjónusta mannauðssviðs þarf að skilgreina betur sitt hlutverk.
- Vinnustund sem stoð er alveg ónýtt fyrirbæri.
- Námsráðgjöfum og þroskaþjálfum verður að fjölga.

Aðstoðarskólastjórar:

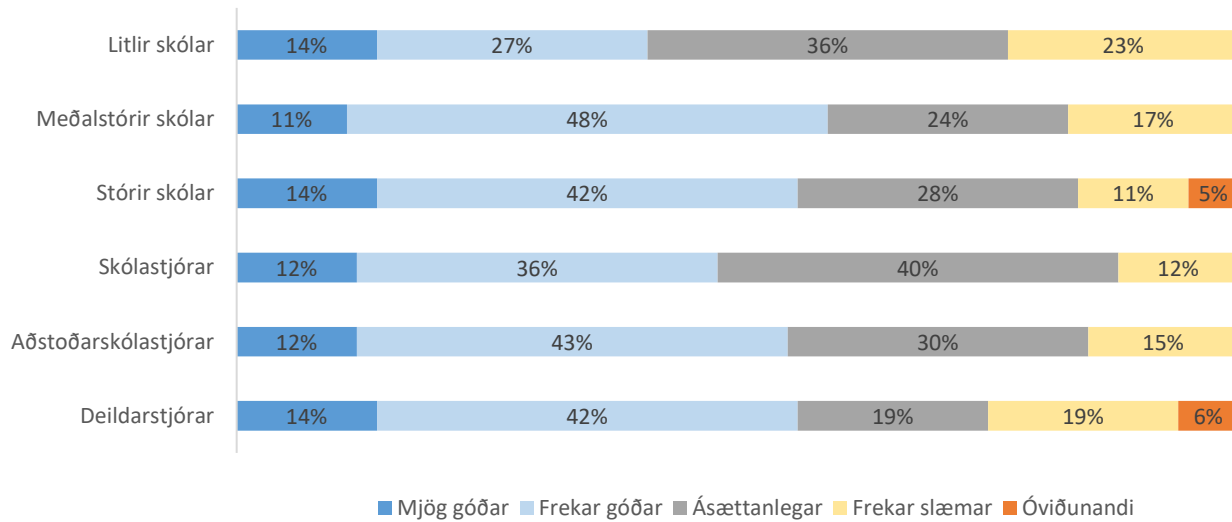
- Fardeildin mætti starfa áfram þ.e. kom ráðgjafi í skólann og vann með nemandann.
- Sálfræðiaðstoð í þjónustumiðstöð er góð en með of langa bið, mætti setja upp vefsíðu með kynningu á stoðþjónustu svo hægt sé að sækja um hana, þarf að vera með hverfissskipta faglega þjónustu og ráðgjöf fyrir stjórnendur, það þarf mun fleiri starfsmenn á þjónustumiðstöð til að sinna skólunum en nú er.
- Það þarf að fjölga hegðunarráðgjöfum og fá sálfræðinga út í skólana, meiri kennsluráðgjöf fyrir kennara með erfiða nemendur, þörf á persónulegri handleiðslu fyrir kennara og þarf úrræði fyrir nemendur í fíknivanda, talmeiningafræðinga í hvern skóla.
- Þarf að efla þjónustu í málum innflytjenda.
- Skrifstofustjóri á sviði eins og sfs þarf fleiri starfsmenn svo hann sé ekki bara að slökkva elda, stoðþjónusta sfs er of langt að sækja og ópersónuleg, mannauðsdeild sfs of fjarlæg og engar upplýsingar til um hvernig hægt er að nýta sér hana.
- Yfirstjórn grunnskólanna er allt of veik og hefur ekki svigrúm til að veita faglega forystu eða stuðning nema í allra alvarlegustu málum. Hvorki skólastjórnarnir né yfirmenn þeirra hafa tíma og svigrúm til að eiga mikið samstarf, hvað þá faglegt samstarf.
- Með fjórum stöðugildum mætti efla mjög faglegt samstarf skóla og skólahverfa, stuðning við skólastjóra og vonandi draga úr mikilli starfsmannaveltu í hópi stjórnenda.

Deildarstjórar:

- Virkja farteymi fyrir nemendur sem þurfa á því að halda vegna margvíslegs vanda.
- Fjármálaaðstoð, sálfræðinga, hjúkrunarfræðinga, námsráðgjafa og skrifstofustjóra.
- Fleiri úrræði vegna hegðunar- og tilfinningavanda nemenda, þarf að bæta við hegðunarráðgjöfum, meiri stoðþjónustu við nemendur.
- Það er ekki nóg að fá ráðgjafa sem kemur, fylgist með, skrifar skýrslu og segir hvað á að gera. Hann þarf að fylgja málinu eftir.

VINNUAÐSTÆÐUR

Allir voru beðnir að meta vinnuaðstæður sínar á 6 punkta kvarða frá því að vera *mjög góðar* yfir í *óviðunandi*. Enginn notaði svarmöguleikann *mjög slæmar* svo að honum er sleppt á mynd 3-6. Lítil munur var á skoðunum stjórnendahópanna en þó virtust deildarstjórar heldur óánægðari þar sem 25% töldu vinnuaðstæður slæmar eða óviðunandi samanborið við 11% og 14% skólustjóra og aðstoðarskólustjóra. Lítil munur var eftir stærð skóla.



Mynd 3-6 Mat á vinnuaðstæðum eftir stærð grunnskóla

Í töflu 3-12 má sjá nánari niðurstöður um vinnuaðstöðu stjórnenda en hún var í meginatriðum frekar góð. Stjórnendur í meðalstórum og litlum grunnskólum samnýttu oftast skrifstofu en í stærri skólum. Um tveir þriðju hlutar töldu húsbúnað á skrifstofum ásættanlegan með örfáum undantekningum en tölvubúnaður og tengingar voru í heildina í lagi. Þó sögðu einungis 58% aðstoðarskólustjóra í stórum skólum að tölvubúnaður væri fullnægjandi.

Tafla 3-12 Ýmis atriði um skrifstofu stjórnenda starfsheiti og stærð grunnskóla

	Samnýtt skrifstofa	Húsbúnaður ásættanlegur	Fullnægjandi búnaður	SAP tenging	Stöðugt netsamband	Opnanlegur gluggi	Prentari
Heild	25%	67%	83%	86%	97%	97%	71%
Alls skólustjórar	13%	67%	88%	100%	96%	96%	83%
í stórum skólum	0%	57%	71%	100%	86%	86%	100%
í meðalstórum skólum	10%	80%	90%	100%	100%	100%	90%
í litlum skólum	29%	57%	100%	100%	100%	100%	57%
Alls aðstoðarskólustjórar	15%	67%	76%	91%	94%	97%	67%
í stórum skólum	11%	61%	61%	83%	94%	100%	89%
í meðalstórum skólum	22%	78%	100%	100%	89%	89%	44%
í litlum skólum	17%	67%	83%	100%	100%	100%	33%
Alls deildarstjórar	42%	66%	86%	65%	92%	97%	71%
í stórum skólum	35%	77%	94%	64%	100%	100%	77%
í meðalstórum skólum	70%	40%	80%	67%	90%	90%	56%
í litlum skólum	22%	75%	78%	67%	78%	100%	75%

Rými til fundarsetu á skrifstofu skólastjóra var allt frá tveimur upp í 12 manns. Algengast var að þar væri rými fyrir 4-6. Hjá einum skólastjóra var ekki aðstaða fyrir fundi á skrifstofu. Í spurningum um fundarherbergi almennt í skólanum eru tekin saman eitt svar úr hverjum skóla, svar skólastjóra væri það til staðar en annars aðstoðarleikskólastjóra eða deildarstjóra ef ekki hafði borist svar frá skólastjóra. Þetta er gert til einföldunar auk þess sem spurningarnar snúa að staðreyndum um vinnuáðstöðu en ekki viðhorf.

Tafla 3-13 Fundarherbergi

	Samnýtt fundarherb.	Húsbúnaður ástættanlegur	Skjár í a.m.k. einu fundarherb.	Stöðugt net-samband	Tölva í a.m.k. einu fundarherb.	Opnanlegur gluggi
Alls skólastjórar	92%	64%	44%	80%	52%	80%
í stórum skólum	89%	67%	22%	67%	33%	78%
í meðalstórum skólum	100%	67%	44%	89%	67%	89%
í litlum skólum	86%	57%	71%	86%	57%	71%

OPNAR SPURNINGAR UM ÁLAG Í STARFI OG GILDI STARFSINS

Hér er samantekt úr tveimur opnum spurningum þar sem annars vegar var spurt um þá þætti sem valda stjórnendum í grunnskólum mestu álagi og svo um þá þætti sem gefa starfi þeirra gildi. Gefin er upp heildarfjöldi svarenda við spurningunni og svo hve oft viðkomandi þáttur er nefndur. Í töflunni eru teknir saman þættir sem 5 eða fleiri svarendur nefndu.

Tafla 3-14 Álag í starfi og gildi starfsins

Hvað veldur mestu álagi í starfi þínu? – 89 svör		Hvað gefur starfi þínu mest gildi? – 87 svör	
Mannauðsmál	32	Nemendur ánægðir og góð samskipti	48
Erfið nemendamál	25	Starfsfólk sé ánægt og góður starfsandi	44
Agavandamál nemenda	23	Að leiða faglegt starf	15
Skortur á starfsfólki og forföll	19	Hafa áhrif á nám og árangur barna	10
Foreldrasamskipti	14	Ná árangri í þróunar/umbótastarfi	10
Of mörg verkefni	13	Metnaðarfullt skólastarf	10
Eriilsamt í daglegum rekstri	12	Áhrif á þroska og sjálfsmynd barna	8
Úrræðaleysi gagnvart nemendum	11	Vinna krefjandi og fjölbreytt starf	6
Fjöldi stjórnsýsluverkefna	10	Farsæl úrlausn verkefna	6
Að leiða faglegt starf	8	Ánægðir foreldrar	5
Álag á kennara	5		

Aðrir þættir sem á blað komust en færri en 5 nefndu í tengslum við álag voru: Ná ekki að forgangsraða, vantar fagfólk, miðlæg stjórnsýsla, starfsmenn taka ekki á málum, tímaskortur, neikvæði viðhorf, húsnæðismál og of margir nemendur.

Af þáttum sem gefa starfinu gildi voru einnig nefndir: Starf sem hefur samfélagslegan tilgang, geta unnið samkvæmt hugsjón og áhuga, ná árangri í erfiðum nemendamálum, finna að starfið sé metið að verðleikum og samstarf við aðra skólastjórnendur.

4. NIÐURSTÖÐUR STJÓRNENDA Í FRÍSTUNDASTARFI

SVARENDUR

Þann 22. janúar voru sendar 137 beiðnir um þátttöku í könnuninni til framkvæmdastjóra, fjármálastjóra, deildarstjóra, forstöðumanna og aðstoðarforstöðumanna félagsmiðstöðva og frístundaheimila. Alls bárust 115 svör úr 36 frístundaheimilum af 39, 22 félagsmiðstöðvum af 24 og öllum 5 frístundamiðstöðvunum. Allt frá einu upp í fjögur svör bárust frá hverjum stað. Svarhlutfall í heildina var 84%. Í töflu 4-1 má sjá svörunina eftir starfsstöðum svarenda og starfsheitum.

Tafla 4-1 Svörun eftir starfsstöðum frístundastarfs og starfsheitum

	Frístundaheimili	Félagsmiðstöð	Frístundamiðstöð	Alls
Fjöldi starfsstaða	36	22	5	63
Heildarfjöldi svara	62	32	21	115
Framkvæmdastjórar	-	-	5	5
Fjármálastjórar			5	5
Deildarstjórar	-	-	11	11
Forstöðumenn	39	17	-	56
Aðstoðarforstöðumenn	23	15	-	38
Ársel	10	4	4	18
Gufunesbær	12	6	4	22
Kringlumýri	11	10	4	25
Miðberg	12	5	4	21
Tjörnin	17	7	5	29

Starfsreynsla hópsins sem stjórnendur í frístundamálum var að meðaltali 6,6 ár. Starfsreynsla framkvæmdastjóra var 19,8 ár, fjármálastjóra 10 ár, deildarstjóra 12,5 og forstöðumanna 6 ár. Stysta starfsreynslu höfðu aðstoðarforstöðumenn eða 3 ár.

Í umfjöllun sem hér fer á eftir ber að hafa í huga að í hlutföllum og meðaltölum framkvæmdastjóra og fjármálastjóra eru fáir einstaklingar.

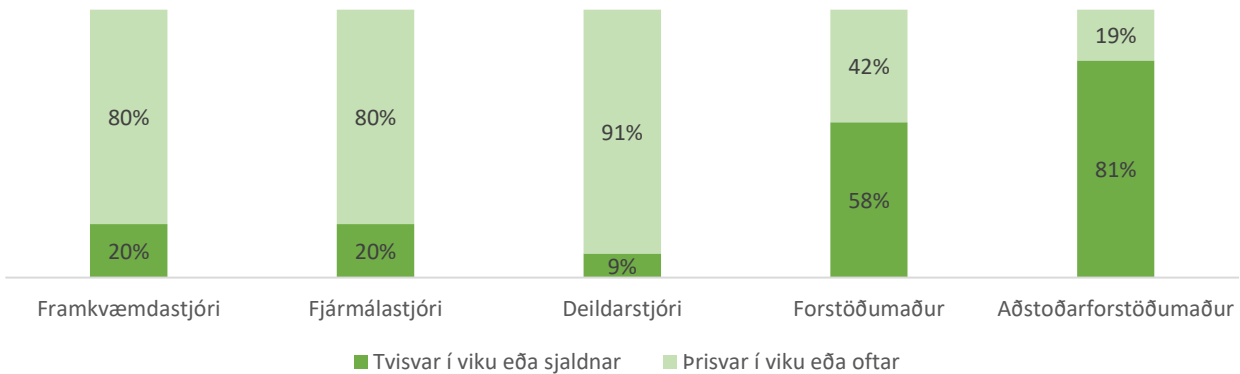
VINNUTÍMI OG AÐGENGI

Í töflu 4-2 má sjá samantekt á svörum þegar spurt var um hve margar klukkustundir á viku svarendur töldu sig vinna að jafnaði á viku en flestir tímar að meðaltali voru hjá framkvæmdastjórum. Einnig má þar sjá svör við því hver vikulegur vinnutími þyrfti að vera til þess að komast hjá umfram álagi. Forstöðumenn og aðstoðarforstöðumenn töldu mörk sín liggja nokkuð lægra en deildarstjórar, fjármálastjórar og framkvæmdastjórar.

Tafla 4-2 Meðaltöl vinnutíma á viku og æskilegur vinnutími á viku

	Unnið á viku að jafnaði	Fjöldi klst. á viku til að forðast álag
Framkvæmdastjórar	50,2	43,8
Fjármálastjórar	47,8	40,4
Deildarstjórar	47,9	39,4
Forstöðumenn	44,2	37,8
Aðstoðarforstöðumenn	40,7	37,5

Á mynd 4-1 má sjá hversu oft í viku svarendur unnu umfram 8 klukkustundir. Næstum allir deildarstjórar sögðu það gerast þrisvar í viku eða oftar. Aðstoðarforstöðumenn áttu auðveldast með að halda sig innan 8 klukkustunda vinnudags. Svör þeirra sem unnu vaktavinnu voru tekin út.



Mynd 4-1 Hversu oft í viku er unnið umfram 8 klukkustundir

Svarendur voru beðnir að taka dæmi um ástæður þess að unnið væri umfram 8 klukkustundir á dag. Hér er samantekt á því sem þar kom fram.

Forstöðumenn:

- Aukavinna vegna veikinda starfsmanna, erfið mál koma upp t.d. vegna barnanna og húsnæðis.
- Fræðsla og sameiginlegir fundir að morgni til og utan skilgreinds vinnutíma.
- Ófyrirsjáanleg verkefni sem upp koma vegna barnanna og geta ekki beðið. Óvænt utanaðkomandi vinna.
- Börn sótt of seint
- Fundir eftir vinnutíma, fræðsla eða upplýsingagjöf til starfsmanna og foreldra, foreldrasamtöl í lok dags s.s. símtöl við foreldra og frágangur í lok dags.
- Mannekla sem krefst þess að það þarf að grípa oftar inn í aðstæður sem upp koma og erfitt að komast frá á réttum tíma, forföll starfsmanna sem eiga að mæta.
- Mikilvæg málefni sem þarf að leysa strax með börnum og starfsfólki sem ná útfyrir venjulegan vinnutíma.
- Alls konar ókláruð verkefni ss.skrifstofuvinna, skýrslugerð, bókhald, fundargerðir, skipulag, svara tölvupóstum.

