



# Klettaskóli

Greining á starfsemi Klettaskóla, Guluhlíðar, Heklu og Öskju.

Ráðgjafarsvið KPMG

---

Róbert Ragnarsson og Freyja Sigurgeirsdóttir

Ágúst 2022

**Inngangur**

**Stefnuskiöl**

**Stöðumat**

**Tillögur ráðgjafa**

# Samantekt

## Húsnæðismál

Vísbendingar eru um að núverandi nýting á húsnæðis sé ekki til þess fallin að Klettaskóli og tengdar deildir geti sinnt framúrskarandi þjónustu við nemendur og fjölskyldur þeirra til framtíðar. Að mati ráðgjafa þarf að vinna skipulega að lausnum annars vegar til bráðabirgða og hins vegar til framtíðar.

## Stjórnskipulag og verklag

Vísbendingar eru um að þörf sé á því að skýra betur stjórnskipulag starfseminnar og þá sérstaklega innra stjórnskipulagið. Nýju farsældarlögin skapa tækifæri til að skerpa á verklagi skólans hvað varðar samþættingu á þjónustu við börn og fjölskyldur.

## Húsnæðismál – til skemmri tíma



Til skemmri tíma er nauðsynlegt að bæta nýtingu á núverandi húsnæði Klettaskóla og Guluhlíðar. Húsnæði Guluhlíðar gæti verið nýtt undir skóla- og frístundastarf barna í fyrstu árgöngum skólans. Um er að ræða lausn sem gæti verið vænleg til að leysa þann vanda sem skólinn stendur frammi fyrir næstu misserin.

Einnig eru tækifæri til þess að styrkja fyrirkomulag þátttökubekkja, endurskoða inntöku-skilyrði og kynna úrræðið betur fyrir fjölskyldum og nemendum.

## Húsnæðismál – til lengri tíma



Sterkar vísbendingar eru um að til lengri tíma sé þörf á öðrum sérskóla á Íslandi með sömu/svipuð inntökuskilyrði og í Klettaskóla.

## Stjórnskipulag



Tilfni er að skoða hvort sameiginleg yfirstjórn skóla- og frístundastarfs í Klettaskóla gæti verið árangursrík leið til þess að auka samstarf, upplýsingaflæði og yfirsýn stjórnenda.

## Markmið og verklag



Markmið starfseminnar er að veita börnunum samþætta þjónustu miðað við einstaklingsbundnar þarfir. Farsældarlögin skapa tækifæri til þess að gera enn betur þegar kemur að samþættingu á þjónustu við börn og fjölskyldur, t.a.m. með því að skilgreina þjónustuna út frá einni heildstæðri þjónustuáætlun fyrir hvert barn.

# Aðdragandi og markmið

Sviðsstjóri skóla- og frístundasviðs Reykjavíkurborgar fór þess á leit við RR ráðgjöf (nú KPMG) að félagið framkvæmdi úttekt á starfsemi Klettaskóla ásamt félagsmiðstöð og frístundaheimili sem rekin eru fyrir nemendur Klettaskóla. Úttektin var unnin með tilliti til stjórnskipulags, faglegs starfs, rekstrar, fjármögnunar og húsnæðis auk fyrirkomulags þátttökubekkjjar Klettaskóla í Árbæjarskóla.

Við mat á tillögum til úrbóta var byggt á grunnskólalögum, lögum um málefni fatlaðs fólks, fyrirhuguðum breytingum á þjónustu við börn með nýjum lögum um samþættingu þjónustu í þágu farsældar barna, reglugerð um nemendur með sérþarfir í grunnskóla, Samningi Sameinuðu Þjóðanna um réttindi fatlaðs fólks, Skólanámskrá Klettaskóla og Starfsáætlun Klettaskóla 2021-2022.

Markmið verkefnisins var að gefa stjórnendum Reykjavíkurborgar greinargóða innsýn í núverandi stöðu Klettaskóla og varpa ljósi á hvort og þá hvaða breytingar væru æskilegar til að Reykjavíkurborg og Klettaskóli geti á faglegan og skilvirkan hátt sinnt þjónustu við nemendur og fjölskyldur þeirra.

Skipaður var verkefnishópur sem samanstóð af eftirtöldum aðilum:

1. Arnheiður Helgadóttir, skólastjóri Klettaskóla
2. Haraldur Sigurðsson, framkvæmdastjóri frístundamiðstöðvarinnar Kringlumýri
3. Alda Árnadóttir, verkefnastjóri um samskipti heimilis og skóla
4. Hákon Sigursteinsson, verkefnastjóri SFS og VEL
5. Alda Róbertsdóttir, deildarstjóri á Þjónustumiðstöð Laugardals og Háaleitis

Verkefnishópur fundaði sex sinnum á verkefnistímanum.

Róbert Ragnarsson frá KPMG sinnti verkefnisstjórn.

Freyja Sigurgeirsdóttir frá KPMG sinnti ráðgjöf.

# Verklag

Tekin voru 23 viðtöl við 34 einstaklinga á verkefnistímanum.

Viðmælendur voru:

- starfsfólk og stjórnendur í Klettaskóla,
- stjórnendur í Guluhlíð, Heklu og Öskju,
- foreldrar nemenda við Klettaskóla,
- nemendur skólans,
- meðlimir verkefnishópsins,
- sérfræðingar og starfsfólk stofnana sem eiga í samstarfi við Klettaskóla.

Í viðtölum var leitað svara við spurningum hvað varðar rekstur og húsnæðismál skólans, stöðu og árangur gildandi stjórnskipulags og fjármálaumsýslu ásamt því sem styrkleikar og veikleikar voru dregnir fram og kortlagðir.

Ráðgjafar fóru í vettvangsferð í Klettaskóla og Guluhlíð, kynntu sér starfsemina og fylgdust með daglegu starfi.

Ráðgjafar áttu náið samstarf við verkefnishóp og á fundi verkefnishóps þann 29. apríl 2022 var farið yfir vísbendingar úr viðtölum.

Viðmælendur veittu greinargóða innsýn inn í núverandi stöðu skólans og það sem betur mætti fara þegar kemur að bæði innra og ytra stjórnskipulagi Klettaskóla. Mjög vel er látið af þeirri þjónustu sem skólinn veitir og þeirri miklu fagþekkingu sem þar er að finna meðal starfsmanna innan skólans.

Nýju farsældarlögin gefa þó tækifæri til að gera enn betur, brjóta niður múra milli þjónustuveitenda og skerpa á þjálfun starfsmanna og upplýsingaflæði.

Tekið er tillit til niðurstaðna úr viðtölum við tillögur ráðgjafa.

**Inngangur**

**Stefnuskiöl**

**Stöðumat**

**Tillögur ráðgjafa**

# Stefnumörkun Reykjavíkurborgar

01

## Menntastefna

Menntastefna hefur verið mótuð fyrir Reykjavíkurborg til ársins 2030. Stefnan leggur grunn að framsæknu skóla- og frístundastarfi og er ætlað að mæta þeim áskorunum sem felast í samfélags- og tæknibreytingum sem hafa áhrif á uppeldisaðstæður barna og hefðbundnar hugmyndir um menntun. Í menntastefnunni kemur fram að tryggja þarf að húsnæði og aðstaða skóla- og frístundastarfs styðji við metnaðarfullt starf, heilbrigði og vellíðan barna og starfsmanna.

Áhersla er lögð á samstarf við foreldra og fjölskyldur barna og auk þess samstarf starfsfólks við hvort annað:

*„Fjölbreytt og þverfaglegt samstarf innan starfsstaða, milli starfsstaða og við stofnanir og aðila í samfélaginu stuðlar að þróun menntunar.“*

02

## Skóli án aðgreiningar

Allir skólar borgarinnar eru án aðgreiningar. Stefnan byggir á viðurkenningu og þátttöku allra nemenda í heildstæðu og samþættu skólastarfi þar sem stuðningur er veittur eftir þörfum hvers og eins. Stefnan byggir m.a. á 17. gr. laga um grunnskóla þar sem kveðið er á um að nemendur með sérþarfir eigi rétt á að komið sé til móts við námsþarfir þeirra í almennum grunnskóla án aðgreiningar, án tillits til líkamlegs og andlegs atgeris. Leiðarljós stefnunnar eru m.a.:

- Sveigjanlegt nám, fjölbreyttir kennsluhættir og sérstakur stuðningur.
- Sérskólar og sérdeildir í heildstæðu skólasamfélagi.
- Ráðgjöf við starfsfólk skóla, nemendur og foreldra.

03

## Betri borg fyrir börn

Þróunarverkefnið hófst árið 2019 og snýst um markvissara samstarf skóla- og frístundasviðs og velferðarsviðs í þjónustu við börn og fjölskyldur. Ákveðið var að innleiða verkefnið í allri borginni og henni skipt í fjögur þjónustuhverfi. Ástæðu þess má rekja til endurskoðunar á skipulagi þjónustu við börn með tilkomu farsældarlaganna. Þjónustuhverfin eru:

1. Vesturbær, Miðborg og Hlíðar
2. Laugardalur og Háaleiti
3. Grafarvogur, Kjalarnes, Árbær og Grafarholt
4. Breiðholt

Starfsemi Kringlumýrar, Þjónustumiðstöðvar Laugardals og Háaleitis og allur stuðningur við Klettaskóla hefur verið færð undir sama hatt sem skapar tækifæri til að samþættingar á þjónustu.

# Starfsáætlun Klettaskóla 2021-2022

Klettaskóli tók til starfa haustið 2011 þegar Öskjuhlíðarskóli og Safamýraskóli sameinuðust. Skóla- og frístundasvið Reykjavíkurborgar rekur skólann en nemendur úr öðrum sveitarfélögum geta stundað nám í Klettaskóla ef heimasveitarfélag þeirra samþykkir námsvistina. Klettaskóli er sérskóli fyrir nemendur með þroskahömlun þ.e. miðlungs, alvarlega og djúpa þroskahömlun með eða án viðbótarfötlunar eða væga þroskahömlun og skilgreinda viðbótarfötlun/fatlanir s.s. einhverfu, blindu, heyrnarleysi og alvarlega hreyfihömlun. Klettaskóli hefur einnig það hlutverk að vera ráðgefandi við aðra grunnskóla landsins og tengslastofnana sem fagaðilar innan Klettaskóla sinna.

Stefna Klettaskóla byggir á stefnu Reykjavíkurborgar varðandi hlutverk sérskóla sem fram kemur í grunnskólalögum, Aðalnámskrá grunnskóla og framtíðarsýn Reykjavíkurborgar.

Markmið kennslunnar í Klettaskóla er að stuðla að alhliða þroska hvers nemanda og leggja traustan grunn að námi og starfi eins og kemur fram í skólanámskránni.

Gildi Klettaskóla eru virðing, samvinna og árangur.

Í starfsáætluninni er lögð áhersla á starfsþróun kennara og starfsfólks skólans og að nýir starfsmenn fái markvissa fræðslu um starfið og skólann þegar þeir hefja störf. Markmiðið með nýliðafræðslunni er m.a. að minnka starfsmannaveltu og auka öryggi nýrra starfsmanna. Starfsmannafundir, stigsfundir eða vinnustofur eru að jafnaði haldnir einu sinni í mánuði. Stöðufundir með bekkjum eru haldnir 1-2 sinnum yfir skólaárið.

Á teymisfundum sitja foreldrar, umsjónarkennari, deildarstjóri/ráðgjafi og aðilar frá dagvist og skammtímavist og í sumum tilvikum er liðveisla og stuðningsfjölskylda kölluð inn á fundi. Teymisfundir eru að jafnaði haldnir einu sinni á önn eða oftari ef þörf er á.

Samkvæmt starfsáætlun skólans sér félagsráðgjafi um utanumhald og boðun þjónustufunda foreldra, tengslastofnana og þjónustumiðstöðva sem hafa það markmið að fara yfir þá þjónustu sem fjölskyldan er að fá og hvort nauðsyn er á breytingum eða samræmingu á áherslupáttum. Skólaráð Klettaskóla starfar sem samráðsvettvangur skólastjóra og skólasamfélags um skólalald í samræmi við 8. gr. grunnskólalaga en ráðið fundar tvisvar á önn og oftari ef þarf.



# Þáttökubekkir

Í maí 2007 setti menntaráð á laggirnar markvissa vinnu til að tryggja grunnskólanemendum með þroskahömlun vandað námstilboð í almennum bekk, í sérhæfðri sérdeild og í sérskóla.

Stofnaður var stýrihópur og þrjú starfshópar sem fjölluðu um ólíkar námsleiðir fyrir þá nemendur. Stýrihópurinn skilaði af sér skýrslu með tillögum í júní 2008. Í mars 2010 var settur á laggirnar starfshópur um útfærslu á tillögum starfshópsins frá 2007, um nám nemenda með þroskahömlun. Haustið 2010 var annar starfshópur starfræktur sem lagði m.a. til að stofnaðir yrðu þáttökubekkir við nýjan sameinaðan sérskóla í stað hefðbundinna sérdeilda fyrir nemendur með þroskahömlun.