Aðstoðarforstöðumenn:

- Fundir fyrir vaktir, skipulagning á viðburðum, frágangur á vakt, skjalagerð og hverfarölt.
- Aukavinna vegna veikinda starfsmanna.
- Klúbbastarf og unglingaopnanir, hópastarf, fundir og tilfallandi verkefni.
- Aukaverkefni sem SFS pressar inn í starfið.
- Tilfallandi verkefni í lok dags sem þarf að sinna strax.
- Kvöldvaktir, foreldrakaffi, starfsmannafundir, böll, lokanavakt og lengd viðvera.

Framkvæmdastjórar, fjármálastjórar og deildarstjórar:

- Lítil vinnufriður á vinnutíma, mikið ónæði og truflun á vinnutíma, sinna trúnaðarmálum, ef þarf að vanda vinnubrögð og einbeita sér verður að gera það eftir venjulegan vinnutíma.
- Klára uppgjör og launaumsýsla vegna lélegs launakerfis.
- Ófyrirséð verkefni og óvæntar upptakur t.d. vegna húsnæðis og krafa um hraða afgreiðslu mála, knappur skilafrestur verkefna fyrir skóla- og frístundaráð til dæmis.
- Fundir og aðrar upptakur utan vinnutíma s.s. liðsheildarvinna og starfsmannafræðsla öll utan venjulegs vinnutíma.

Í töflu 1.3 má sjá samanlagt hlutfall þeirra sem svara *frekar illa* og *mjög illa* þegar spurt er hvernig gangi að komast yfir verkefni sem sinna á samkvæmt starfslýsingu eða skilgreindum verkefnum og hvernig gangi að vinna úr verkefnum sem viðkomandi ætlar sér á einni vinnuviku. Svörin eru brotin niður í sjö hópa eftir starfsheiti og starfsstað.

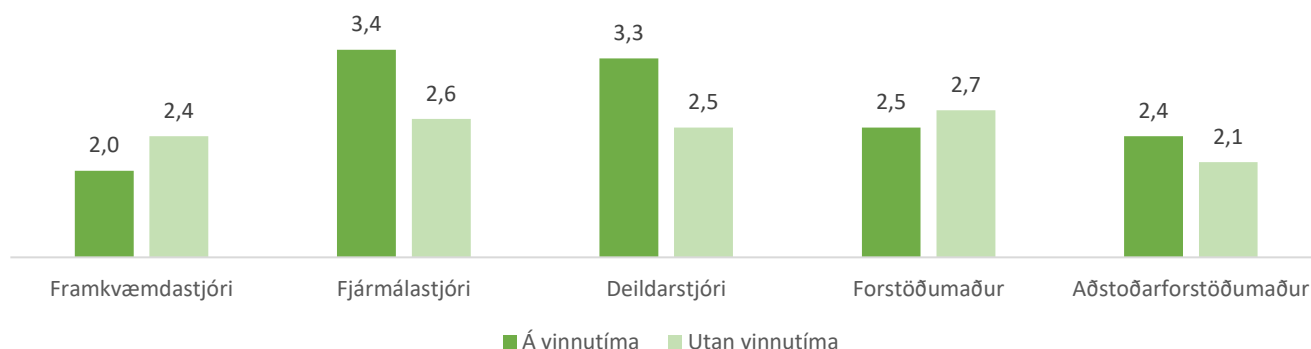
Fjármálastjórar voru með hæsta meðaltalið í fyrri spurningunni en um 40% töldu það ganga illa að komast yfir verkefni í starfslýsingu sinni. Þar á eftir komu forstöðumenn í frístundaheimilum og framkvæmdastjórar en um 20% þeirra voru sömu skoðunar. Að komast yfir ætluð verkefni á einni vinnuviku gekk síst hjá framkvæmdastjórum og fjármálastjórum.

Tafla 4-3 Að komast yfir verkefni samkvæmt starfslýsingu og áætlun

	Gengur illa að komast yfir verkefni skv. starfslýsingu	Gengur illa að vinna úr ætluðum verkefnum á einni vinnuviku
Heild	16%	8%
Framkvæmdastjórar	20%	20%
Fjármálastjórar	40%	20%
Deildarstjórar	9%	9%
Forstöðumenn frístundaheimili	21%	12%
Forstöðumenn félagsmiðstöð	14%	8%
Aðstoðarforstöðumenn frístundaheimili	12%	6%
Aðstoðarforstöðumenn félagsmiðstöð	8%	8%

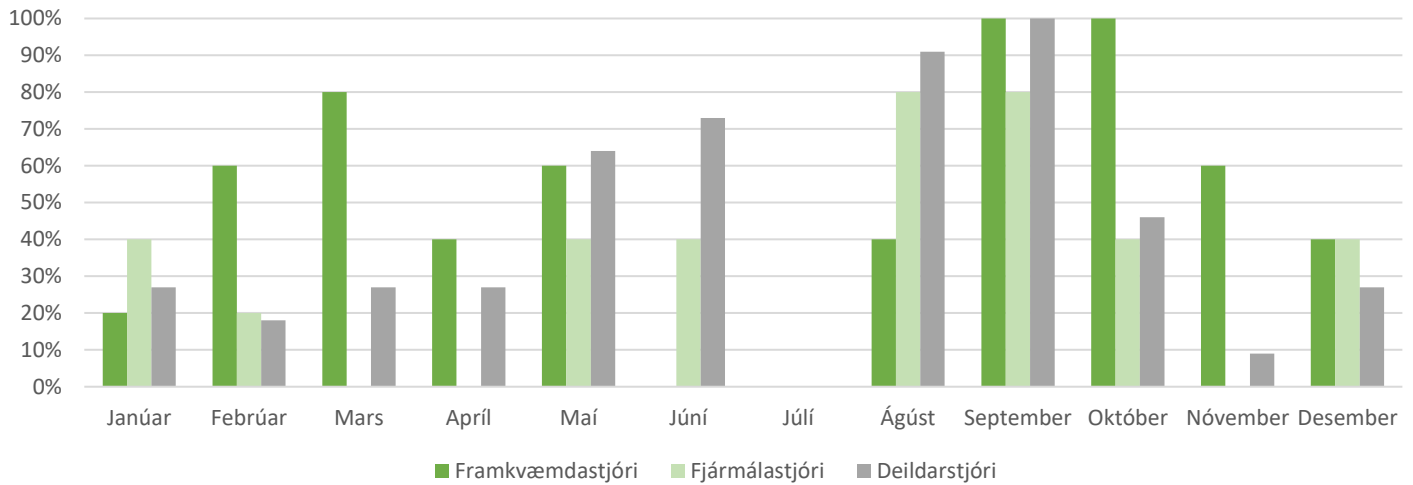
Næst í þessum kafla var spurt um aðgengi og truflun í matar- og kaffitímum. Um 39% allra starfsstétta gátu oftast tekið matar- og kaffitíma án truflunar en 54% sögðust sjaldan fá næði á þessum tíma og 6% aldrei. Hæsta hlutfall þeirra sem sögðust aldrei taka matar- og kaffitíma án truflunar var hjá forstöðumönnum frístundaheimila, 11%. Séu teknir saman þeir sem svöruðu sjaldan og aldrei voru það 40% framkvæmdastjóra og fjármálastjóra, 82% deildarstjóra, 67% forstöðumanna og 50% aðstoðarforstöðumanna.

Á mynd 4-2 má svo sjá hvernig svarendum gengur að stjórna aðgengi að sér á og utan vinnutíma. Búin voru til meðaltöl þannig að eftir því sem meðaltal er nær 1 því betur gengur það. Á hinum endanum merkir 5 að það gangi mjög illa. Fjármálastjórar og deildarstjórar áttu erfiðast með að stjórna aðgengi að sér á vinnutíma en framkvæmdastjórar og forstöðumenn erfiðara með að stjórna aðgenginu utan vinnutíma heldur en á vinnutíma.



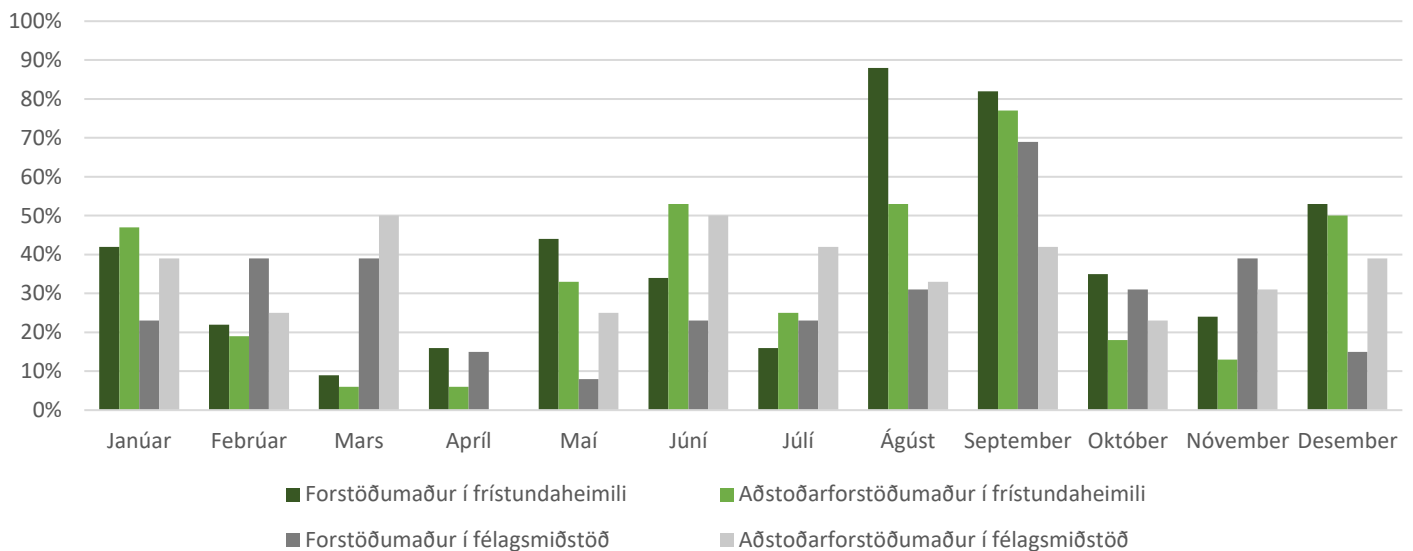
Mynd 4-2 Hvernig gengur að stjórna aðgengi að þér á vinnutíma?

Stjórnendur voru beðnir að meta á hvaða tíma ársins álag í starfi væri mest. Á næstu tveimur myndum má sjá niðurstöðurnar en á þeirri fyrri má sjá álagspunkta að mati framkvæmdastjóra, fjármálastjóra og deildarstjóra. Súlurnar sýna hlutfall þeirra sem svara **mjög mikið álag** við hvern mánuð fyrir sig. Ágúst og september ásamt október voru mánuðir með hæstu álagstoppunum ásamt mars hjá framkvæmdastjórum og júní hjá deildarstjórum.



Mynd 4-3 Álag eftir mánuðum – framkvæmdastjórar, fjármálastjórar og deildarstjórar

Á mynd 4-4 má sjá að ágúst og september eru einnig álagsmánuðir hjá forstöðumönnum og aðstoðarforstöðumönnum en athygli vekur að ólíkt hinum stjórnendahópunum er áfram álag í júlí auk þess sem um 50% forstöðumanna svara til um mikið álag í desember.



Mynd 4-4 Álag eftir mánuðum – forstöðumenn og aðstoðarforstöðumenn

VIÐFANGSEFNI STJÓRNENDA OG VERKASKIPTING

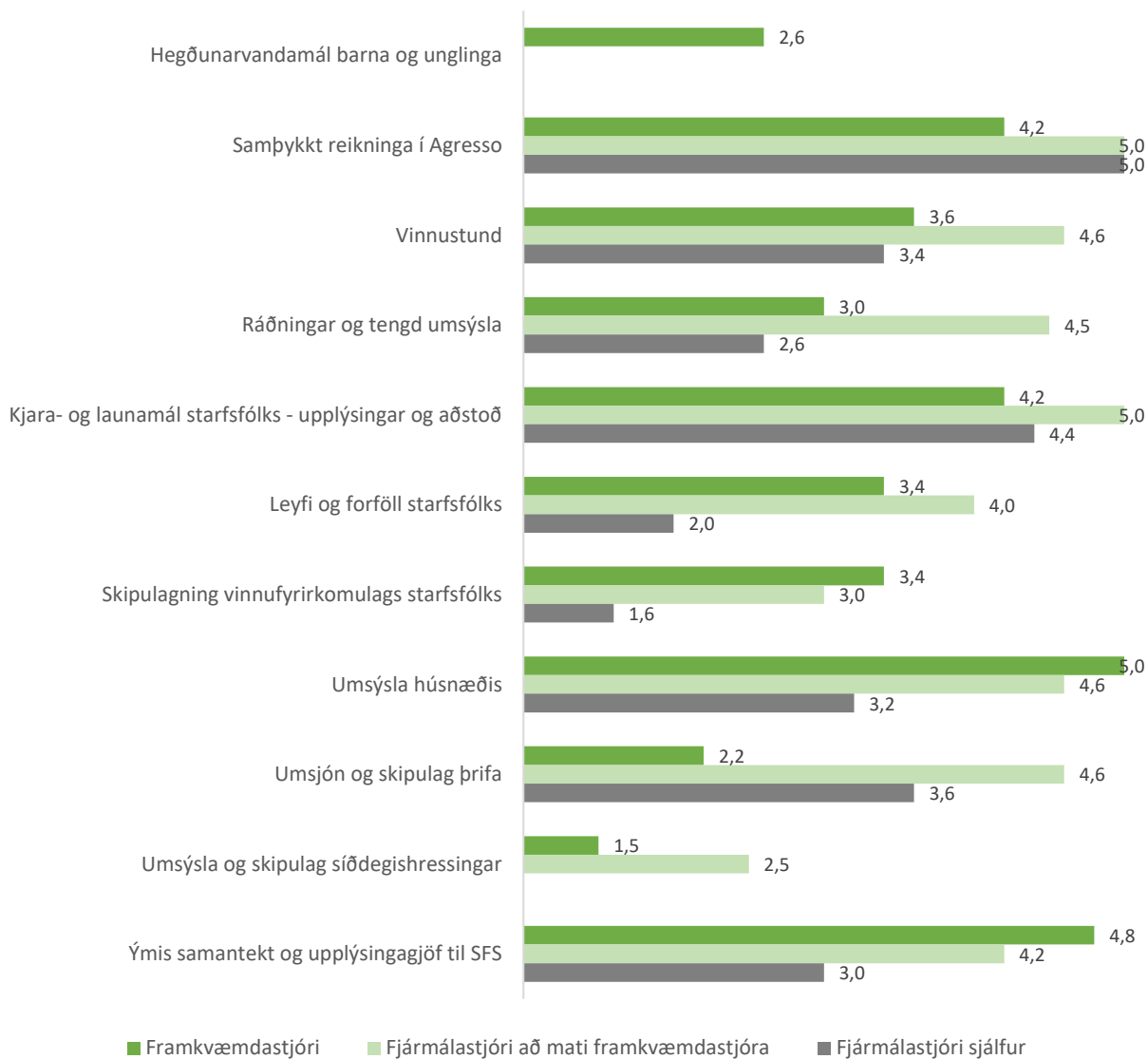
Í töflu 4-4 hafa verið settar saman 5 spurningar um skipurit og verkaskiptingu. Alls sögðu 76% svarenda að til væri skipurit fyrir stjórnskipulag í frístundamiðstöðinni en 24% vissu það ekki, helst aðstoðarforstöðumenn í félagsmiðstöðvum. Örfáir svöruðu neitandi. Þar sem svarendur töldu skipurit til staðar var meirihluti þeirrar skoðunar að það væri lýsandi, þó síst forstöðumenn frístundaheimila.