*„Slíkir þáttökubekkir yrðu staðsettir við almenna skóla í borginni en undir stjórn sérskólans. Starfsfólk og stjórnendur þáttökubekkjanna og sérskólans annars vegar og starfsfólk og stjórnendur almennu skólanna vinni náið saman þar sem haft er að leiðarljósi gagnkvæmur ávinningur skólanna, nemenda þeirra og starfsfólks. Með slíkum þáttökubekkjum er einnig möguleiki á að tengja nemendur við aðra grunnskóla hverfisins, bæði þess skóla sem þáttökubekkirnir starfar við svo og aðra skóla í*

*hverfinu. Á sama hátt er hægt að tengja nemendur almennu skólanna við þáttökubekkina.“*

Í stefnu skóla- og frístundaráðs Reykjavíkurborgar um skóla án aðgreiningar og sérstakan stuðning við nemendur, frá október 2012, eru dregnir fram einstaka stefnuþættir hvað varðar sérskóla og sérdeildir en þar kom m.a. fram að fjórir þáttökubekkir yrðu stofnaðir undir stjórn Klettaskóla, einn í hverjum borgarhluta.

Í nóvember 2013 var þáttökubekkur formlega settur á laggirnar í Árbæjarskóla og stendur úrræðið nemendum sem uppfylla ákveðin inntökuskilyrði til boða. Líkt og að ofan greinir þá stóð til að starfrækja þáttökubekk í hverjum borgarhluta en það hefur þó ekki verið gert og er þáttökubekkurinn í Árbæjarskóla sá eini. Að mati viðmælenda er mikil ánægja með þáttökubekkin þar sem er unnið gott og þarft starf fyrir þau börn sem falla að einhverju leyti á milli hins almenna skólakerfisins og sérskólakerfis.

Nemendum í þáttökubekk hefur farið fækkandi með árunum og vísbendingar eru um að tilefni sé til úrbóta á fyrirkomulagi þáttökubekkjans.

# Lög um sambætta þjónustu í þágu farsældar barna

Markmið svokallaðra farsældarlaga er að brjóta niður múra milli kerfa og einblína á þjónustu við barnið og fjölskyldu þess.

Í lögnum er gert ráð fyrir því að öll börn og fjölskyldur þeirra hafi aðgang að tengilið eða málstjóra sem gegni því hlutverki að veita upplýsingar um þjónustu barnsins og fylgja því eftir að viðeigandi þjónusta sé veitt.

Lagabreytingarnar eru liður í umfangsmiklum breytingum í þágu barna á Íslandi. Einn veigamesti þáttur frumvarpsins snýr að stigskiptingu þjónustu fyrir börn, þvert á þjónustukerfi.

Markmið stigskiptingarinnar er að tryggja skilvirka og samfellda þjónustu við hæfi allra barna og án hindrana. Samkvæmt farsældarlögnum verður skylt að tilgreina málstjóra fyrir börn sem fá þjónustu á 2. og 3. stigi og unnið verði út frá stuðningsáætlunum um sambætta þjónustu og eftirfylgd.

Í frumvarpi með farsældarlögnum er gert ráð fyrir því að tengiliðir, sem starfa við sambættingu þjónustu á 1. stigi, séu almennt starfsfólk viðkomandi skóla sem barnið

stundar nám við.

Úttektin var unnin með hliðsjón af þeim breytingum sem farsældarlögin munu hafa í för með sér.



**Inngangur**

**Stefnuskiöl**

**Stöðumat**

**Tillögur ráðgjafa**

# Vísbendingar úr viðtölum

## 01

### Húsnæði

Húsnæði Klettaskóla var skilgreint fyrir færri nemendur en nú stunda þar nám. Starfsemin á erfitt með að þjónusta þann nemendafjölda sem stundar nám við skólann í dag.

Nemendafjöldinn hefur vaxið undanfarin ár ásamt þjónustuþörfum þeirra.

Utanaðkomandi sérfræðingar nýta stofur í skólanum en aðstaðan er ekki nógu góð fyrir.

## 02

### Miðlun upplýsinga

Mikil starfsmannavelta er í hópi ófaglærðra starfsmanna í starfseiningunum. Vísbendingar eru um að skortur sé á miðlun upplýsinga bæði milli Klettaskóla og frístundar og einnig til foreldra.

Mikil samnýting er á húsnæði Öskju og Heklu og Klettaskóla en kostir og gallar eru við samnýtinguna, að mati viðmælenda.

## 03

### Gulahlíð

Almennt er mikil ánægja með starfið í Guluhlíð þar sem er skýr rammi fyrir starfsfólk og börn, gott utanumhald og mikil sérþekking.

Starfsmannavelta er ekki eins mikil og í öðrum starfseiningum en starfsmenn eru almennt í hærra starfshlutfalli hjá Guluhlíð og stoppa lengur við.

Brýnt er að hefja endurbætur á húsnæði Guluhlíðar sem allra fyrst.

## 04

### Ráðgjöf

Skýra þarf ráðgefandi hlutverk Klettaskóla við ytri aðila og taka afstöðu til þess hvernig það skuli fara fram. Skilgreina þarf hlutverkið til samræmis við aðra þjónustu-veitendur sem veita ráðgjöf í málaflokknum.

Gríðarleg fagþekking er innan skólans og börn í öðrum skólum eða þjónustukerfum myndu njóta þess ef starfsmenn hefðu meiri tíma og fjármagn til að miðla þeirri þekkingu áfram.

## 05

### Þáttökubekkir

Fyrirkomulag þáttökubekkjja er ekki að virka í samræmi við markmið.

Markmiðin eru talin mjög góð en innleiðing og framkvæmd virðist ekki hafa tekist sem skyldi.

Aðsókn hefur ekki verið í samræmi við væntingar, sem má m.a. rekja til þess að inntökuskilyrðin hafa lengi vel verið þau sömu og í Klettaskóla og úrræðið ekki verið nægilega kynnt.

# Tilvitnanir úr viðtölum- dæmi

Það ætti að vera samfella – ekki sér stjórn í kringum Klettaskóla, Öskju/Heklu og Guluhlíð. Ein samfella og ein heild.

Hugarfarið milli skóla og frístundar er svolítið „við og þið“. Það þarf að ýta þessu hugarfari til hliðar. Það eru allir að vinna að sömu markmiðum og vinna saman í þágu barnanna.

Samtal er eitthvað sem þarf alltaf að eiga sér stað og er ekki að gerast sjálfkrafa. Þannig breytum við og þannig lögum við hlutina.

Það vantar inn mannauðsstjóra. Mikill þungi á stjórnendateyminu að sinna mannauðsmálum sem tekur mikinn tíma. Faglegi hluti vinnunnar krefst þess að það þurfi að leggja mun meiri þunga á þann hluta.

Mikið vandamál er gjáin milli þjónustu ríkisins og sveitarfélaga. Málunum er kastað á milli og tækifæri eru í nýju farsældarlögunum til að tengja það betur saman. Skiptir sérstaklega miklu máli fyrir þennan nemendahóp að það séu ekki svona mikil skil á milli.

Önnur kerfi myndu græða á því ef Klettaskóli hefði tíma til að veita meiri ráðgjöf út á við.

Jafnvel væri þýðingarmeira að hafa ákveðið kjarnateymi í stað þess að hafa 20 manna teymisfundi. Slíkt gæti skilað meiri árangri og veitt málastjóra betri yfirsýn.



**Þurfum að einblína á þjónustuna við barnið.**

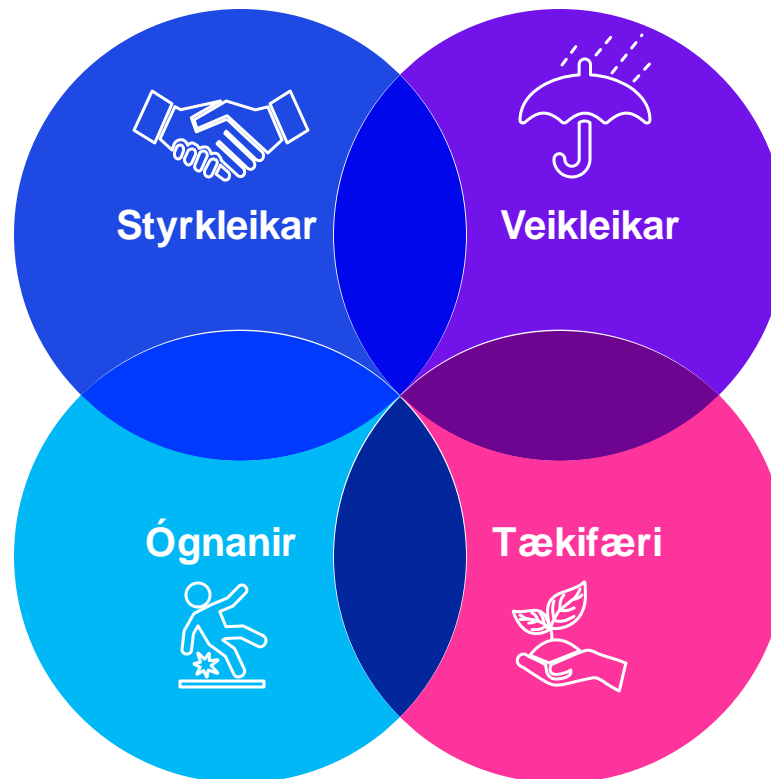
# SVÖT greining

## Styrkleikar

- Fjölbreytt þjónusta fyrir börn með fjölbreyttar þarfir.
- Mikil þekking og reynsla starfsmanna.
- Stoltur starfsmannahópur.
- Ráðgjafarmiðstöð fyrir allt landið.
- Sérhæfð og góð aðstaða.
- Hugmyndafræði þátttökubekkja.

## Ógnanir

- Vaxandi álag á starfsfólk.
- Veikindaforföll.
- Starfsmannavelta.
- Skortur á viðhaldi fasteigna og tækja.
- Enn frekari fjölgun nemenda.
- Aukin þjónustuþyngd.
- Flækjustig og múrar.
- Þjónusta eftir útskrift.



## Veikleikar

- Flókin starfsemi.
- Skortur á yfirsýn.
- Húsnæði (stærð og viðhald).
- Mannauðsmál.
- Upplýsingamiðlun.
- Eftirfylgni verkefna.
- Fjármál og rekstur.

## Tækifæri

- Betri borg fyrir börn.
- Aukin áhersla á samþætta þjónustu.
- Húsnæði.
- Mannauðsmál.
- Þátttökubekkir – breytt fyrirkomulag.
- Aukin verkefna- og gæðastýring.
- Upplýsingamiðlun og kynningarstarf.

# Stjórnskipulag og verklag

Töluverðar breytingar hafa átt sér stað í stjórnskipulagi Reykjavíkurborgar vegna stefnumörkunar borgarinnar í málefnum barna sem og með gildistöku nýju farsældarlaganna.

Þjónustumiðstöðvum hefur verið fækkað um eina og eru nú fjórar miðstöðvar starfandi á fimm stöðum í Reykjavík, auk þess sem velferðarsvið rekur rafræna miðstöð. Þar er hægt að nálgast fjölbreytta velferðarþjónustu, upplýsingar, ráðgjöf og stuðning. Miðstöðvarnar eru:

- Austurmiðstöð
  - Árbær
  - Grafarvogur
- Norðurmiðstöð
- Suðurmiðstöð
- Vesturmiðstöð

Frístundamiðstöðin Kringlumýri stendur fyrir frístundastarfi fyrir börn og unglinga í Laugardals-, Háaleitis- og Bústaðahverfi. Starfsemi Kringlumýrar hefur nú verið færð í sama húsnæði og Norðurmiðstöð.

Norðurmiðstöð er þekkingarstöð um þjónustu við fatlað fólk þar sem lögð er „áhersla á nærþjónustu við íbúa með þverfaglegri teymisvinnu og heilðrænni nálgun.“ Með breytingunni skapast auk þess tækifæri til samþættingar á þjónustu við börn og fjölskyldur þeirra í samræmi við nýju farsældarlögin.

Eðlilegt framhald af breytingum borgarinnar er að endurskoða stjórnskipulag og verklag í Klettaskóla og frístundaeildum með það fyrir augum að meta hvort

og hvaða breytingar séu nauðsynlegar.

Í stjórnendateymi skólans sitja skólastjóri, aðstoðarskólastjóri, deildarstjóri verkefna og deildarstjóri ráðgjafarsviðs. Um er að ræða stjórnendur með mikla fagþekkingu og starfsreynslu.

Frístundastarfið er skipulagt í þremur aldurskiptum deildum, sem hver hefur sinn deildarstjóra. Þeir stjórnendur heyra undir deildarstjóra frístundabjónustu fatlaðra barna og unglinga sem staðsett er í Kringlumýri. Sá deildarstjóri heyrir undir framkvæmdastjóra Kringlumýri.