Tvær síðustu spurningarnar í töflunni eru meðaltöl viðhorfsspurninga um hvort verkaskipting væri *skýr* eða *óskýr* og hvort það gengi *vel* eða *illa* að fara eftir verkaskiptingunni. Því nær sem meðaltalið er tölunni einum því skýrari er verkaskiptingin og því betur gengur að fara eftir henni. Óhætt er að segja að svarendur voru mjög sammála í þessum efnum og engin teljandi vandkvæði. Helst má geta þess að fjármálastjórar voru aðeins með hærri meðaltöl en hinir starfahóparnir en annars sveifluðust tölurnar í kringum gildið 2 sem má túlka sem *frekar vel*.

Tafla 4-4 Skipurit og verkaskipting stjórnenda í frístundastarfi

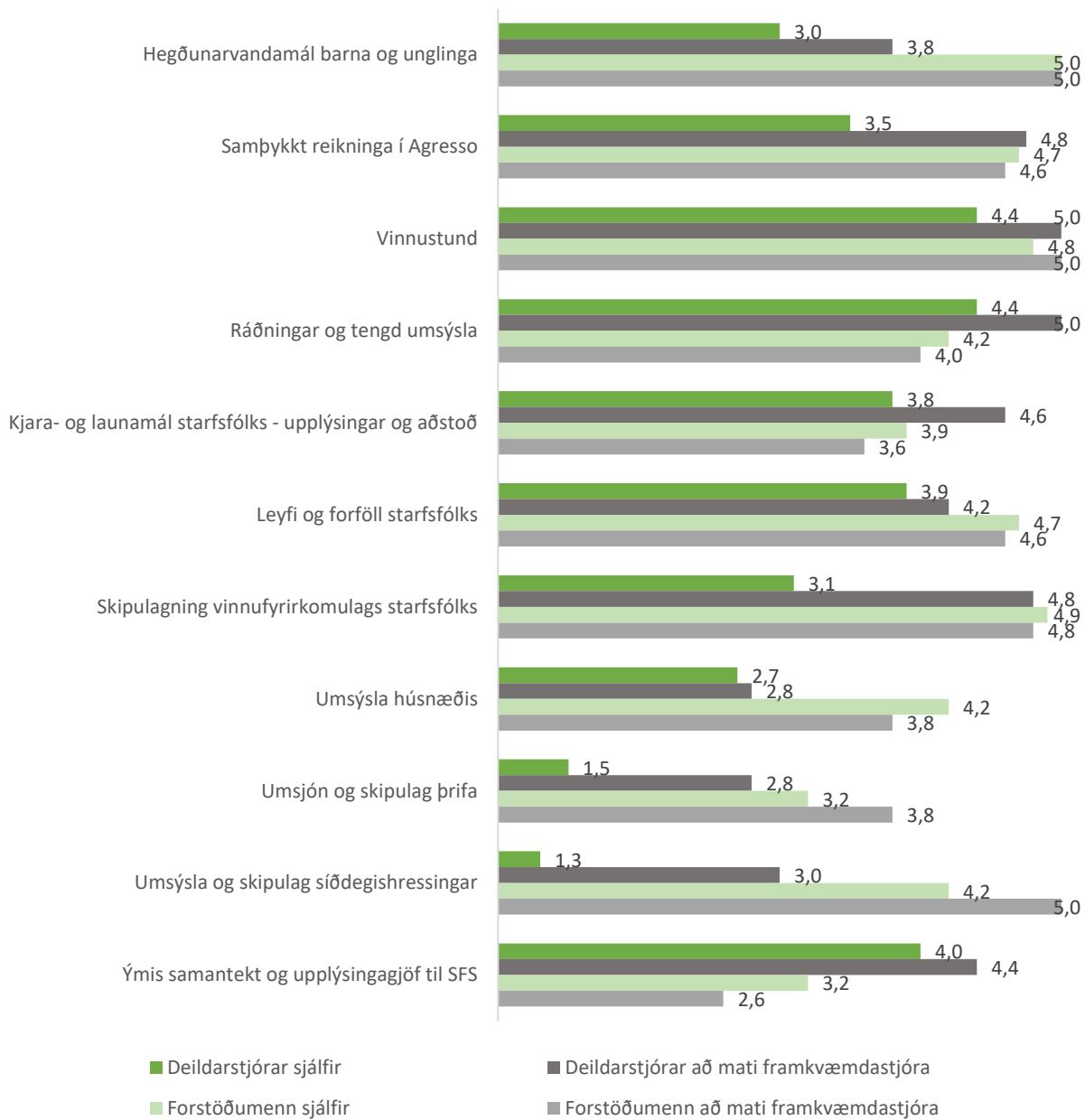
	Það er til skipurit fyrir frístunda- miðstöðina	Skipuritið lýsandi fyrir raunverulegt skipulag	Verkaskipting skýr/óskýr	Gengur vel/illa að fara eftir verkaskiptingu
	Já / Veit ekki	Já	Meðaltöl	Meðaltöl
Alls	76% / 24%	93%	1,8	1,8
Framkvæmdastjórar	100% / 0%	100%	1,4	2,0
Fjármálastjórar	100% / 0%	100%	2,2	2,4
Deildarstjórar	100% / 0%	100%	1,6	1,6
Forstöðumenn frístundaheimili	68% / 32%	80%	1,7	1,7
Forstöðumenn félagsmiðstöð	92% / 8%	92%	2,0	1,9
Aðstoðarforstöðumenn frístundaheimili	71% / 24%	100%	1,9	1,7
Aðstoðarforstöðumenn félagsmiðstöð	46% / 54%	100%	2,1	1,9

Framkvæmdastjórar voru beðnir að meta hver innti af hendi 11 ólík verkefni á vinnustaðnum. Aðrir svarendur voru beðnir að meta einungis sitt framlag. Gefin var einkunn þar sem 5 merkti mjög mikið og 1 merkti mjög lítið og hefur þeim á myndum 4-5 og 4-6 verið breytt í meðaltöl. Á mynd 4-5 eru birt svör framkvæmdastjóra um sig sjálfa, framkvæmdastjóra um fjármálastjóra og fjármálastjóra um sig sjálfa. Almenn má segja að framkvæmdastjórar mátu yfirleitt þátt fjármálastjóra í verkefnum stærri en þeir gerðu sjálfir.



Mynd 4-5 Framkvæmd ýmissa verkefna á vinnustaðnum – framkvæmdastjórar og fjármálastjórar

Á mynd 4-6 má sjá mat deildarstjóra og forstöðumanna á sinni þátttöku í framkvæmd sömu verkefna og mat framkvæmdastjóra á þeirra þætti. Eins og á mynd 4-5 hafa framkvæmdastjórar tilhneigingu til að ofmeta þátttöku starfsfólks miðað við sjálfsmat, sérstaklega á þetta við um deildarstjóra.



Mynd 4-6 Framkvæmd ýmissa verkefna á vinnustaðnum – deildarstjórar og forstöðumenn

Þessu til viðbótar töldu aðstoðarforstöðumenn sig koma töluvert að hegðun barna og unglinga (4,3), síðdegishressingu (4,3) og umsýslu húsnæðis (3,5). Framkvæmdastjórar voru nokkuð sammála um það, þó mátu þeir þátt aðstoðarforstöðumanna í umsýslu húsnæðis aðeins lægri eða 2,5.

Í töflu 4-5 kemur fram hverjir það eru sem helst telja sig sinna verkefnum sem falla utan eigin starfslýsingar og sinna verkefnum sem aðrir gætu sinnt. Forstöðumenn í frístundaheimilum töldu sig oftast sinna verkefnum sem féllu utan þeirra starfslýsingar af starfahópunum 7 en fast á eftir þeim komu aðstoðarforstöðumenn í félagsmiðstöð. Þessir tveir hópar töldu einnig oft en aðrir að þeir sinntu verkefnum sem aðrir gætu sinnt.

Tafla 4-5 Að sinna verkefnum utan starfslýsingar og sem aðrir gætu sinnt

Heild	Sinni oft verkefnum utan starfslýsingar	Sinni oft verkefnum sem aðrir gætu sinnt
Framkvæmdastjórar	20%	20%
Fjármálastjórar	40%	20%
Deildarstjórar	36%	40%
Forstöðumenn frístundaheimili	50%	53%
Forstöðumenn félagsmiðstöð	31%	23%
Aðstoðarforstöðumenn frístundaheimili	41%	47%
Aðstoðarforstöðumenn félagsmiðstöð	46%	54%

Hér eru dæmi sem unnin hafa verið úr opnum svörum um hvaða verkefnum svarendur sinntu sem væru utan starfslýsingar og svigrúm væri til að færa til annarra.

Forstöðumenn:

- Starfslýsing er of umfangsmikil og þá er erfitt að sinna öllum.
- Eins og að setja saman húsgögn, flytja þau, viðgerðir á húsnæði o.fl. sem maður hefur ekki kunnáttu á.
- Símtöl og áreiti utan vinnutíma.
- Verkefni sem ekki er hægt að ljúka á vinnudegi krefst yfirvinnu og verður maður langþreyttur þegar vinnan gengur fyrir persónulegu lífi.
- Starfslýsing forstöðumanna er of umfangsmikil og verklýsing er úrelt og eru mörg verkefni sem falla á forstöðumann án þess að þess sé getið í starfslýsingu.
- Undirbúningur stærri viðburða, óparfa millisendingar s.s. reikningasambýkktir, sap-vinnsla í ráðningum.
- Endalausir fundir um ekki neitt, aukin krafa um að taka þátt í aukaverkefnum.
- Gæsla í frímínútum og agamál barna- og unglunga á skólatíma. Gæsla í matsal og uppbrotsdagar. Fylgd á æfingar í strætó þar sem oft koma upp agavandamál.
- Þrif og ræsting á húsnæði, alls kyns húsnæðisvandamál, snjómokstur, bið eftir tilboðum í gluggaþvott, ganga á eftir iðnaðarmönnum.

Aðstoðarforstöðumenn:

- Almenn þrif á húsnæði og þrif vegna galla í loftræstikerfi, útkall vegna viðgerða á húsnæði, snjómokstur, flutningar á þungum húsgögnum og rusli, o.fl.
- Starfslýsingin er mjög víð og fellur því mjög mikið undir hana.
- Áreiti utan vinnutíma of mikið, mörgum verkefnum ýtt að okkur sem við verðum að vera jákvæð fyrir en höfum lítinn tíma til að gera.
- Afleysingar, ráðningar, atvinnuviðtöl, utanum hald ráðningagagna og menntunargagna.
- Foreldramál þegar foreldrar eru ósáttir við starfið og önnur börn.
- Matarskömmun og gæsla í frímínútum.

Framkvæmdastjórar, fjármálastjórar og deildarstjórar:

- Of langur tími sem fer í vegna vanefnda USK og SEA varðandi framkæmdir og mannvirki. Húsnæðismál og ýmis umsýsla taka of langan tíma. Endalaust að segja frá gruni um myglu í húsnæði en ekkert hefur verið gert.
- Launamálin og ýmis mál starfsmanna, en það þarf að laga verklag á launadeildinni svo villum fækki.
- Verkefni sem eru skilgreind sem miðlæg þjónusta, samantekt gagna, uppsetning og forvinna fyrir aðra. Svára oft sömu spurningum um sama hlutinn.

Leitað var eftir hugmyndum að því hverjir gætu sinnt þeim verkefnum. Hér eru nokkur dæmi.

Forstöðumenn:

- Aðstoðarforstöðumaður gæti sinnt fleiri verkefnum og fengið meiri ábyrgð.
- Deildarstjóri gæti séð um upplýingar fyrir SFS, utanumhald fræðslu, skýrslugerð.
- Húsvörður gæti séð um allt varðandi húsnæðið eins viðhald, laga stífluð klósett, brotna glugga, ýmisleg á skólalóð og snjómokstur. Starfsmaður sem væri handlaginn og gæti sinnt ýmsum innkaupum á stærri hlutum. Aðili sem gæti farið á milli frístundaheimila.
- Þarf auka 100% starfsmann til að halda öllu í röð og reglu í frístundaheimilinu.
- Fjármálastjóri gæti séð um að kaupa tæki, stemma af agresso og þá óþarfi að tveir geri það.
- Kennarar skólans gætu sinnt gæslu í frímínútum og leyst agavandamál.
- Skólaeldhús ætti að sjá um síðdegishressingu eða það ætti að útvista henni.
- Fleiri starfsmenn til að koma að skipulagi frístundaheimilisins eins og að skipuleggja klúbba ofl. Starfsmenn sem halda utan um stærri viðburði.
- USK gæti sinnt húsnæðinu mun betur en gert er.
- Virkja betur þá starfsmenn sem fyrir eru.

Aðstoðarforstöðumenn:

- Teygjur og aðrar líkamsæfingar fyrir börn sem þess þurfa á að vera á ábyrgð sjúkráþjálfara.
- Borgin á að senda gröfu til að moka snjó, þarf starfsmann sem þrífur vel og skipulega allt innan húss. Það er mikið af aukaprífum vegna galla í loftræstikerfi sem þarf að laga strax vegna hættu fyrir börn og starfsfólk.
- Hlutastarfsmenn gætu sinnt skipulagi dagskrár fyrir daginn og eins auglýsingagerð fyrir opnanir.
- Almennt starfsfólk má vera duglegra að sýna meira frumkvæði, kljást við erfið börn.
- Skólaliðar gætu sinnt matarskömmun.
- Það vantar fleiri starfsmenn en ekki vegna manneklu heldur eru almennt of fáir starfsmenn í vinnu.

Framkvæmdastjórar, fjármálastjórar og deildarstjórar:

- Húsnæðismál eiga heima hjá USK, en það er mjög lélegt eftirlit með gæðum mannvirkja. Það þarf skýra verkferla um viðhald á gömlu og nýju húsnæði. Það er of margt varðandi húsnæðið á herðum of margra starfsmanna.
- Vinna að launa- og starfsmannamálum á heima hjá launa- og/eða mannauðsdeild, mörg verkefni sem ættu að klárast hjá kjaradeild eins og leiðrétting launa.

Allir hópár voru beðnir að **raða tilteknum viðfangsefnum eftir bæði raunverulegum og ákjósanlegum forgangi í starfi**. Viðfangsefnin voru skilgreind í rannsóknum sem dr. Börkur Hansen ásamt fleirum hefur notað til að rannsaka hlutverk og forgangsröðun grunnskólastjórnenda. Viðfangsefnin 9 voru aðlöguð að starfsemi frístundamiðstöðva.

Hér er birt tafla fyrir hvern hóp í stjórnendahópi frístundamiðstöðva. Taflan sýnir í hvaða sæti viðfangsefnið lenti eftir að meðaltal röðunar svarenda hafði verið reiknað út.

Framkvæmdastjórar settu **stefnumótun og starfsáætlun** í fyrsta sæti hvort sem miðað var við raunverulegan eða ákjósanlegan forgang í starfi. Annars var nokkuð jafnvægi á forgangsröðuninni að því undanskyldu að **rekstur og umsýsla** röðuðust í annað sætið í raunverulegri forgangsröðun en í því fjórða í ákjósanlegri forgangsröðun.

Tafla 4-6 Forgangsröðun framkvæmdastjóra

	Ákjósanlegt	Raunverulegt
	<i>Forgangsröðun 1-9</i>	
Stefnumótun og starfsáætlun	1	1
Skipulag faglegs starfs	2	3-4
Mannauðsmál	3	3-4
Rekstur og umsýsla	4	2
Miðlægt samstarf	5	5
Borgarhlutinn	6	6
Málefni barna og unglunga	7	7
Endurmenntun	8	9
Hegðun barna og unglunga	9	8

Fjármálastjórar röðuðu **rekstri og umsýslu** í fyrsta sæti sé miðað við raunverulegan forgang og ákjósanlegan forgang í starfi og má segja að litlu muni á forgangsröðun þeirra á flestum viðfangsefnum.

Tafla 4-7 Forgangsröðun fjármálastjóra

	Ákjósanlegt	Raunverulegt
	<i>Forgangsröðun 1-9</i>	
Rekstur og umsýsla	1	1
Mannauðsmál	2	2
Stefnumótun og starfsáætlun	3	3
Miðlægt samstarf	4	4
Endurmenntun	5	6
Borgarhlutinn	6	5
Skipulag faglegs starfs	7	8
Málefni barna og unglunga	8	7
Hegðun barna og unglunga	9	9

Hjá **deildarstjórum** var mun minna samræmi milli þess sem var raunverulega í forgangi í starfi og þess sem þeir töldu ákjósanlegt. **Skipulag faglegs starfs** var í fyrsta sæti í ákjósanlegum forgangi en náði ekki nema fjórða sæti í raunverulegum forgangi á eftir **mannauðsmálum**, **rekstri** og **stefnumótun**. **Málefni barna og unglunga** sem ætti að vera í þriðja sæti í forgangi var í því fimmta í raun. Þá var **endurmenntun** neðar en þeir telja ákjósanlegt.