Vísbendingar eru um að hægt sé að auka skilvirkni í starfseminni, bæta nýtingu á starfsfólki og húsnæði og samþætta þjónustu enn frekar milli starfseininganna fjögurra.

- Leita þarf leiða til að sporna við starfsmannaveltu skólans og auka upplýsingaflæði innan skólans, við foreldra og starfsmenn, milli þjónustuveitenda, við frístunda- og félagsmiðstöðvarstarf og utanaðkomandi sérfræðinga.
- Stjórnendaspönn skólastjóra er víð og vísbendingar um að of mikill tími fari í úrlausn dagsdaglegra viðfangsefna og starfsmannastjórnunar.
- Mikill fjöldi starfsmanna er í hlutastarfi við skólann og af viðtölum má ráða að þjálfun og þekking starfsmanna er misjöfn.
- Stjórnendur skólans verja töluverðum tíma í mannauðsmál sem myndi að öðrum kosti nýtast betur í önnur verkefni. Að mati ráðgjafa er þörf á að ráða rekstrarstjóra sem sér m.a. um mannauðsmál sem skapar skólastjórnendum betra rými til þess að sinna öðrum faglegum verkefnum innan skólans.

# Stjórnskipulag og verklag

Að mati viðmælanda væri mikill styrkur fólgin í því ef stjórnendur hefðu meiri tíma í þjálfun og faglegan stuðning við annað starfsfólk skólans. Í ljósi þess að enginn starfsmaður sinnir mannauðsmálum í skólanum hafa þau mál því fallið á hendur stjórnendateymisins og þá sérstaklega skólastjóra sem hefur verulega umfangsmikla stjórnunarspönn líkt og sjá má á skipuriti Klettaskóla.

Eins og áður hefur komið fram er fjöldi fólks sem starfar í Klettaskóla og starfsmannavelta mikil. Eðli málsins samkvæmt hefur það þau áhrif að mikill þungi er á vinnu sem tengist mannauðsmálum í skólanum. Nær allur tími stjórnenda fer í mannauðsmál, sem annars gæti nýst í faglegt starf.

Mannauður Klettaskóla er mikilvæg auðlind og þekkingin er mikil og því eru tækifæri í betri nýtingar á mannauðnum, m.a. með það fyrir augum að fjölga starfsmönnum í hærra starfshlutfalli, auka þjálfun og ráða inn rekstrarstjóra sem sinnir rekstri og mannauðsmálum í skólanum og tengdum stofnunum. Með því að ráða starfsmann sem sinnir þessum málum skapast tækifæri fyrir stjórnendur skólans til að efla faglega þjálfun og stuðning við starfsfólk.

Til þess að Reykjavíkurborg, Klettaskóli og aðrar stofnanir sem tengjast starfinu geti á faglegan og skilvirkan hátt sinnt þjónustu við nemendur skólans og fjölskyldur þeirra er mikilvægt að leggja áherslu á að skapa sem mest virði fyrir nemendur skólans.

Þjónusta við börnin er þungamiðja þjónustunnar og liggur virðið m.a. í gæðum menntunar, aukinni færni eða jákvæðri útkomu lærdóms, og færni kennara og svigrúmi til framþróunar. Mikilvægt er að hafa í huga að faglegar áherslur eru mismunandi í skólastarfi annars vegar og frístundastarfi hins vegar. Nauðsynlegt er að samþætta þær áherslur í alla starfsemina með það fyrir augum að auka færni barnanna á öllum sviðum daglegs lífs og menntun.

Í samræmi við markmið verkefnisins getur verið mikill ávinningur af því að bæta verkferla í innra stjórnskipulagi Klettaskóla. Breytingar á verkferlum geta leitt til betri nýtingu fjármagns og mannauðs, ásamt því að skapa stöðug umbótaferli sem finnur galla í ferlum, greinir þá og breytir.



# Þátttöku- bekkir

Viðtöl ráðgjafa leiddu í ljós að mikil ánægja er með þátttökubekkinn í Árbæjarskóla en þar er unnið gott og þarft starf fyrir þau börn sem falla að einhverju leyti á milli hins almenna skólakerfis og sérskólakerfis. Nemendafjöldi þátttökubekkjans fer fækkandi með árunum og vísbendingar eru um að tilefni séu til úrbóta á fyrirkomulaginu.

Að mati viðmælanda er hættu á að þátttökubekkurinn leggist að óbreyttu af ef ekkert verður gert til þess að efla úrræðið á næstu árum. Að mati viðmælanda er ekki endilega mikil samlegð milli nemenda í þátttökubekk og Klettaskóla. Á sama tíma eru börn í þátttökubekk ekki að fullu leyti partur af Árbæjarskóla og lenda að nokkru leyti þar á milli þegar kemur m.a. að upplýsingamiðlun til foreldra og þátttöku barna í frístundastarfi.

Að mati viðmælanda virðist sem úrræðið sé ekki nægilega vel kynnt fyrir foreldrum og nemendum. Á það bæði við um þegar börnin eru í leikskóla, almennum grunnskóla eða í Klettaskóla.

Inntökuskilyrði í þátttökubekkinn eru ekki að

öllu leyti skýr en ljóst er að úrræðið hentar ekki öllum þeim nemendum sem falla undir inntökuskilyrði Klettaskóla.

Viðmælandur telja ekki ástæðu til þess að leggja úrræðið af heldur efla það og skýra betur verkferla og inntökuskilyrði. Kynna þarf úrræðið vel fyrir foreldrum, nemendum og starfsfólki í almennum leik- og grunnskólum sem og fyrir foreldrum og nemendum í Klettaskóla. Auk þess þarf að skoða hvort þjónustubörf barna í Reykjavík sé með þeim hætti að starfrækja eigi fleiri þátttökubekki eins og upphaflega var ætlunin að gera.

Að mati ráðgjafa þarf að endurskoða inntökuskilyrði þátttökubekkjanna og Klettaskóla. Auk þess þarf styrkja verklagið í kringum fyrirkomulagið, tryggja nauðsynlegan aðbúnað og starfsfólk og skýra miðlun upplýsinga milli almenna skólans, Klettaskóla og foreldra og nemenda í viðkomandi þátttökubekk.

# Starfstími

Flest börnin nýta þjónustuna allan daginn, allt árið.

Starfstími Klettaskóla fylgir hefðbundnu skóladagatali grunnskóla. Frístundastarfið mætir þörfum barnanna utan hefðbundins skólatíma.

Í viðtölum og á fundum verkefnishópsins kom skýrt fram að markmiðið með starfsemi Klettaskóla, Gulahlíðar, Öskju og Heklu er að veita börnum með sérþarfir einstaklingsmiðaða og mjög sértæka þjónustu.

Flestir nemendur koma til skóla kl. 8:10 á morgnana og tekur mönnun og skipulag skólans mið af því. Að reglulegum skóladegi liðnum fara nær öll börnin í frístundastarf og dvelja til kl. 17.

Á sumrin er sömuleiðis boðið upp á frístundastarf, sem nær öll börnin sækja.

Í viðtölum kom fram mikil ánægja með sumarstarfið, en bent var á að það væri að mestu mannað ófaglærðu fólki. Mikil tækifæri eru í því að bjóða börnunum upp á þjónustu sérfræðinga yfir allan starfstímann.

Breytingar á starfstíma og fyrirkomulagi starfseminnar gerir kröfur um breytingar á vinnutíma kennara og sérfræðinga.

Starfsstöð*	Opið daga	Daglegur opnunartími
Klettaskóli	170	8.10-14.10
Gulahlíð	184	13.10-17.00
Askja/Hekla	184	13.50-17.00
Sumarstarf	28	8.00-17.00
<b>Alls</b>	<b>212</b>	<b>9 klst</b>

\*Tafan byggir á skóladagatali og úthlutunarlikani. Samkvæmt upplýsingum frá verkefnishóp er boðið upp á frístundastarf allt sumarið og því opnunartími starfseminnar rúmlega 240 dagar á ári. Virkir vinnudagar launafólks eru að jafnaði 214-220

# Nemendur og starfsfólk

Nemendum hefur fjölgað um 37% frá 2011.  
Mikil fjölgun nemenda af erlendum uppruna.

Í viðtölum kom fram að húsnæði og starfsemi Klettaskóla hafi verið hannað og skipulagt fyrir 70-90 nemendur.

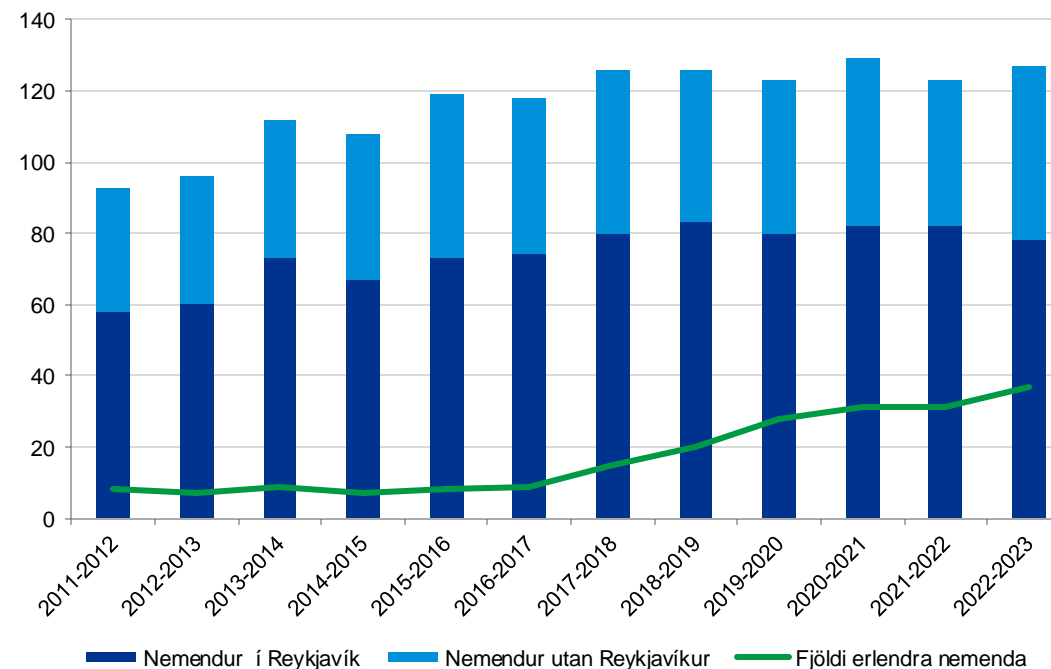
Þróunin hefur verið sú að frá sameiningu skólanna hafa nemendur verið fleiri en 90. Þjónustuparfir nemenda hafa jafnframt farið vaxandi og þörf fyrir hjálpartæki sömuleiðis.

Fjölgun nemenda í sérskóla er ekki í samræmi við stefnu um skóla án aðgreiningar, en skýringa er líklega að leita í því að fjölskyldur barna með sérþarfir sækja í vaxandi mæli til Íslands eftir þjónustu. Nemendum af erlendum uppruna hefur fjölgað 363% á tímabilinu, og eru nú um þriðjungur nemenda skólans.

Breytingarnar hafa skapað nýjar áskoranir og þörf fyrir fjölgun starfsmanna, aukinnar sérhæfingar og rými undir hjálpartæki og sérmeðferðir.

Stjórnendur hafa leitað leiða til að nýta húsnæðið betur, m.a. með samnýtingu rýma milli starfseininga. Því fylgja áskoranir fyrir nemendur og starfsfólk.

Þróun nemenda



# Nemendur og starfsfólk

Í starfseminni í heild sinni eru 1,3 stöðugildi starfsmanna á hvern nemanda. Aukinni þjónustupörf hefur að mestu verið mætt með fjölgun stuðningsfulltrúa.