Tafla 4-8 Forgangsöröðun deildarstjóra

	Ákjósanlegt	Raunverulegt
	<i>Forgangsöröðun 1-9</i>	
Skipulag faglegs starfs	1	4
Mannauðsmál	2	1
Málefni barna og unglina	3	5
Stefnumótun og starfsáætlun	4	3
Hegðun barna og unglina	5	7
Rekstur og umsýsla	6	2
Endurmenntun	7	9
Miðlægt samstarf	8	6
Borgarhlutinn	9	8

Hjá forstöðumönnum munaði mestu á skipulagi faglegs starfs sem er í öðru sæti í ákjósanlegri forgangsöröðun en í því fjórða í raunverulegri. Endurmenntun var, eins og hjá deildarstjórum, heldur neðar en þeir helst myndu vilja.

Tafla 4-9 Forgangsöröðun forstöðumanna

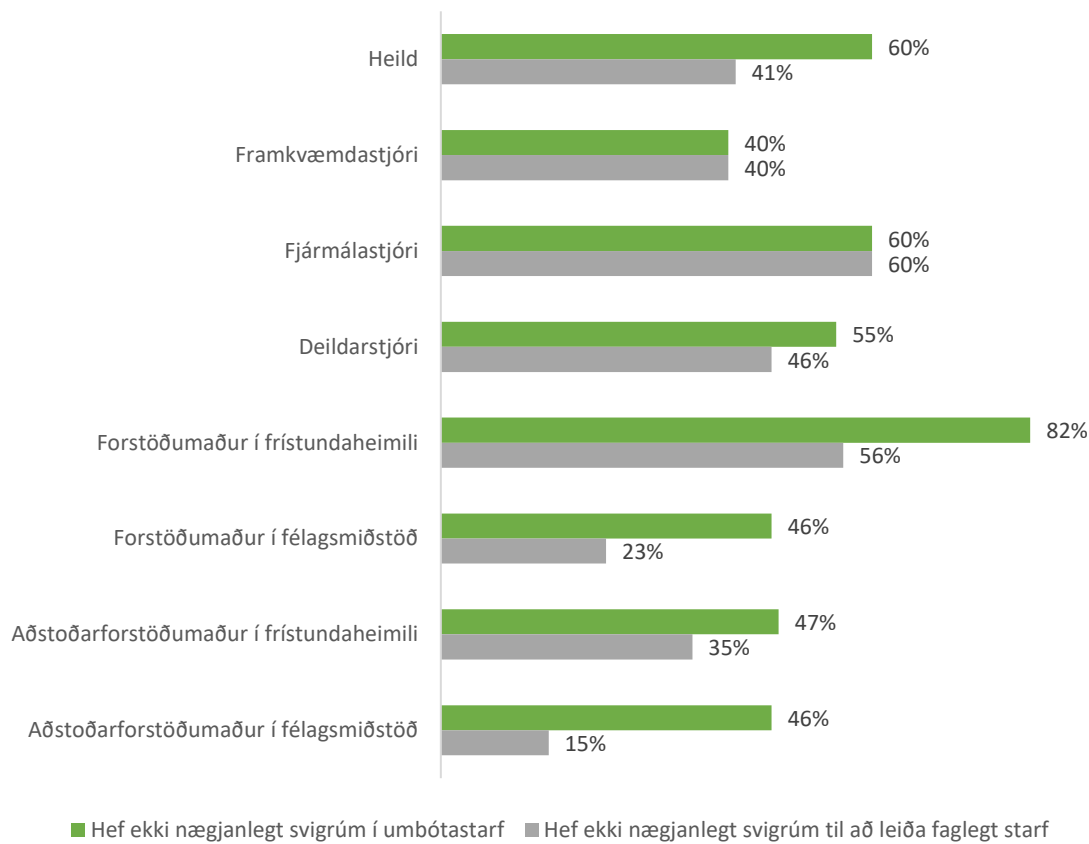
	Ákjósanlegt	Raunverulegt
	<i>Forgangsöröðun 1-9</i>	
Málefni barna og unglina	1	1
Skipulag faglegs starfs	2	4
Hegðun barna og unglina	3	2
Mannauðsmál	4	3
Stefnumótun og starfsáætlun	5	6
Rekstur og umsýsla	6	5
Endurmenntun	7	8-9
Miðlægt samstarf	8	7
Borgarhlutinn	9	8-9

Forgangsöröðun aðstoðarforstöðumanna var næstum sú sama hvort sem um ræðir ákjósanlegan eða raunverulegan forgang, líkt og hjá fjármálastjórum. Enginn munur var á efstu fjórum sætum í forgangsöröðuninni.

Tafla 4-10 Forgangsöröðun aðstoðarforstöðumanna

	Ákjósanlegt	Raunverulegt
	<i>Forgangsöröðun 1-9</i>	
Málefni barna og unglina	1	1
Hegðun barna og unglina	2	2
Skipulag faglegs starfs	3	3
Mannauðsmál	4	4
Stefnumótun og starfsáætlun	5	6
Miðlægt samstarf	6	5
Endurmenntun	7	8
Rekstur og umsýsla	8	7
Borgarhlutinn	9	9

Að lokum í þessum kafla voru stjórnendur spurðir um svigrúm til að sinna umbótastarfi og faglegu starfi. Á mynd 4-7 má sjá að umbótastarf sat meira á hakanum en heldur færri sögðust ekki hafa nægjanlegt svigrúm til að leiða faglegt starf. Forstöðumenn í frístundaheimilum og fjármálastjórar voru þeir sem höfðu hæstu hlutföll í báðum þessum spurningum.



Mynd 4-7 Svigrúm til að leiða faglegt starf og umbótastarf í frístundamiðstöðinni

SAMSETNING STARFSFÓLKS OG STÖÐPJÓNUSTA

Stjórnendur í frístundamiðstöðvum voru beðnir að forgangsraða 5 starfahópum eða starfsheitum sem æskilegt væri að bæta við núverandi stöðu á vinnustaðnum. Í töflu 4-11 má sjá hvernig forgangs röðunin kom út í stjórnendahópunum.

Tafla 4-11 Æskileg viðbót í starfsmannahópinn

Framkvæmdastjórar	Fjármálastjórar	Deildarstjórar	Forstöðumenn	Aðstoðarforstöðumenn
Frístundaráðgjafi	Frístundaráðgjafi	Tómstunda- og félagsmálafræðingur	Tómstunda- og félagsmálafræðingur	Tómstunda- og félagsmálafræðingur
Tómstunda- og félagsmálafræðingur	Tómstunda- og félagsmálafræðingur	Uppeldismenntað starfsfólk	Uppeldismenntað starfsfólk	Frístundaráðgjafi
Umsjónarmaður húsnæðis	Uppeldismenntað starfsfólk	Frístundaráðgjafi	Frístundaráðgjafi	Uppeldismenntað starfsfólk
Uppeldismenntað starfsfólk	Skrifstofustjóri	Umsjónarmaður húsnæðis	Umsjónarmaður húsnæðis	Umsjónarmaður húsnæðis
Skrifstofustjóri	Umsjónarmaður húsnæðis	Skrifstofustjóri	Skrifstofustjóri	Skrifstofustjóri

Fagmenntað starfsfólk til að starfa með börnum var efst hjá öllum hópum. Þar á eftir kom umsjónarmaður húsnæðis.

Í opnum svörum við þessari spurningu nefndu einnig margir **starfsfólk með sérstaka þekkingu á ýmsum áhugasviðum barna, þroskaþjálfara, starfsfólk til að sjá um skipulagningu og framkvæmd á síðdegishressingu og hegðunaráðgjafa.**

Svarendur gátu einnig nefnt **stöðþjónustu sem ekki væri í boði en gæti minnkað álag** á stjórnendur. Hér eru dæmi um svör:

Forstöðumenn:

- Verkefnastjóra/forstöðumann sem stjórnar 10 – 12 ára starfinu í félagsmiðstöðinni.
- Aðstoðarmann í fullu starfi, mannauðsráðgjafa milliliðalaust því z kynslóðin er ótrúlega dramatísk og hefur þörf fyrir mikið utanumhald, og þroskaþjálfara.
- Húsvörð sem tekur á öllum rekstri húsnæðis og viðhaldi. Að húsvörður skólans sé líka með frístundina.
- Sérstaka skólaþjónustu fyrir frístundaheimilin þar sem fagfólk gefur ráð um almennt skipulag og rekstur frístundaheimilis, einstakling sem kemur með nýtt sjónarhorn og miðlar af reynslu sinni á starfinu.

Aðstoðarforstöðumenn:

- Stöðþjónustu í kringum sértækt hópastarf.
- Annan aðstoðarforstöðumann vegna margra skóla og margra starfsmanna.
- Stuðningsfulltrúa, þroskaþjálfara, launafulltrúa, sérstakan forstöðumann sem sér um 10 - 12 ára starfið.
- Launafulltrúi innan vinnustaðarins.
- Húsvörð til að sinna húsnæðismálum því það er aukaálag að sinna slíkum málum sem koma oft upp eins og að sanda, salta, moka, skipta um glugga og í lagfæringar.
- Þroskaþjálfara sem tæki að sér börn nokkru sinnum í viku sem eiga erfitt.

Framkvæmdastjórar, fjármálastjórar og deildarstjórar:

- Skrifstofustjóra, starfsmenn sem sér um vinnustund, launalista, er í samskiptum við launadeildina, skjalavarsla, símavarsla o.fl.
- Frístundaráðgjafa sem sér um lýðheilsu, forvarnir og félagsauðsverkefni.
- Húsvörð til að sinna umsjón mannvirkja.
- Mannauðsráðgjafa sem tæki erfið starfsmannamál og væri markþjálfari, sálfræðing til að veita fólki handleiðslu.

Einnig gátu stjórnendur nefnt hvaða **stoðþjónusta væri í boði en þeir töldu ekki fullnægjandi:**

Forstöðumenn:

- Það þarf stuðning með húsnæðið.
- Túlkaþjónustu til að flýta fyrir fólki að komast inn í menninguna.
- Almenna fræðslu fyrir mína starfseiningu en ekki sameinaða með hinum starfseiningunum.
- Gott að hafa öll símanúmer og tengingar við stoðþjónustu og upplýsingar hvað hún geti gert fyrir okkur í staðinn fyrir að vera að finna upp hjólið aftur og aftur.
- Þarf hegðunar- og ráðgjafabroskaþjálfa sem kæmi með forstöðumönnum á hausti en væri ekki bara með hóp fyrirlestur.
- Það má auka samstarfið við þjónstumíðstöðina.
- Þarf meiri hjálp við erfið mál sem koma upp er varða starfsfólk og/eða foreldra.

Aðstoðarforstöðumenn:

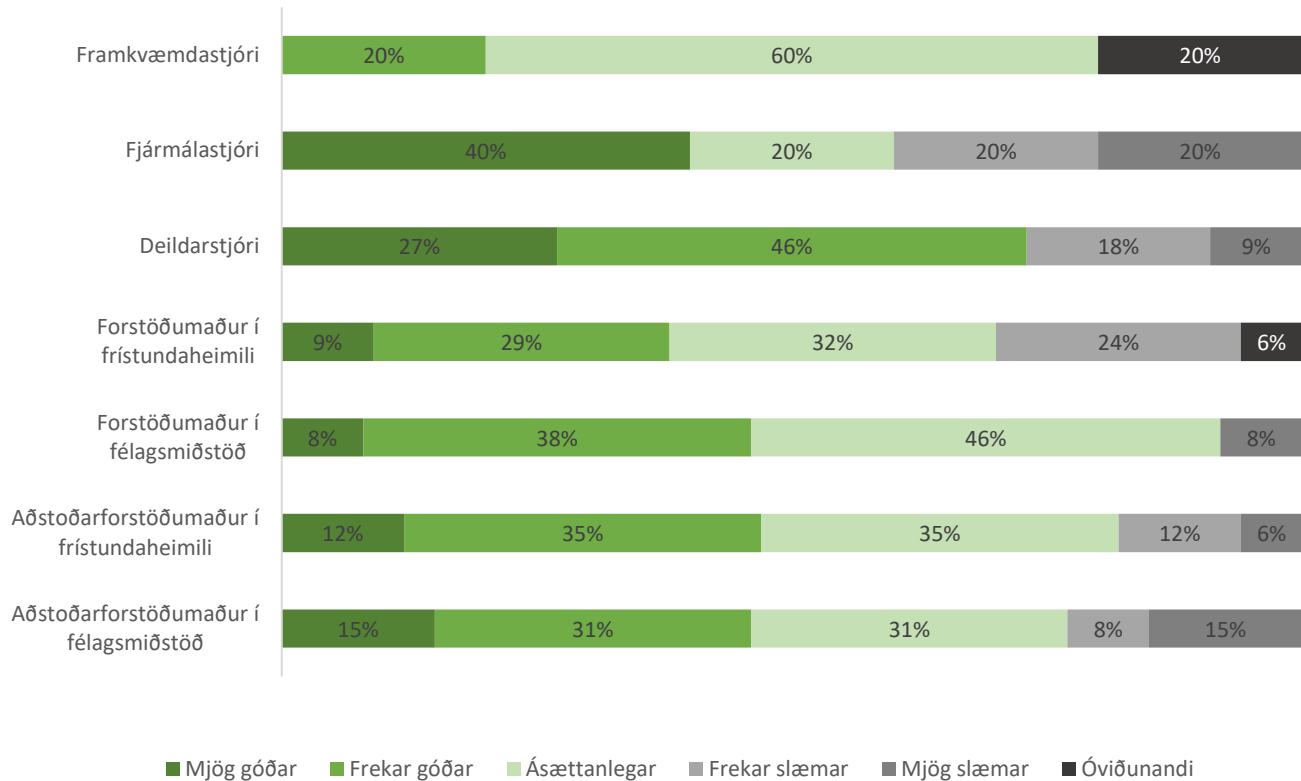
- Starfsmenn í frístundamiðstöð mættu veita betri þjónustu þegar leitað er til þeirra en deildarstjóri og fjármálastjóri eru oft erfið í samskiptum þegar kemur að vinnuskyldu og boðum og bönnum.
- Finnst ekki nóg að þroskaþjálfari komi og tali við okkur í byrjun ársins.
- Ráðgjafabroskaþjálfar taka ekki alltaf mark á þjónustubörf okkar miðað við álag og eru starfsmenn ekkert þjálfaðir heldur er bara einstaka fyrirlestur sem hjálpar lítið. Mættu hjálpa forstöðumönnum að þjálfa stuðningsstarfsfólk.

Framkvæmdastjórar, fjármálastjórar og deildarstjórar:

- Mannauðsþjónusta SFS þarf að greiða úr erfiðustu starfsmannamálum. Mannauðsdeild ráðhússins svarar ekki erindum. Mál tynast og taka of langan tíma.
- Launamál, en það verður að bæta verklag við launadeild. Það fer of mikill tími í hverjum mánuði í að greiða úr hlutum. Tölvupósti ekki svarað, mikið um villur í launaútreikningum.
- Húsnæðismálin eru mjög óskýr, meira viðhald og umhirða á húsnæði.
- Ráðgjöf varðandi erfið og flókin hegðunarvandamál. Stjórnendur þurfa markþjálfun eða handleiðslu vegna erfiðra mála og stuðning fyrir sig sem stjórnendur.

VINNUAÐSTÆÐUR

Allir voru beðnir að meta vinnuaðstæður sínar frá því að vera mjög góðar yfir í óviðunandi. Deildarstjórar voru ánægðastir með vinnuaðstæður en lítill munur var annars á hópnum að undanteknum framkvæmdastjórum en þar ber þó að minna á að hver svarandi vegur mjög mikið í hlutfallinu.



Mynd 4-8 Mat á vinnuaðstæðum eftir starfahópum

Í töflu 4-12 er spurningum um vinnuaðstæður skipt eftir starfahópnum fimm. Hlutfallið sýnir þá sem svara spurningunni játandi um aðstæður á skrifstofu eða vinnustöð sinni. Algengt var að skrifstofur væru samnýttar og aðstaða þar oftast í góðu lagi hjá flestum hópum. Aðgangur að SAP var þó misjafn og aðstoðarforstöðumenn voru minnst sáttir við húsbúnað af starfahópnum.

Tafla 4-12 Aðstæður á skrifstofu eða vinnustöð

	Framkvæmda- stjórar	Fjármála- stjórar	Deildar- stjórar	Forstöðumenn	Aðstoðar- forstöðumenn
Sæti fyrir 2-3	80%	60%	91%	78%	87%
Skrifstofa samnýtt	60%	60%	55%	63%	73%
Opnanlegur gluggi	100%	100%	100%	87%	97%
Hef vinnuaðstöðu í frístundamiðstöð	100%	100%	100%	69%	72%
Kemst á innri vef	100%	100%	100%	100%	100%
Kemst í þráðlaust net	100%	100%	100%	98%	93%
Kemst í SAP	100%	100%	91%	63%	53%
Húsbúnaður í lagi	100%	80%	100%	83%	73%
Aðgangur að vatni/hressingaraðstaða	100%	100%	100%	96%	93%

Á sama hátt var spurt um fundaraðstöðu sem einnig getur talist í lagi að undanskildu því að stólar í fullorðinsstærð fyrir alla starfsmenn eru ekki alls staðar til í fundaraðstöðu.

Tafli 4-13 Fundaraðstaða

	Framkvæmda- stjórar	Fjármála- stjórar	Deildar- stjórar	Forstöðumenn	Aðstoðar- forstöðumenn
Tekur 10-12 manns	80%	60%	91%	82%	93%
Skjávarpi	100%	100%	90%	91%	83%
Húsbúnaður í lagi	80%	80%	91%	93%	89%
Stólar fyrir alla fullorðna starfsmenn	60%	-	-	64%	69%

OPNAR SPURNINGAR UM ÁLAG Í STARFI OG GILDI STARFSINS

Hér er samantekt úr tveimur opnum spurningum þar sem annars vegar var spurt um þá þætti sem valda stjórnendum í frístundastarfi mestu álagi og svo um þá þætti sem gefa starfi þeirra gildi. Gefin er upp heildarfjöldi svarenda við spurningunni og svo hve oft viðkomandi þáttur er nefndur. Í töflunni eru teknir saman þættir sem 5 eða fleiri svarendur nefndu.

Tafli 4-14 Álag í starfi og gildi starfsins

Hvað veldur mestu álagi í starfi þínu? – 86 svör		Hvað gefur starfi þínu mest gildi? – 70 svör	
Mannauðsmál	49	Starfsfólk sé ánægt og góður starfsandi	37
Erfið málefni barna	25	Vellíðan og ánægja barna og unglinga	15
Agavandamál barna	18	Að starfa með börnum	13
Foreldrasamskipti	14	Leiða faglegt starf	12
Skortur á starfsfólki og forföll	9	Ná árangri í faglegu starfi	12
Vandi með húsnæði	5	Ánægðir foreldrar	10
Daglegur rekstur og stjórnun	5	Geta haft áhrif á líf barna og unglinga	9
Samskipti við stofnanir	5	Sjá þroska og framfarir barna og unglinga	7
		Fjölbreytt og sveigjanlegt starf	6
		Góð samvinna við aðra í umhverfi barna	5

Aðrir þættir sem á blað komust en færri en 5 nefndu í tengslum við álag voru: Að leiða faglegt starf, of mörg aukaverkefni frá skrifstofu, samskipti við grunnskóla, skilningsleysi á starfi, biðlistar barna, skortur á úrræðum fyrir börn, úrræðaleysi stjórnenda, áreiti utan vinnutíma og skipulagning stórra viðburða.

Af þáttum sem gefa starfinu gildi voru einnig nefndir: Börn og unglingar leiti til okkar og upplifi öryggi, tilheyra góðum stjórnendahópi, að geta boðið gæðastarf í frístund og sinnt forvörnum, finna að starfið er metið, sértækt starf með börnum og endurmenntun.

Fylgiskjal 9 - Tillaga að starfslýsingu deildarstjóra sérkennslu í grunnskólum (3 bls)

STARFSLÝSING

Svið:

Skóla- og frístundasvið Reykjavíkurb.

Starfsheiti:

SFS.2631.deildarstjóri stoðþjónustu

Stéttarfélag:

Skólastjórafélag Íslands

Vinnustaður:

xxxskóli

Starfsheiti næsta yfirmanns:

SFS.2631.skólastjóri

Ístarf númer:

Annað:

Almennt um starfið

Markmið og tilgangur starfs

Starfa samkvæmt lögum og reglugerðum um grunnskóla og öðrum lögum sem við eiga, aðalnámskrá grunnskóla og stefnum borgarinnar í skólamállum. Hafa yfirumsjón með stoðþjónustu grunnskóla og taka þátt í stefnumótun og skipulagi skólastarfs grunnskólans með það að markmiði að tryggja öllum nemendum menntun við hæfi og þann stuðning sem þeir kunna að þurfa í samræmi við metnar sérþarfir.

Sjá skal til þess að allir nemendur njóti jafnræðis, óháð uppruna, þjóðerni, litarhætti, trúarbrögðum, stjórnmalaskoðunum, kynferði, kynhneigð, aldri, efnahag, ætterni, fötlun, heilsufari eða annarri stöðu.

Verksvið eða meginverkefni starfsins

- Deildarstjóri stoðþjónustu er hluti af stjórnunarteymi skólans og tekur þátt í faglegum ákvörðunum og skipulagi innra starfs skólans, s.s. vegna stefnumótunar í stoðþjónustu.
- Skipuleggja stoðþjónustu skólans í samvinnu við skólastjórnendur, fagaðila stoðþjónustu og umsjónarkennara.
- Leiða stoðþjónustu skólans og deila út störfum og ábyrgð, s.s. til sérkennara, þroskaþjálfra og stuðningsfulltrúa og halda reglulega fundi með þeim. Bera ábyrgð á gerð og kynningu heildaráætlunar um stoðþjónustu skólans.
- Ábyrgð á daglegri verkstjórn og framkvæmd stoðþjónustu í skólanum.
- Á sæti í nemendaverndarráði skólans og lausnarteymi.
- Umsjón með framkvæmd skimana, kannana og greininga innan skólans og miðlun upplýsinga um niðurstöður til kennara og foreldra, þegar við á.
- Ábyrgð á gerð áætlana um aðgerðir í kjölfar skimana og kannana vegna einstakra nemenda og nemendahópa.
- Móttaka og umsjón með beiðnum um sérkennslu og stuðning fyrir nemendur frá umsjónarkennurum, foreldrum og nemendum, ef við á.
- Umsjón/ábyrgð á móttöku nýrra nemenda sem þurfa á stuðningi að halda og samvinnu við leikskóla eða fyrri grunnskóla nemenda.

- Halda utan um skráningar í stoðþjónustu þ.m.t. yfirlit yfir nemendur sem þurfa á stuðningi að halda, mat á árangri inngripa og stuðningsúrræða.
- Umsjón með stofnun teyma um nemendur í samvinnu við umsjónarkennara, sérkennara eða aðra fagaðila.
- Ábyrgð á gerð áætlana varðandi nemendur sem þurfa á stuðningi að halda og lög og reglugerðir kveða á um, s.s. móttökuáætlun vegna nemenda með sérþarfir og tilfærsluáætlanir.
- Ábyrgð á gerð einstaklingsnámskráa í samvinnu við umsjónarkennara og sérkennara og í samráði við aðra fagaðila, foreldra og nemendur eftir því sem við verður komið.
- Umsjón með frávikum og undanþágum við próftöku s.s. vegna samræmdra prófa.
- Umsjón með fræðslu um sérþarfir og stoðþjónustu fyrir starfsmenn skólans í samvinnu við starfsfólk stoðþjónustu.
- Umsjón með ráðgjöf fyrir kennara, starfsfólk og foreldra vegna sérkennslu og stuðning við nemendur.
- Umsjón með samskiptum varðandi stuðning og sérkennslu við fagskrifstofu grunnskóla, skólaþjónustu, farteymi, Miðju máls og læsis og aðra aðila eftir því sem við á.
- Samskipti við stofnanir, s.s. Greiningar- og ráðgjafarstöð, Barna- og unglingsgeðdeild, Þroska- og hegðunarstöð og Barnavernd í samstarfi við skólastjórnendur.
- Önnur þau verkefni sem starfsmanni kunna að vera falin af yfirmanni og falla innan eðlilegs starfssviðs hans.

Ábyrgð starfsmanns í starfi

- Ábyrgð á og umsjón með að stefnumótun, ráðgjöf og eftirfylgd mála er varða stuðning og sérkennslu falli að lögum og reglugerðum um grunnskóla og öðrum lögum sem við eiga, aðalnámskrá grunnskóla og menntastefnu Reykjavíkurborgar.
- Ábyrgð á innleiðingu og eftirfylgni stefnumótunar borgaryfirvalda um skóla án aðgreiningar.
- Ábyrgð á að varðveisla og umhirða gagna sem varða stoðþjónustu skólans og kunna að innihalda persónuupplýsingar uppfylli skilyrði persónuverndarlaga.
- Ábyrgð á að skrá upplýsingar er varða nemendur stoðþjónustu skólans í Mentor eða önnur skráningarkerfi innan skólans.
- Ábyrgð á að nemendur fái þá þjónustu sem þeir þurfa á að halda innan stoðþjónustu skólans eins og kostur er.
- Ábyrgð á sérhæfðum kennslugögnum og búnaði vegna stoðþjónustu.

Grunnkröfur

Menntun og/eða réttindi sem krafist er:

- Háskólapróf í grunnskólakennarafræðum eða á sviði uppeldis og kennslu.
- Leyfisbréf kennara (þ.e. leikskóla-, grunnskóla- eða framhaldsskólakennara).
- Meistarapróf á sviði sérkennslu, uppeldismenntunar eða stjórnunar eða mikil starfs- og stjórnunarreynsla á viðkomandi sérfræðisviði.

Reynsla sem krafist er:

- Víðtæk reynsla og þekking á starfsemi grunnskóla.

- Víðtæk reynsla og þekking á hugmyndafræði um skóla án aðgreiningar og menntunar fyrir alla.
- Reynsla og þekking á sérkennslu og stuðningi í grunnskóla.
- Reynsla af verkefnastjórnun og áætlanagerð.
- Reynsla af þátttöku og þróun skólustarfs og innleiðingu verkefna.
- Reynsla af stjórnun æskileg.
- Reynsla af opinberri stjórnsýslu æskileg.

Hæfni sem krafist er:

- Góð hæfni í samskiptum.
- Færni í áætlanagerð og innleiðingu verkefna.
- Frumkvæði í starfi, skipulagshæfileikar og sjálfstæð vinnubrögð.
- Góð íslenskukunnátta og hæfni til að tjá sig í ræðu og riti.

Samstarfsaðilar í starfinu:

Skólastjórnendur og starfsfólk stoðþjónustu.

Kennarar og aðrir starfsmenn skólans.

Nemendur og foreldrar.

Starfsfólk á skrifstofu skóla- og frístundasviðs og deildarstjórar stoðþjónustu í öðrum grunnskólum.

Starfsfólk þjónustumiðstöðva og annarra úrræða varðandi stuðning og sérkennslu á vegum borgarinnar.

Starfsfólk Greiningar- og ráðgjafarstöðvar, Barna- og unglingsgeðdeildar, Þroska- og hegðunarstöðvar og Barnaverndar og annarra stofnana eða félagsamtaka sem koma að málum nemenda.

Vinnuaðstæður:

Almenn vinna innan grunnskóla, að hluta almenn skrifstofuvinna.

Reykjavík, nóvember 2020

Undirskrift yfirmanns

Fylgiskjal 10 – Tillaga að starfslýsingu umsjónarmanns húsnæðis (2 bls)

STARFSLÝSING

Svið: **Umhverfis- og skipulagssvið**Vinnustaður : **Hverfistöð/fasteignir**Starfsheiti : **Umsjónarmaður fasteigna**Starfsheiti næsta yfirmanns: **Fasteignastjóri**

Stéttarfélag :

Ístarf númer :

Almennt um starfið

Markmið og tilgangur starfs

Umsjónarmaður fasteigna tilheyrir teymi umsjónarmanna innan hverfastöðva sem hefur umsjón með húsnæði og lóð starfseininga skóla- og frístundasviðs í viðkomandi borgarhluta. Umsjónarmaður sér til þess að húsnæðið veiti fullnægjandi umgjörð um metnaðarfullt starf og stuðli að heilbrigði og vellíðan barna og starfsmanna.

Verksvið eða megin verkefni

- Fylgja því eftir að viðhald- og endurnýjun á húsnæði, lóð og fastabúnaði starfseininga skóla- og frístundasviðs í viðkomandi borgarhluta sé samkvæmt áætlun í samstarfi við fasteignastjóra og stjórnendur starfseininga skóla- og frístundasviðs. Er þá átt við allt eðlilegt viðhald eins og rafmagn, pípulagnir, málun, dúkaviðgerðir, steypuskemmdir, raka og lekamál, skemmdir innan og utan hús.
- Sinna almennu viðhaldi svo sem á læsingum, vatnskrönum, brotnum snögum, herða á gluggajárnum, laga skápa og hillur, losun á stíflum o.fl. er tengist húsnæði, lóð og föstum búnaði og/eða kallar til iðnaðarmann eftir því sem við á í samráði við stjórnendur starfseininga skóla- og frístundasviðs í viðkomandi borgarhluta og fasteignastjóra.
- Sjá um að lýsing og hiti í starfseiningar skóla- og frístundasviðs í viðkomandi borgarhluta sé fullnægjandi og gæta hagkvæmis í orkunotkun og annast endurnýjun hvers konar ljósgjafa.
- Vinna ræstingaráætlun fyrir starfseiningar skóla- og frístundasviðs í viðkomandi borgarhluta í samstarfi við skólastjórnendur og fylgir eftir að ræsting og hreingerning húsnæðis starfseininga skóla- og frístundasviðs séu í samræmi við þarfir starfseminnar.
- Hafa umsjón með öryggis- og eftirlitsbúnað í starfseiningum skóla- og frístundasviðs í viðkomandi borgarhluta. (Þetta er útfærsluatriði sem skýrist af þeirri verkaskiptingu sem verður á milli SFS og USK í tilraunaverkefni).
- Er fyrsti starfsmaður á hringilista öryggisvarða vegna útkalla frá öryggis- og þjófavarnarkerfum. (Þetta er útfærsluatriði sem skýrist af þeirri verkaskiptingu sem verður á milli SFS og USK í tilraunaverkefni).
- Önnur verkefni er starfsmanni kunna að vera falið af yfirmanni og falla innan eðlilegs starfssviðs hans.

Grunnkröfur

Menntun og/eða réttindi sem krafist er:

- Menntun sem nýtist í starfi/iðnmenntun

Reynsla sem krafist er:

Reynsla á sviði umsjón fasteigna
Starfsreynsla á sviði byggingaiðnar æskileg
Reynsla af rekstri og mati á viðhaldspörf fasteigna æskileg.
Reynsla í gerð innkaupa- og kostnaðaráætlana æskileg.
Reynsla í verkefnastjórnun æskileg.

Hæfni sem krafist er:

- Frumkvæði, sjálfstæði og metnaður í starfi.
- Nákvæmni og öguð vinnubrögð.
- Lipurð og hæfni í samskiptum.
- Góð tölvukunnátta og þekking á tölvuforritum sem nýtast í starfi æskileg.
- Góð íslenskukunnátta og færni til að tjá sig í ræðu og riti.

Samstarfsaðilar í starfinu:

Daglega: Aðrir starfsmenn í umsjónarmannateyminu, samstarfsfólk á hverfastöð og stjórnendur grunnskóla og leikskóla í borgarhlutanum.

Sjaldnar: Starfsmenn grunnskóla og leikskóla í borgarhlutanum, verkefnastjóri fasteigna og búnaðar SFS og innkaupastjóri SFS og annað starfsfólk á skrifstofum SFS og USK, innkaupaskrifstofu og Heilbrigðiseftirliti. Starfsfólk Vinnueftirlits, fyrirtækja og fleiri aðila er koma að byggingum, búnaði og lóðum á vegum SFS borgarhlutanum. Önnur svið borgarinnar og miðlæg stjórnarsýsla vegna þjónustu við borgarbúa. Kjörnir fulltrúar.