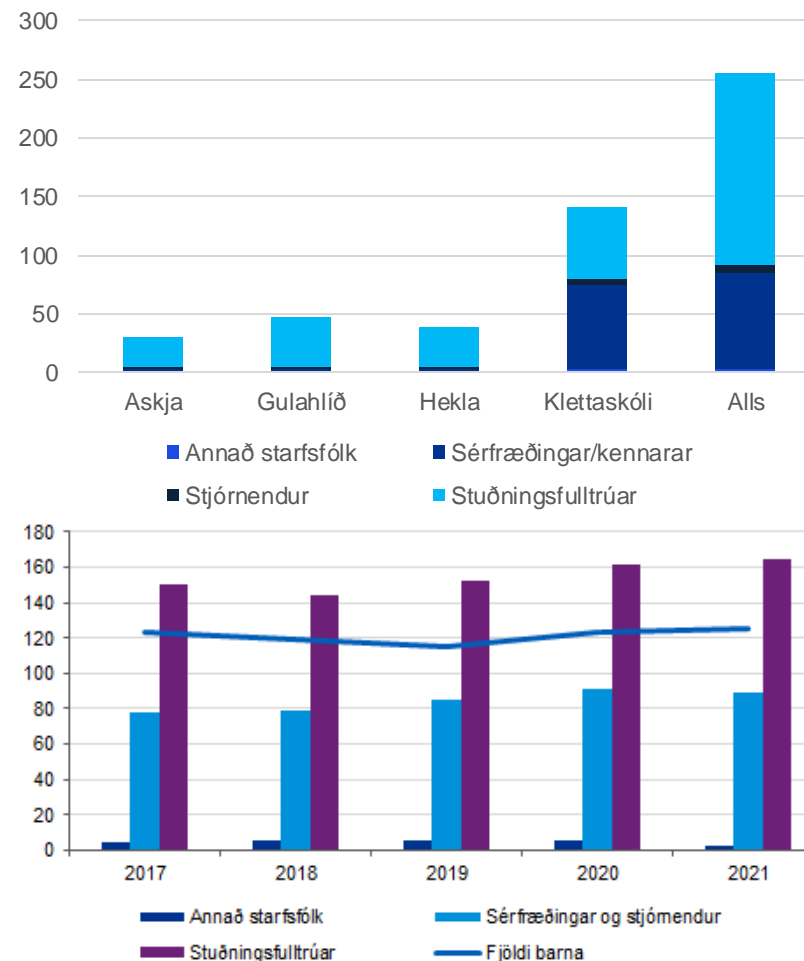
Í starfsemi Klettaskóla, Guluhlíðar, Öskju og Heklu er mjög mikil fagþekking á kennslu, þjálfun, frístundastarfi og umönnun barna með sérþarfir. Undanfarin ár hafa stöðugildi verið um 250 og börn rúmlega 120. Starfsmannahópurinn miðlar þekkingu milli starfseininga og til ytri aðila eftir fremsta megni. Vísbendingar eru um að aðgengi að fleiri sérfræðingum í málaflokknum sé takmarkað.

Í viðtölum kom fram að aukinni þjónustupörf nemenda hefur að mestu verið mætt með fjölgun stuðningsfulltrúa. Taflan hér til hliðar styður þá fullyrðingu.

Fjölgun stuðningsfulltrúa hefur skapað miklar áskoranir í starfseminni. Starfsmannavelta í hópnum er mikil og erfitt er að sinna nægilega þörf fyrir innleiðingu og þjálfun.

Sterkar vísbendingar eru um að hægt sé að fá meiri og betri þjónustu með því að draga úr starfsmannaveltu og sinna þjálfun stuðningsfulltrúa með markvissari hætti.

## Stöðugildi Klettaskóla, Guluhlíðar, Öskju og Heklu



Note: \*Fjöldi stöðugilda byggir á stöðu við lok hvers almanakárs. Fjöldi stöðugilda við stjórnun í Klettaskóla eru 4, en að auki er stöðugildi við þátttökubekk í Árbæjarskóla.

# Húsnæðismál

Í viðtölum og á fundum verkefnishópsins kom skýrt fram að helsta áskorun starfseminnar er stærð og ástand húsnæðisins.

Sterkar vísbendingar eru um að erfitt sé að sinna þjónustupörf barnanna með fullnægjandi hætti innan veggja Klettaskóla. Núverandi nýting á húsnæðinu er ekki til þess fallin að skólinn geti sinnt framúrskarandi þjónustu við nemendur og fjölskyldur þeirra til framtíðar. Að mati ráðgjafa þarf að ráðast í breytingar á skóla- og frístundastarfi nemendahóps í Klettaskóla annars vegar til skemmri tíma og hins vegar til lengri tíma til þess að bregðast við húsnæðisvanda skólans.

Núverandi húsnæði Klettaskóla var hannað með það fyrir augum að þar væru 70-90 nemendur. Nemendur skólans voru tæplega 120 en hafa ber í huga að fyrra mat um 70-90 nemendur gerði ráð fyrir nemendum með minni þjónustuparfir heldur en er í dag. Á komandi skólaári er gert ráð fyrir að nemendum fjölgi enn frekar. Þjónustupörf nemenda í Klettaskóla hefur aukist mikið á undanförunum árum með tilheyrandi fermetrum sem fara undir hjálpartæki og aukningu stuðningsfulltrúa.

Hluti húsnæðisins er nýttur undir starfsemi Heklu og Öskju. Samlegð er í nýtingu þess rýmis sem félagsmiðstöðvar hafa fengið til afnota en skólinn hefur aðgang að nær öllu rými Heklu á skólatíma. Starfsmenn Klettaskóla, Heklu og Öskju eru tæplega 270 auk þess sem utanaðkomandi sjúkraþjálfarar og tónlistarkennari nýta rými skólans undir sitt starf.

Umfangið hefur þau áhrif að ýmsir innviðir eru komnir að þolmörkum, t.a.m. bílastæði, starfsmannaaðstaða, kaffiaðstaða og fundarherbergi fyrir starfsfólk.

Brýnt er að huga að lausnum á húsnæðisvanda skólans í bráð og lengd. Nemendum fer fjölgandi og þurfa breytingar því að taka mið af þeirri stöðu sem verður uppi þegar skólaárið hefst.

Að mati ráðgjafa er vænlegasta lausnin til **skemmri tíma** að breyta núverandi nýtingu á húsnæði Klettaskóla og Guluhlíðar.

Ráðgjafar leggja til að húsnæði Guluhlíðar verði nýtt undir bæði skólastarf og frístundastarf barna í 1.-3. bekk (eða 1.-4.bekk) Klettaskóla. Askja og Hekla verði áfram í núverandi húsnæði og skólastarf 4.-10. bekkjar (eða 5.- 10. bekkjar) í því rými sem nú er nýtt undir skólastarf allra bekkja skólans. Um er að ræða lausn sem gæti verið vænleg til að leysa þann húsnæðisvanda sem skólinn stendur óhjákvæmilega frammi fyrir á næstkomandi skólaári.

Slík útfærsla kallar á breytingu á innra skipulagi skólans, frístundar og félagsmiðstöðvar nemenda. Áskoranirnar við slíka breytingu eru ekki síst hugarfarslegar enda hefur ákveðinn greinarmunur gjarnan verið á annars vegar skólastarfi og hins vegar frístundastarfi. Mikilvægt er að skipulag starfseminnar taki mið af fjölbreyttum þörfum nemenda og byggji á fjölbreyttri þekkingu og hugmyndafræði starfsmanna í skóla- og frístundastarfi.

Sterkar vísbendingar eru um að þjónustupörf barna með fötlun fari vaxandi, sem skapi þörf fyrir tvo sérskóla til framtíðar.

Auk þess eru tækifæri til þess að styrkja fyrirkomulag þátttökubekkjja Klettaskóla með það fyrir augum að endurskoða inntökuskilyrðin og kynna úrræðið betur fyrir foreldrum og nemendum.