Vinnuaðstæður:

- Almenn skrifstofuvinna að hluta en einnig vinna á vettvangi og í aðstæðum þar sem oft er slæmt aðgengi, t.d. vegna framkvæmda.

Reykjavík, nóvember 2020

Undirskrift yfirmanns

Fylgiskjal 11 – Grunnur að verkefnaskiptingu leigusala og leigutaka húsnæðis SFS (2 bls)

	Endurnýjun samkvæmt viðhaldsáætlun 1 – 5 ár		Daglegur rekstur og fyrirbyggjandi viðhald	
	Leigusali	Leigutaki	Leigusali	Leigutaki
Rekstur mannvirkis				
Fasteignagjöld				
Brunabótaiðgjald				
Rafmagn				
Heitt vatn				
Kalt vatn				
Sorphreinsun				
Ræsting				
Gámaþjónusta				
Áhalda og verkfæraleiga				
Viðhald mannvirkis				
Öryggiskerfi				
Eftirlitsmyndavélar				
Aðgangskerfi				
Innbrotakerfi				
Lagnir				
Eldvarnir				
Brunaviðvörðunarkerfi				
Handslökkvitæki				
Eldvarnarteppi				
Reglulegar úttektir				
Lagnir				
Símkerfi				
Símstöð og tæki				
Kallkerfi				
Dyrasímakerfi				
Lagnir				
Hússtjórnarkerfi				
Búnaður				
Lagnir				
Loftræsikerfi				
Síuskipti				
Stokkþrif				
Stýringar og tæki				
Hljóðkerfi				
Tæki				
Hátalarar				
Lagnir				
Raflagnir				
Lágspenna 230V – 400V				
Tölvulagnir				
Pípulagnir				

	Endurnýjun samkvæmt viðhaldsáætlun 1 – 5 ár		Daglegur rekstur og fyrirbyggjandi viðhald	
	Leigusali	Leigutaki	Leigusali	Leigutaki
Hita- og neysluvatn				
Frárennislagnir þ.m.t. stíflulosun				
Snjóbræðslukerfi				
Fasteign				
Gler				
Gólfefni				
Málun				
Innréttingar - naglfastar				
Tréverk				
Aðgengi fatlaðra				
Fatahólf				
Höggvarnir á ofna				
Lyftur – Bilanir				
Lyftur - Lögbundnar prófanir				
Veggjakrot				
Búnaður				
Gardínur og myrkvunartjöld				
Rafknúnar gardínur				
Laus stálborð í eldhúsi				
Þurrskápar				
Húsgögn				
Peruskipti úti				
Peruskipti inni				
Tölvur				
Skjávarpi				
Tæki og búnaður í mötuneytum				
Heimiliseldavél				
Bakarofn				
Uppþvottavél				
Kæli- og frystiskápar				
Kæli- og frystiklefar				
Hreinsun á fitugildrum – Eldhús				
Drykkjarfontar				
Tengingar vegna nýrra tækja				
Búnaður og verkfæri í smíðastofum				
Loftnet á þaki				
Annað				
Eitrun fyrir meindýrum				

Fylgiskjal 12 - Spurningalisti könnunar um fagumhverfi stjórnenda leikskóla (6 bls)

- Hvað hefur þú starfað lengi sem stjórnandi í leikskóla? Vinsamlega skrifaðu samanlagðan árafjölda sem þú hefur starfað sem leikskólastjóri, aðstoðarleikskólastjóri, sérkennslustjóri og deildarstjóri. Skrifaðu tölustafi.
- Hvert er núverandi starf þitt?
 - Leikskólastjóri
 - Aðstoðarleikskólastjóri
 - Sérkennslustjóri
 - Deildarstjóri
- Hver er menntun þín? Hér má merkja við alla möguleikana.
 - Leikskólakennari
 - Önnur háskólamenntun
 - Önnur menntun, ekki háskólamenntun
- Hvert er stjórnunarhlutfall (%) þitt?
- Hve mikla skilgreinda viðveru ertu með inni á deild vikulega í klukkustundum? (Aðstoðarleikskólastjórar og sérkennslustjórar eru vinsamlega beðnir að svara þessari spurningu). Skrifaðu tölustafi.
- Hve margar klukkustundir á viku vinnur þú að jafnaði inni á deild þ.e. skilgreinda viðveru á deild, vegna forfalla eða af öðrum ástæðum? (Allir eru vinsamlega beðnir að svara þessari spurningu). Skrifaðu tölustafi.

	Skilgreind viðvera á deild	Vegna forfalla	Af öðrum ástæðum	Á ekki við
Hve margar klukkustundir kennir þú að jafnaði inni á deild?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Hvað fer langur tími hjá þér í fundarsetu innan leikskólans að jafnaði á viku? Skrifaðu tölustafi.

	Fjöldi klukkustunda á viku?
Tími í fundarsetu	<input type="checkbox"/>

- Eftirfarandi eru dæmi um viðfangsefni sem leikskólastjórnendur verja tíma sínum í. Þessi viðfangsefni eru skilgreind í rannsóknnum sem Dr. Börkur Hansen ásamt fleirum hefur notað til að rannsaka hlutverk og forgangsroðun grunnskólastjórnenda. Hér er búið að aðlaga viðfangsefnið að starfsemi leikskóla. Mikilvægt er að þú lesir skilgreiningarnar sem birtast eftir að þú smellir á "Áfram"

Viðfangsefni leikskólastjórnenda.

Athugaðu að hafa lista sem sendur var í tölvupósti til hliðsjónar við svörin.

- Áætlanagerð: Skipulagsvinna og áætlanagerð til langs tíma (t.d. hálf til eitt ár), svo sem starfsáætlun fyrir næsta ár, stefnumótun, áætlanir um byggingar og viðhald, símenntunaráætlun o.fl.
- Námsskrárvinna: Vinna við framkvæmd aðalnámskrár, leikskólanámskrá, sjálfsmat leikskóla, þróunarverkefni og önnur störf er varða uppeldi og menntun barna, starfshætti og dagsskipulag, leik- og námsefni o.fl.
- Mannauðsmál: Mönnun starfa, ráðgjöf, stuðningur, móttaka og þjálfun nýliða, starfsþróunarsamtöl, endurgjöf o.fl.
- Rekstur og umsýsla: Fjármál, skrifstofuhald, innkaup, skráning, SAP Vala, vinnustund, svara erindum, skýrslugerð o.fl.
- Málefni barna: Almennt, börn með sértækar þarfir, einstaklingsáætlanir, fundir með foreldrum/forráðamönnum einstakra barna, sérfræðiráðgjöf, barnavernd, dagleg samskipti og samstarf við foreldra o.fl.

6. Leikskólasamfélagið: Fundir með foreldraráði, foreldrafélaginu, viðræður við foreldra, ráðgjafa, samstarf við grunnskóla og fulltrúa ýmissa hagsmunahópa.
7. Miðlægt samstarf: Fundir, þáttaka í starfshópum, skýrslugerð og upplýsingagjöf til skrifstofu o.fl.
8. Endurmenntun: Lestur fræðibóka og greina, námskeið, ráðstefnur o.fl.

Raðaðu eftirfarandi viðfangsefnum inn í dálkinn til hliðar eftir raunverulegum forgangi í þínu starfi. (Efst er það sem þér finnst hafa mestan forgang og neðst það sem þér finnst hafa minnstan forgang).

- Áætlanagerð _____
- Námskrárvinna _____
- Mannauðsmál _____
- Rekstur og umsýsla _____
- Málefni barna _____
- Leikskólasamfélagið _____
- Miðlægt samstarf _____
- Endurmenntun _____

Raðaðu eftirfarandi viðfangsefnum inn í dálkinn til hliðar eftir ákjósanlegum forgangi í þínu starfi. (Efst er það sem þér finnst ákjósanlegast og neðst það sem þér finnst minnst ákjósanlegast).

- Áætlanagerð _____
- Námskrárvinna _____
- Mannauðsmál _____
- Rekstur og umsýsla _____
- Málefni barna _____
- Leikskólasamfélagið _____
- Miðlægt samstarf _____
- Endurmenntun _____

Hve mörgum klukkustundum á viku telurðu að þú verjir að jafnaði í eftirfarandi viðfangsefni? Vinsamlega svaraðu eftir bestu getu. Skrifðu tölustafi.

	Fjöldi klst. að jafnaði
Áætlanagerð	<input type="checkbox"/>
Námskrárvinna	<input type="checkbox"/>
Mannauðsmál	<input type="checkbox"/>
Rekstur og umsýsla	<input type="checkbox"/>
Málefni barna	<input type="checkbox"/>
Leikskólasamfélagið	<input type="checkbox"/>
Miðlægt samstarf	<input type="checkbox"/>
Endurmenntun	<input type="checkbox"/>

Hve mörgum klukkustundum á viku telurðu að væri ákjósanlegast að verja í eftirfarandi viðfangsefni? Vinsamlega svaraðu eftir bestu getu. Skrifðu tölustafi.

	Fjöldi ákjósanlegar klst.
Áætlanagerð	<input type="checkbox"/>
Námskrárvinna	<input type="checkbox"/>
Mannauðsmál	<input type="checkbox"/>
Rekstur og umsýsla	<input type="checkbox"/>
Málefni barna	<input type="checkbox"/>
Leikskólasamfélagið	<input type="checkbox"/>
Miðlægt samstarf	<input type="checkbox"/>
Endurmenntun	<input type="checkbox"/>

Ráðningar og umsýsla tengd ráðningum t.d. SAP	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kjara- og launamál starfsmanna – upplýsingagjöf, leiðbeiningar og aðstoð	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umsýsla vegna leyfa og forfalla starfsmanna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Skipuleggur vinnufyrirkomulag starfsmanna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ýmis umsýsla varðandi húsnæði, t.d. viðhald og eftirlit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umsjónum með þrifum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ýmis umsýsla og skipulag varðandi mötuneyti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ýmis samantekt og upplýsingagjöf til SFS og stofnana s.s. Hagstofu Íslands	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18. Vinsamlega merktu við já eða nei eins og við á.

	Já	Nei	Á ekki við/veit ekki
Er skipurit fyrir stjórnskipulag í leikskólanum?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Er skipuritið lýsandi fyrir raunverulegt skipulag?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19. Hve skýr eða óskýr er verkaskipting á milli stjórnenda í leikskólanum?

1. Mjög skýr
2. Frekar skýr
3. Hvorki skýr né óskýr
4. Frekar óskýr
5. Mjög óskýr

20. Er verkaskiptingin milli stjórnenda í leikskólanum skrifleg?

1. Já
2. Nei

21. Hve vel eða illa gengur að fara eftir verkaskiptingunni milli stjórnenda í leikskólanum?

1. Mjög vel
2. Frekar vel
3. Hvorki vel né illa
4. Frekar illa
5. Mjög illa

22. Vinsamlega skrifaðu athugasemdir hér fyrir neðan, ef þér finnst þörf á að útskýra nánar verkaskiptingunni milli stjórnenda á vinnustaðnum og hvernig gengur að vinna eftir henni?

23. Hve vel eða illa finnst þér ganga að komast yfir þau verkefni, sem þú átt að sinna samkvæmt starfslýsingu þinni svo vel megi vera?

1. Mjög vel
2. Frekar vel
3. Hvorki vel né illa
4. Frekar illa
5. Mjög illa

24. Hve oft eða sjaldan finnst þér þú sinna verkefnum sem falla utan við starfslýsingu þína?

1. Mjög oft
2. Frekar oft
3. Frekar sjaldan
4. Aldrei

25. Ef þú sinnir verkefnum sem falla utan við starfslýsingu þína, hvaða verkefni eru það? Vinsamlega

nefndu dæmi um verkefni.

26. Hve oft eða sjaldan finnst þér þú vera að sinna verkefnum, sem aðrir gætu sinnt?
1. Mjög oft
 2. Frekar oft
 3. Sjaldan
 4. Aldrei
27. Ef þér finnst þú vera að sinna verkefnum sem aðrir gætu sinnt, hvaða verkefni eru það og hverjir gætu sinnt þeim að þínu mati?
28. Hve vel eða illa finnst þér almennt takast að vinna úr þeim verkefnum sem þú ætlaðir þér á einni vinnuviku?
1. Mjög vel
 2. Frekar vel
 3. Hvorki vel né illa
 4. Frekar illa
 5. Mjög illa
29. Ef bæta ætti við starfsmannaflóru leikskólans, hvaða starfsmenn vildir þú sjá sem viðbót við núverandi starfsmenn? Vinsamlega raðaðu eftirfarandi starfsheitum frá (1-11) eftir mikilvægi. Það má bara velja hverja tölu einu sinni. Athugaðu að þú getur valið að setja ekkert númer við starfsheiti og þá er það ekki tekið með í röðunina við úrvinnslu niðurstaðna.
- Fjármálastjóri _____
 - Skrifstofustjóri _____
 - Mannauðsstjóri _____
 - Verkefnastjóri _____
 - Listamenn _____
 - Íþróttakennara _____
 - Þroskaþjálfari _____
 - Aukin afleysing _____
 - Tölvuumsjónaraðila _____
 - Ritari _____
 - Umsjónarmaður húsnæðis/húsvarsla _____
30. eru önnur starfsheiti en þau sem nefnd eru hér að ofan sem þú vilt sjá sem viðbót í starfsmannaflórana?
31. Hvaða stoðþjónusta gætir þú hugsað þér að hafa, en er ekki í boði, sem gæti minnkað álag á þig sem stjórnanda?
32. Hvaða stoðþjónusta er í boði fyrir þig sem stjórnanda, en þú telur ekki fullnægjandi? Ef svo er tilgreindu hvaða stoðþjónusta það er og hvað má bæta?
33. Sem skólastjórnandi leikskólans, hve góðar eða slæmar telur þú vinnuaðstæður þínar almennt vera?
1. Mjög góðar
 2. Frekar góðar
 3. Ásættanlegar
 4. Frekar slæmar
 5. Mjög slæmar
 6. Óviðunandi
34. Hve margir geta setið fundi á skrifstofu leikskólastjóra? Skrifðu tölustafi.
35. Vinsamlega svaraðu næstu spurningum um skrifstofu/vinnustöð og svaraðu með já, nei, á ekki við eftir því sem við á?

	Já	Nei	Á ekki við
Er skrifstofa leikskólastjóra samnýtt með öðrum?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Er aðstoðarleikskólastjóri með fasta vinnustöð?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Er aðstoðarleikskólastjóri með sína eigin tölvu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hefur sérkennslustjóri greiðan aðgang að skrifstofu/vinnustöð?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hefur deildarstjóri greiðan aðgang að skrifstofu/vinnustöð?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eru tvær tölvur fyrir hverja deild? (vegna deildarstarfs og undirbúnings)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nettenging: Nærðu SAP tengingu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Er húsbúnaður í lagi á skrifstofu/vinnustöð?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

36. Er eitthvað annað sem þú vilt taka fram um skrifstofuaðstöðu/vinnustöðvar í leikskólanum?
37. Vinsamlega svaraðu næstu spurningum um fundaraðstöðu þína í leikskólanum með já eða nei eins og við á.

	Já	Nei
Er leikskólinn með fundaraðstöðu sem tekur 6 manns?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Er fundaraðstaða þar sem allt stjórnendateymið getur fundað saman inni í leikskólanum á opnunartíma?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Er fundaraðstaða í leikskólanum til að funda með öllum starfsmönnum fyrir utan opnunartíma?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eru "fullorðinsstólar" fyrir alla starfsmenn til að nota t.d. á skipulagsdögum?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

38. Er eitthvað annað sem þú vilt taka fram um fundaraðstöðuna í leikskólanum?
39. Finnst þér þú hafa nægjanlegt svigrúm til að sinna nauðsynlegu umbótastarfi í leikskólanum?
- Já
 - Nei
 - Ef nei, hvernig myndir þú vilja bæta það? _____
40. Finnst þér þú hafa nægjanlegt svigrúm til að leiða faglegt starf í leikskólanum?
- Já
 - Nei
 - Ef nei, hvernig myndir þú vilja bæta það? _____
41. Hvað veldur mestu álagi í starfi þínu sem leikskólastjórnandi?
42. Hvað er það erfiðasta sem þú þarft að takast á við í starfi þínu sem leikskólastjórnandi?
43. Hvað telur þú gefa þér mesta gildið í starfi sem leikskólastjórnandi?
44. Hvað finnst þér mikilvægast við þitt starf sem leikskólastjórnandi?
45. Hve ánægð(ur) eða óánægð(ur) ertu almennt séð í starfi þínu sem skólastjórnandi?
- Mjög ánægð(ur)
 - Frekar ánægð(ur)
 - Hvorki né
 - Frekar óánægð(ur)
 - Mjög óánægð(ur)
46. Er eitthvað sem þú vilt bæta við að lokum?

Fylgiskjal 13 - Spurningalisti könnunar um fagumhverfi stjórnenda grunnskóla (7 bls)

- Hvað hefur þú starfað lengi sem skólastjórnandi? Vinsamlega skráðu samanlagðan árafjölda sem þú hefur starfað í núverandi starfi sem skólastjóri, aðstoðarskólastjóri og deildarstjóri.
- Hvert er núverandi starf þitt?
 - Skólastjóri
 - Aðstoðarskólastjóri
 - Deildarstjóri
- Hvert er stjórnunarhlutfall (%) þitt?
- Ertu með kennsluskyldu?
 - Já
 - Nei
- Ef þú ert með kennsluskyldu, kennir þú hana?
 - Já
 - Nei
 - Að hluta
 - Er ekki með kennsluskyldu

Hve margar kennslustundir kennir þú á viku samkvæmt stundatöflu og hve margar kennslustundir að jafnaði á viku í forfallakennslu? Skrifðu tölustafi.

	Samkvæmt stundatöflu	Í forfalla-kennslu	Á ekki við
Hve margar kennslustundir kennir þú á viku samkvæmt stundatöflu og hve margar kennslustundir að jafnaði á viku í forfallakennslu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Hverjir eru í faglegu og rekstrarlegu stjórnunarteymi skólans?

	Faglegu stjórnunarteymi?	Rekstrarlegu stjórnunarteymi?	Á ekki við/veit ekki
Skólastjóri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aðstoðarskólastjóri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Deildarstjóri stoðþjónustu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Deildarstjóri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verkefnastjóri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Skrifstofustjóri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fjármálastjóri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ritari/ritarar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umsjónarmaður húsnæðis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yfirmaður mötuneytis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Annar stjórnandi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Eftirfarandi eru dæmi um viðfangsefni sem skólastjórnendur verja tíma sínum í. Þessi viðfangsefni eru skilgreind í rannsóknnum sem Dr. Bórkur Hansen ásamt fleirum hefur notað til að rannsaka hlutverk og forgangsroðun skólastjórnenda. Hér er könnunin aðlöguð að hluta fyrir grunnskóla í Reykjavík. Mikilvægt er að þú lesir skilgreiningarnar sem birtast eftir að þú smellir á "Áfram" og hafir til hliðsjónar við að svara næstu fjórum spurningum.

Viðfangsefni skólastjórnenda.

Athugaðu að hafa lista yfir viðfangsefni sem sendur var í tölvupósti til hliðsjónar

- Námskrárvinna: Vinna við framkvæmd aðalnámskrár, skólanámskrá, sjálfsmat skóla, þróunarverkefni og önnur störf er varða kennsluhætti, kennsluskipulag, námsefni o.fl.

2. Starfsfólk: Ráðningar, ráðgjöf, stuðningur, mat o.fl.
3. Stjórnun/umsýsla: Rekstur, skrifstofuhald, fjármál, bréfaskrifdir/tölvupóstur skýrslugerð o.fl.
4. Málefni nemenda: Fundir með nemendum, ráðgjöf, skipulagsvinna vegna félagsstarfa, nemendaverndarráð, barnavernd, samstarf við foreldra o.fl.
5. Hegðun nemenda: Skólareglur, mætingar, hegðunarvandkvæði, samstarf um úrlausnir o.fl.
6. Skólahverfið: Fundir með skólaráði, samtökum foreldra og foreldraráði, viðræður við foreldra, ráðgjafa og fulltrúa ýmissa hagsmunahópa.
7. Miðlægt samstarf: Fundir, nefndarstörf, skýrslugerð, upplýsingagjöf o.fl.
8. Endurmenntun: Lestur fræðibóka og greina, námskeið, ráðstefnur o.fl.
9. Áætlanagerð: Skipulagsvinna og áætlanagerð til langs tíma (t.d. hálf til eitt ár), svo sem starfsáætlun fyrir næsta skólaár, áætlanir um byggingar og viðhald, endurmenntun starfsmanna o.fl.
10. Námsaðlögun: Fyrir nemendur almennt, nemendur með sértæka námsörðugleika, nemendur sem hafa ekki íslensku að móðurmáli, o.fl.

Raðaðu eftirfarandi viðfangsefnum inn í dálkinn til hliðar eftir ákjósanlegum forgangi í þínu starfi. (Efst er það sem þér finnst ákjósanlegast og neðst það sem þér finnst minnst ákjósanlegast).

- Námskrárvinna _____
- Starfsfólk _____
- Stjórnun/umsýsla _____
- Málefni nemenda _____
- Hegðun nemenda _____
- Skólahverfið _____
- Miðlægt samstarf _____
- Endurmenntun _____
- Áætlanagerð _____
- Námsaðlögun _____

Raðaðu eftirfarandi viðfangsefnum inn í dálkinn til hliðar eftir raunverulegum forgangi í þínu starfi. (Efst er það sem þér finnst hafa mestan forgang og neðst það sem þér finnst hafa minnstan forgang).

- Námskrárvinna _____
- Starfsfólk _____
- Stjórnun/umsýsla _____
- Málefni nemenda _____
- Hegðun nemenda _____
- Skólahverfið _____
- Miðlægt samstarf _____
- Endurmenntun _____
- Áætlanagerð _____
- Námsaðlögun _____

Hve mörgum klukkustundum á viku telurðu að ákjósanlegt væri að verja í hvert þessara viðfangsefna? Vinsamlega skrifaðu fjölda klukkustunda í viðeigandi línu. Skrifaðu tölustafi.

	Fjöldi klst. ákjósanlegir
Námskrárvinna	<input type="checkbox"/>
Starfsfólk	<input type="checkbox"/>
Stjórnun/umsýsla	<input type="checkbox"/>
Málefni nemenda	<input type="checkbox"/>
Hegðun nemenda	<input type="checkbox"/>
Skólahverfið	<input type="checkbox"/>
Miðlægt samstarf	<input type="checkbox"/>
Endurmenntun	<input type="checkbox"/>
Áætlanagerð	<input type="checkbox"/>
Námsaðlögun	<input type="checkbox"/>

Hve mörgum klukkustundum á viku í raun telurðu að þú verjir að jafnaði í eftirfarandi viðfangsefni? Vinsamlega skrifaðu fjölda klukkustunda í viðeigandi línu. Skrifaðu tölustafi.

	Fjöldi klst. á viku að jafnaði
Námskrárvinna	<input type="checkbox"/>
Starfsfólk	<input type="checkbox"/>
Stjórnun/umsýsla	<input type="checkbox"/>
Málefni nemenda	<input type="checkbox"/>
Hegðun nemenda	<input type="checkbox"/>
Skólahverfið	<input type="checkbox"/>
Miðlægt samstarf	<input type="checkbox"/>
Endurmenntun	<input type="checkbox"/>
Áætlanagerð	<input type="checkbox"/>
Námsaðlögun	<input type="checkbox"/>

8. Hve margar klukkustundir vinnur þú vikulega að jafnaði? Vinsamlega skráðu fjölda klukkustunda. Skrifaðu tölustafi.
9. Hve margar klukkustundir telur þú æskilegt að þú vinnir vikulega svo það valdi ekki umfram álagi? Vinsamlega skráðu fjölda klukkustunda. Skrifaðu tölustafi.
10. Hve oft í viku vinnur þú umfram þann fjölda klukkustunda sem þú telur æskilegt að vinna?
 1. Aldrei
 2. Sjaldnar en 1x í viku
 3. 1-2 sinnum í viku
 4. 3-4 sinnum í viku
 5. Á hverjum degi
11. Hverjar eru helstu ástæðurnar fyrir því að þú vinnur umfram þann fjölda klukkustunda, sem þú telur æskilegt að vinna? Vinsamlega nefndu dæmi um ástæður.
12. Getur þú tekið þér matar-og/eða kaffitíma án truflunar?
 1. Mjög oft
 2. Frekar oft
 3. Sjaldan
 4. Aldrei
13. Hve vel eða illa gengur þér að stjórna aðgengi að þér á opnunartíma skólans?
 1. Mjög vel
 2. Frekar vel
 3. Hvorki vel né illa
 4. Frekar illa
 5. Mjög illa
14. Hve vel eða illa gengur þér að stjórna aðgengi að þér utan vinnutíma?
 1. Mjög vel
 2. Frekar vel
 3. Hvorki vel né illa
 4. Frekar illa
 5. Mjög illa
15. Hverjir vinna/framkvæma eftirfarandi verkefni í grunnskólanum? Athugaðu að það er ekki verið að spyrja um hver ber ábyrgð á verkefnunum, heldur hver framkvæmir verkið. Setjið inn tölur 1-5 í viðeigandi ramma. 1 = mjög lítið, 2 = lítið, 3 = miðlungs, 4 = mikið, 5 = mjög mikið. Það má setja sömu töluna oftár en einu sinni fyrir sama verkefni. Ef ekkert er merkt við þýðir það að viðkomandi kemur að engu leiti að verkefninu, eða ekki er vitað um það.

	Skóla- stjóri	Aðst.- skóla- stjóri	Deildar- stjóri	Verkefna- stjóri	Skrifst.- stjóri	Fjármála- stjóri	Ritari/ar	Umsj.m. húsnæðis	Yfirm. mötuneytis	Annar
Hegðunarvandamál nemenda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bókun reikninga (Agresso)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vinnustund	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ráðningar og umsýsla tengd ráðningum t.d. SAP	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kjara- og launamál starfsmanna – upplýsingagjöf, leiðbeiningar og aðstoð	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umsýsla varðandi leyfi og forföll starfsmanna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Skipuleggur vinnutíma annarra starfsmanna en kennara	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ýmis umsýsla vegna húsnæðis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umsjón og skipulag með þrifum á húsnæði	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ýmis umsýsla og skipulag varðandi mötuneyti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ýmis samantekt og upplýsingagjöf til SFS og stofnana s.s. Hagstofu Íslands	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. Vinsamlega merktu við já eða nei eins og við á.

	Já	Nei
Er skipurit fyrir stjórnskipulag í skólanum?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Er skipuritið lýsandi fyrir raunverulegt skipulag?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. Hve skýr eða óskýr er verkaskipting á milli stjórnenda í skólanum?

1. Mjög skýr
2. Frekar skýr
3. Hvorki skýr né óskýr
4. Frekar óskýr
5. Mjög óskýr

18. Hve vel eða illa gengur að fara eftir verkaskiptingunni milli stjórnenda í skólanum?

1. Mjög vel
2. Frekar vel
3. Hvorki vel né illa
4. Frekar illa
5. Mjög illa

19. Vinsamlega skrifaðu athugasemdir hér fyrir neðan, ef þér finnst þörf á að útskýra nánar verkaskiptingu

milli stjórnenda á vinnustaðnum og hvernig gengur að vinna eftir henni.

20. Hve vel eða illa finnst þér ganga að komast yfir þau verkefni, sem þú átt að sinna samkvæmt starfssviði þínu svo vel megi vera?
 1. Mjög vel
 2. Frekar vel
 3. Hvorki vel né illa
 4. Frekar illa
 5. Mjög illa
21. Hve oft eða sjaldan finnst þér þú sinna verkefnum sem falla utan við starfssvið þitt?
 1. Mjög oft
 2. Frekar oft
 3. Frekar sjaldan
 4. Aldrei
22. Ef þú sinnir verkefnum sem falla utan við starfssvið þitt, hvaða verkefni eru það? Vinsamlega nefndu dæmi um verkefni.
23. Hve oft eða sjaldan finnst þér þú vera að sinna verkefnum, sem aðrir gætu sinnt?
 1. Mjög oft
 2. Frekar oft
 3. Sjaldan
 4. Aldrei
24. Ef þér finnst þú vera að sinna verkefnum sem aðrir gætu sinnt, hvaða verkefni eru það og hverjir gætu sinnt þeim að þínu mati?
25. Hve vel eða illa finnst þér almennt takast að vinna úr þeim verkefnum sem þú ætlaðir þér á einni vinnuviku?
 1. Mjög vel
 2. Frekar vel
 3. Hvorki vel né illa
 4. Frekar illa
 5. Mjög illa
26. Ef bæta ætti við starfsmönnum, hvaða starfsmenn langar þig að sjá sem viðbót í starfsmannaflóru skólans? Vinsamlega raðaðu eftirfarandi starfsheitum frá (1-11) eftir mikilvægi. Það má bara velja hverja tölu einu sinni. Athugaðu að þú getur valið að setja ekkert númer við starfsheiti og þá er það ekki tekið með í röðunina við úrvinnslu niðurstaðna.
 - Aðstoðarskólastjóri _____
 - Deildarstjóri/fleiri deildarstjórar _____
 - Fjármálastjóri _____
 - Skrifstofustjóri _____
 - Mannauðsstjóri _____
 - Verkefnastjóri _____
 - Námsráðgjafi _____
 - Félagaráðgjafi _____
 - Þroskaþjálfari _____
 - Forfallkennari/ar _____
 - Tölvuumsjónaraðila _____
27. eru önnur starfsheiti en þau sem nefnd eru hér að ofan sem þú vilt sjá sem viðbót í starfsmannaflóru skólans? Vinsamlega nefndu dæmi.
28. Hvaða stoðþjónustu gætir þú hugsað þér að hafa, en er ekki í boði, sem gæti minnkað álag á þig sem stjórnanda?
29. Hvaða stoðþjónusta er í boði fyrir þig sem stjórnanda, en þú telur ekki fullnægjandi? Ef svo er tilgreindu hvaða stoðþjónusta það er og hvað má bæta?

30. Sem stjórnandi í skólanum, hve góðar eða slæmar telur þú vinnuaðstæður þínar almennt vera?

1. Mjög góðar
2. Frekar góðar
3. Ásættanlegar
4. Frekar slæmar
5. Mjög slæmar
6. Óviðunandi

31. Vinsamlega svaraðu næstu spurningum um þína skrifstofuaðstöðu og svaraðu með já, nei, á ekki við eftir því sem við á?

	Já	Nei	Á ekki við
Er skrifstofan þín samnýtt með öðrum?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Er húsbúnaður ásættanlegur á skrifstofu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hefur þú fullnægjandi tölvu/tækjabúnað?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nettenging: Nærðu SAP tengingu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nettenging: Er stöðugt netsamband?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Er opnanlegur gluggi á skrifstofunni?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Er prentari á skrifstofunni?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

32. Hve margir geta setið fundi á skrifstofu skólastjóra? Skólastjórar svari þessari spurningu. Skrifðu tölustafi.

33. Er eitthvað annað sem þú vilt taka fram um skrifstofuaðstöðu þína í skólanum?

34. Vinsamlega svaraðu næstu spurningum um fundaraðstöðu/fundarherbergi í skólanum með já eða nei eins og við á.

	Já	Nei	Einhver/jum
Eru fundarherbergin samnýtt með öðru starfi? T.d. skrifstofu, sérkennslu o.s.frv.?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Er tölvu í a.m.k. einu fundarherbergi?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Er skjávarpi/sjónvarsskjár í a.m.k. einu fundarherbergi?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Er stöðugt netsamband í fundarherbergjum?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Er opnanlegur gluggi í fundarherbergjum?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Er húsbúnaður ásættanlegur í fundarherbergjum?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

35. Hve mörg fundarherbergi eru í skólanum? Vinsamlega tilgreinið fjölda fundarherbergja. Skrifðu tölustafi.

36. Hve margir geta setið fundi á sama tíma í stærsta fundarherberginu? Skrifðu tölustafi.

37. Hve margir geta setið fundi á sama tíma í minnsta fundarherberginu? Skrifðu tölustafi.

38. Er eitthvað annað sem þú vilt taka fram um fundaraðstöðuna í skólanum?

39. Finnst þér þú hafa nægjanlegt svigrúm til að sinna nauðsynlegu umbótastarfi í skólanum?

1. Já
2. Nei
3. Ef nei, hvernig myndir þú vilja bæta það? _____

40. Finnst þér þú hafa nægjanlegt svigrúm til að leiða faglegt starf í skólanum?

1. Já
2. Nei

3. Ef nei, hvernig myndir þú vilja bæta það? _____
41. Hvað veldur mestu álagi í starfi þínu sem skólastjórniandi?
42. Hvað er það erfiðasta sem þú þarft að takast á við í starfi þínu sem skólastjórniandi?
43. Hvað telur þú gefa þér mesta gildið í starfi sem skólastjórniandi?
44. Hvað finnst þér mikilvægast við þitt starf sem skólastjórniandi?
45. Hve ánægð(ur) eða óánægð(ur) ertu almennt séð í starfi þínu sem skólastjórniandi?
1. Mjög ánægð(ur)
 2. Frekar ánægð(ur)
 3. Hvorki né
 4. Frekar óánægð(ur)
 5. Mjög óánægð(ur)
46. Er eitthvað sem þú vilt bæta við að lokum?

Fylgiskjal 14 - Spurningalisti könnunar um fagumhverfi stjórnenda í frístundastarfi (6 bls)

1. Hvað hefur þú starfað lengi sem stjórnandi í frístundamiðstöð, félagsmiðstöð eða frístundaheimili? Vinsamlega skráðu samanlagðan árafjölda í starfi, sem þú hefur starfað sem stjórnandi. Skrifðu tölustafi.
2. Hvert er núverandi starf þitt?
 1. Framkvæmdastjóri
 2. Fjármálastjóri
 3. Deildarstjóri
 4. Forstöðumaður
 5. Aðstoðarforstöðumaður
3. Eftirfarandi eru dæmi um viðfangsefni sem stjórnendur í frístundastarfi verja tíma sínum í. Mikilvægt er að þú lesir skilgreiningarnar sem birtast eftir að þú smellir á "Áfram" og hafir til hliðsjónar við að svara næstu fjórum spurningum.

Viðfangsefni framkvæmdastjóra, deildarstjóra, fjármálastjóra, forstöðumanna og aðstoðarforstöðumanna.

Athugaðu að hafa lista sem sendur var í tölvupósti til hliðsjónar við svörun

1. *Stefnumótun og starfsáætlun: Skipulagsvinna og áætlanagerð til langs tíma (t.d. hálf til eitt ár), svo sem starfsáætlun/framkvæmdaáætlun fyrir næsta ár, áætlanir um húsnæði, byggingar og viðhald, símenntunaráætlun o.fl*
2. *Skipulag faglegs starfs: Vinna við framkvæmd stefnu SFS í frístundastarfi, Menntastefnu Reykjavíkurborgar, starfsskrá frístundamiðstöðva, innra mat frístundaheimila/félagsmiðstöðva, þróunarverkefni og önnur störf er varða uppeldi og menntun barna*
3. *Mannauðsmál: Mönnun starfa, ráðningar, ráðgjöf, stuðningur, móttaka og þjálfun nýliða, starfsþróunarviðtöl, endurgjöf o.fl.*
4. *Rekstur og umsýsla: Fjármál, skrifstofuhald, SAP, Vala vinnustund, svara erindum, skýrslugerð o.fl.*
5. *Málefni barna og unglunga: Almenn, börn með sértækar þarfir, einstaklingsáætlanir, fundir með börnum/forráðamönnum og unglungum, ráðgjöf, barnavernd, dagleg samskipti og samstarf við foreldra o.fl*
6. *Hegðun barna og unglunga: Reglur frístundaheimilis/félagsmiðstöðvar, þátttaka, framkoma, hegðunaryvandkvæði, samstarf um úrlausnir*
7. *Borgarhlutinn: Fundir með samstarfsaðilum í borgarhlutanum s.s. stjórnendum grunnskóla, leikskóla, félagasamtaka og fulltrúa ýmissa hagsmunahópa.*
8. *Miðlægt samstarf: Fundir, þátttaka í starfshópum, skýrslugerð, upplýsingagjöf o.fl*
9. *Endurmenntun: Lestur fræðibóka og greina, námskeið, ráðstefnur o.fl.*

Raðaðu eftirfarandi viðfangsefnum inn í dálkinn til hliðar eftir raunverulegum forgangi í þínu starfi. (Efst er það sem þér finnst hafa mestan forgang og neðst það sem þér finnst hafa minnstan forgang).

- Stefnumótun og starfsáætlun _____
- Skipulag faglegs starfs _____
- Mannauðsmál _____
- Rekstur og umsýsla _____
- Málefni barna og unglunga _____
- Hegðun barna og unglunga _____
- Borgarhlutinn _____
- Miðlægt samstarf _____
- Endurmenntun _____

Raðaðu eftirfarandi viðfangsefnum inn í dálkinn til hliðar eftir ákjósanlegum forgangi í þínu starfi (Efst er það sem þér finnst ákjósanlegast og neðst það sem þér finnst minnst ákjósanlegast)

- Stefnumótun og starfsáætlun _____
- Skipulag faglegs starfs _____
- Mannauðsmál _____
- Rekstur og umsýsla _____

- Málefni barna og unglunga _____
- Hegðun barna og unglunga _____
- Borgarhlutinn _____
- Miðlægt samstarf _____
- Endurmenntun _____

Hve mörgum klukkustundum á viku telurðu að þú verjir að jafnaði í eftirfarandi viðfangsefni?
Vinsamlega svaraðu eftir bestu getu. Skrifðu fjölda klukkustunda í viðeigandi línu. Skrifðu tölustafi.

	Fjöldi klst. að jafnaði
Stefnumótun og starfsáætlun	<input type="checkbox"/>
Skipulag faglegs starfs	<input type="checkbox"/>
Mannauðsmál	<input type="checkbox"/>
Rekstur og umsýsla	<input type="checkbox"/>
Málefni barna og unglunga	<input type="checkbox"/>
Hegðun barna og unglunga	<input type="checkbox"/>
Borgarhlutinn	<input type="checkbox"/>
Miðlægt samstarf	<input type="checkbox"/>
Endurmenntun	<input type="checkbox"/>

Hve mörgum klukkustundum á viku telurðu að ákjósanlegt væri að verja í hvert þessara viðfangsefna?
Vinsamlega svaraðu eftir bestu getu. Skrifðu fjölda klukkustunda í viðeigandi línu. Skrifðu tölustafi.

	Fjöldi klst. ákjósanlegir
Stefnumótun og starfsáætlun	<input type="checkbox"/>
Skipulag faglegs starfs	<input type="checkbox"/>
Mannauðsmál	<input type="checkbox"/>
Rekstur og umsýsla	<input type="checkbox"/>
Málefni barna og unglunga	<input type="checkbox"/>
Hegðun barna og unglunga	<input type="checkbox"/>
Borgarhlutinn	<input type="checkbox"/>
Miðlægt samstarf	<input type="checkbox"/>
Endurmenntun	<input type="checkbox"/>

4. Hve margar klukkustundir vinnur þú að jafnaði í hverri viku? Skrifðu tölustafi.
5. Hve margar klukkustundir telur þú æskilegt að þú vinnir í hverri viku svo það valdi ekki umfram álagi? Skrifðu tölustafi.
6. Hve oft í viku vinnur þú umfram átta klukkustundir?
 1. Sjaldnar en 1x í viku
 2. 1-2 sinnum í viku
 3. 3-4 sinnum í viku
 4. Á hverjum virkum degi
 5. Ég vinn vaktavinnu/er með óreglulegan vinnutíma
7. Hverjar eru helstu ástæður fyrir því að þú vinnur umfram átta klukkustundir á dag?
8. Hve oft eða sjaldan getur þú tekið þér matar- og/eða kaffitíma án truflunar?
 1. Mjög oft
 2. Frekar oft
 3. Sjaldan

4. Aldrei
9. Hve vel eða illa gengur þér að stjórna aðgengi að þér á vinnutíma?
1. Mjög vel
 2. Frekar vel
 3. Hvorki vel né illa
 4. Frekar illa
 5. Mjög illa
10. Hve vel eða illa gengur þér að stjórna aðgengi að þér utan vinnutíma?
1. Mjög vel
 2. Frekar vel
 3. Hvorki vel né illa
 4. Frekar illa
 5. Mjög illa
11. Hverjir vinna/framkvæma eftirfarandi verkefni á þínum vinnustað? Framkvæmdastjórar svari fyrir öll starfsheiti, en aðrir svari út frá sínu starfi. Athugaðu að það er ekki verið að spyrja um hver ber ábyrgð á verkefninum, heldur hver framkvæmir verkið. Setjið inn tölur 1-5 í viðeigandi línu. 1 = mjög lítið, 2 = lítið, 3 = miðlungs, 4 = mikið, 5 = mjög mikið. Það má setja sömu töluna oftar en einu sinni fyrir sama verkefni. Ef ekkert er merkt við þýðir það að viðkomandi kemur að engu leiti að verkefninu, eða ekki er vitað um það.

	Framkvæmdastjóri	Fjármála- stjóri	Deildar- stjóri	Forstöðu- maður	Aðstoðarfor- stöðumaður	Annar	Á ekki við
Hegðunarvandamál barna og unglunga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Samþykkt reikninga í Agresso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vinnustund	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ráðningar og umsýsla tengd ráðningum SAP o.fl.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kjara- og launamál starfsmanna – upplýsingagjöf, leiðbeiningar og aðstoð	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umsýsla varðandi leyfi og forföll starfsmanna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Skipuleggur vinnufyrirkomulag/vinnutíma starfsmanna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ýmis umsýsla varðandi húsnæði	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umsjón og skipulag með þrifum á húsnæði	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ýmis umsýsla og skipulag varðandi síðdegishressingu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ýmis samantekt og upplýsingagjöf til SFS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Vinsamlega merktu við já eða nei eins og við á.

	Já	Nei	Veit ekki
Er skipurit fyrir stjórnskipulag í frístundamiðstöðinni?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Er skipuritið lýsandi fyrir raunverulegt skipulag?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. Hve skýr eða óskýr er verkaskiptingin á milli stjórnenda á vinnustaðnum?
1. Mjög skýr
 2. Frekar skýr

3. Hvorki skýr né óskýr
 4. Frekar óskýr
 5. Mjög óskýr
14. Hve vel eða illa gengur að fara eftir verkaskiptingunni milli stjórnenda á vinnustaðnum?
 1. Mjög vel
 2. Frekar vel
 3. Hvorki vel né illa
 4. Frekar illa
 5. Mjög illa
 15. Vinsamlega skrifaðu athugasemdir hér neðar, ef þér finnst þörf á að útskýra nánar verkaskiptinguna milli stjórnenda á vinnustaðnum og hvernig gengur að vinna eftir henni?
 16. Hve vel eða illa finnst þér ganga að komast yfir þau verkefni, sem þú átt að sinna samkvæmt starfslýsingu þinni eða skilgreindum verkefnum svo vel megi vera?
 1. Mjög vel
 2. Frekar vel
 3. Hvorki vel né illa
 4. Frekar illa
 5. Mjög illa
 17. Hve oft eða sjaldan finnst þér þú sinna verkefnum sem falla utan við starfslýsingu þína eða skilgreindum verkefnum?
 1. Mjög oft
 2. Frekar oft
 3. Frekar sjaldan
 4. Aldrei
 18. Ef þér finnst þú vera að sinna verkefnum sem falla utan við starfslýsingu þína, hvaða verkefni eru það? Vinsamlega nefndu dæmi um verkefni.
 19. Hve oft eða sjaldan finnst þér þú vera að sinna verkefnum, sem aðrir gætu sinnt?
 1. Mjög oft
 2. Frekar oft
 3. Sjaldan
 4. Aldrei
 20. Ef þér finnst þú vera að sinna verkefnum sem aðrir gætu sinnt, hvaða verkefni eru það og hverjir gætu sinnt þeim að þínu mati?
 21. Hve vel eða illa finnst þér almennt takast að vinna úr þeim verkefnum sem þú ætlaðir þér á einni vinnuviku?
 1. Mjög vel
 2. Frekar vel
 3. Hvorki vel né illa
 4. Frekar illa
 5. Mjög illa
 22. Ef bæta ætti við starfsmönnum, hvaða starfsmenn langar þig að sjá sem viðbót í starfsmannaflóru á þínum vinnustað? Vinsamlega raðaðu eftirfarandi starfsheitum frá (1-5) eftir mikilvægi. Það má bara velja hverja tölu einu sinni. Athugaðu að þú getur valið að setja ekkert númer við starfsheiti og þá er það ekki tekið með í röðunina við vinnslu niðurstaðna.
 - Frístundaráðgjafar _____
 - Tómstunda- og félagsmálafræðingar _____
 - Uppeldismenntað starfsfólk _____
 - Skrifstofustjóri/ritari _____
 - Umsjónarmaður húsnæðis _____
 23. eru önnur starfsheiti en þau sem nefnd eru hér að ofan sem þú vilt sjá sem viðbót í starfsmannaflórana?

24. Hvaða stoðþjónustu gætir þú hugsað þér að hafa, en er ekki í boði, sem gæti minnkað álag á starf þitt sem stjórnanda?
25. Hvaða stoðþjónusta er í boði fyrir þig sem stjórnanda, en þú telur ekki fullnægjandi? Ef svo er tilgreindu hvaða stoðþjónusta það er og hvað má bæta?
26. Sem stjórnandi í frístundamiðstöð/félagsmiðstöð/frístundaheimili, hve góðar eða slæmar telur þú vinnuaðstæður þínar almennt vera?
1. Mjög góðar
 2. Frekar góðar
 3. Ásættanlegar
 4. Frekar slæmar
 5. Mjög slæmar
 6. Óviðunandi
27. Vinsamlega svaraðu næstu spurningum um skrifstofu/vinnustöð.

	Já	Nei	Á ekki við
Eru sæti fyrir amk 2-3 á skrifstofu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Er skrifstofan samnýtt með öðrum?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Er opnanlegur gluggi á skrifstofunni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ertu með vinnuaðstöðu í frístundamiðstöðinni?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Netsamband: Kemstu á innri vef?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Netsamband: Kemstu í þráðlaust net?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Netsamband: Kemstu í SAP?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Er húsbúnaður í lagi á skrifstofu/vinnustöð?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Er aðgangur að vatni/kaffi eða hressingaraðstaða?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

28. Er eitthvað annað sem þú vilt taka fram um skrifstofuaðstöðu/vinnustöðvar í frístundamiðstöð/félagsmiðstöð/frístundaheimili?
29. Vinsamlega svaraðu næstu spurningum um þína fundaraðstöðu eins og við á.

	Já	Nei	Á ekki við
Er frístundamiðstöðin með fundaraðstöðu sem tekur 10-12 manns?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Er skjávarpi/skjár í fundaraðstöðunni?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Er húsbúnaður í lagi í fundaraðstöðu í frístundamiðstöð?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eru „fullorðinsstólar“ á frístundaheimilinu/félagsmiðstöðinni fyrir alla starfsmenn?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

30. Er eitthvað annað sem þú vilt taka fram um fundaraðstöðu í frístundamiðstöð/félagsmiðstöð/frístundaheimili?
31. Hve oft eða sjaldan finnst þér þú hafa nægjanlegt svigrúm til að sinna nauðsynlegu umbótastarfi í frístundamiðstöðinni, félagsmiðstöðinni eða frístundaheimilinu?
1. Mjög oft
 2. Frekar oft
 3. Sjaldan
 4. Aldrei
32. Hve oft eða sjaldan finnst þér þú hafa nægjanlegt svigrúm til að leiða faglegt starf í frístundamiðstöð,

félagsmiðstöð eða frístundaheimili?

1. Mjög oft
2. Frekar oft
3. Sjaldan
4. Aldrei

33. Hvenær er mesta álagið í starfi þínu? Vinsamlega merktu við það sem þér finnst eiga við í þínu starfi.

	Mjög mikið	Frekar mikið	Í meðallagi	Frekar lítið	Mjög lítið
Janúar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Febrúar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mars	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Apríl	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mái	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Júní	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Júlí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ágúst	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
September	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Október	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nóvember	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desember	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

34. Hvað veldur mestu álagi í starfi þínu sem stjórnandi?

35. Hvað er það erfiðasta sem þú þarft að takast á við í starfi þínu sem stjórnandi?

36. Hvað telur þú gefa þér mesta gildið í starfi sem stjórnandi?

37. Hvað finnst þér mikilvægast við þitt starf sem stjórnandi?

38. Hve ánægð(ur) eða óánægð(ur) ertu almennt séð í starfi þínu sem stjórnandi?

1. Mjög ánægð(ur)
2. Frekar ánægð(ur)
3. Hvorki né
4. Frekar óánægð(ur)
5. Mjög óánægð(ur)

39. Er eitthvað sem þú vilt bæta við að lokum?