# Húsnæði

Húsnæðismálin eru ein stærsta áskorun starfseminnar.

Ástand húsnæðis Guluhlíðar er að mati allra viðmælenda óboðlegt. Fyrirliggjandi eru tillögur að úrbótum sem brýnt er að hrinda í framkvæmd. Framkvæmdaáætlun gerir ráð fyrir að verkið verði unnið í áföngum á 18-24 mánaða tímabili, með það að markmiði að sem minnst rask verði á starfseminni.

Ástand húsnæðis Klettaskóla, Öskju og Heklu er með ágætum en nauðsynlegt er að bæta úr hljóðvist og sinna betur reglubundnu viðhaldi fasteigna og tækja. Einn starfsmaður sinnir öllu tilfallandi viðhaldi eigna og tækja, sem er að líkindum ekki nægilega mikið.

Sem fyrr segir var húsnæði Klettaskóla hannað fyrir 70-90 nemendur, en nemendafjöldinn hefur frá árinu 2011 verið umfram það. Aukinni þjónustupörf hefur verið mætt með færanlegum kennslustofum og fjölgun starfsmanna. Starfsmannaaðstaða rúmar ekki hópinn og mikill skortur er á bílastæðum og aðgengi fyrir þjónustubíla þröngt, ekki síst í erfiðri færð.

Að mati flestra viðmælenda er mikilvægt að stækka húsnæðið, eða fækka nemendum. Alls eru rúmlega 60 m<sup>2</sup> brúttó fyrir hvern nemanda. Það segir þó ekki alla söguna, því meta þarf notagildi rýmanna sérstaklega.

Í skólanum eru 46 rými nýtt til kennslu. Alls eru 27 skilgreindar skólastofur og 19 smærri herbergi.

Að mati ráðgjafa er forsendur til að rýna húsnæðið og bæta nýtingu.

Starfsstöð	Fermetrar
Klettaskóli	7.229
Gulahlíð	740
<b>Alls</b>	<b>7.969</b>

Note: Stærðir eru án íþróttamannvirkja og færanlegra kennslustofa, brúttóstærðir

# Húsnæði

Lausnir í bráð og lengd þurfa aðkomu fleiri aðila.

Í verkefnishópnum voru ræddar ýmsar leiðir til að skapa betra rými utanum starfsemina. Þær fólust í:

- að stofnaður verði annar sérskóli fyrir álíka nemendafjölda,
- að starfsemin verði skilgreind fyrir börn úr Reykjavík,
- að þátttökubekkjakerfið verði eftt og nái líka til barna á yngsta stigi,
- að skil milli leik- og grunnskóla verði sveigjanlegri, þannig að nemendur með þroskahamlanir geti verið lengur í sínum leikskóla,
- að frístundastarf elsta stigs verði flutt í annað húsnæði,
- að skólastarf yngsta stigs verði sameinað frístundastarfi og verði að nær öllu leyti í Guluhlíð,
- að unnin verði ítarlegri greining á húsnæðinu með það að markmiði að auka nýtingu.

Til skemmri tíma er nauðsynlegt að leita leiða til að nýta betur þau mannvirki sem nú þegar eru til staðar.

Til lengri tíma er nauðsynlegt að eiga samráð við önnur sveitarfélög og ríkið um þörfina fyrir annan sérskóla á Íslandi.

Stig	Stofur	Lítil herbergi
Yngsta	8	10
Mið	6	7
Unglinga	7	2
List og verk	6	
<b>Samtals</b>	<b>27</b>	<b>19</b>

Að mati ráðgjafa eru tækifæri til frekari samnýtingar rýma milli kennslu og frístundastarfs. Því fylgja áskoranir við að færa til muni og innréttingar til samræmis við starfsemina hverju sinni. Nauðsynlegt er að starfsfólk hafi svigrúm til þeirra verka.

Ráðgjafar benda á að ytri aðilar eru að nýta hluta húsnæðisins. Skyldur leigutaka og leigusala í því sambandi eru óljósar.

# Yfirflug – fjármál

Fjárhagsáætlun 2022	Klettaskóli	Frístundastarf	Alls	Á stöðugildi	Á barn
Tekjur samtals	-8.618.944	-154.526.000	-163.144.944	-813.313	-1.326.382
Launakostnaður samtals	1.217.218.775	777.266.000	1.994.484.775	9.855.259	16.072.324
Innri leiga húsnæðis	484.758.239	32.753.000	517.511.239	2.579.907	4.207.408
Annar rekstarkostnaður	55.768.733	27.289.000	83.057.733	415.307	677.299
<b>Samtals</b>	<b>1.749.126.804</b>	<b>682.782.000</b>	<b>2.431.908.804</b>	<b>12.037.159</b>	<b>19.630.650</b>

Reykjavíkurborg og lögheimilissveitarfélög þeirra nemenda sem sækja Klettaskóla og frístundastarf verja verulegu fjármagni til starfseminnar, eins og sjá má af töflunni hér að ofan. Á árinu 2021 greidd önnur sveitarfélög en Reykjavík um 660 m.kr. til rekstursins, sem er í réttu hlutfalli við fjölda nemenda. Er þá ekki lagt mat á þjónustupörf þeirra nemenda, heldur kostnaði deilt jafnt.

Innan Klettaskóla og frístundastarfsins er veitt þjónusta sem að mati ráðgjafa ætti að skilgreina sem heilbrigðisþjónustu. Eðlilegt er að leita eftir greiðsluþáttöku heilbrigðiskerfisins vegna þeirra þjónustupátta.

Í viðtölum kom fram að núverandi úthlutunarlíkön nái ekki nægilega vel utanum starfsemina og séu of stýrandi. Að mati ráðgjafa er æskilegt að gera breytingar á fjármögnun þjónustunnar og byggja hana á þjónustuáætlun hvers og eins notanda. Jafnframt er æskilegt að horfa á fjármögnun þjónustu við nemendur í heild sinni, í stað þess að skipta fjármagninu í fleiri deildir. Á þann hátt er hægt að auka yfirsýn og bæta nýtingu.

Sem fyrr segir er starfsmannavelta og forföll mikil áskorun í starfseminni og vísbendingar um að með styrkari starfsmannastjórn og betri þjálfun sé hægt að ná betri tókum á þeim kostnaði.



**Inngangur**

**Stefnuskiöl**

**Stöðumat**

**Tillögur ráðgjafa**

# Tillögur ráðgjafa- húsnæðismál

## Nýr sérskóli

Lagt er til að sveitarfélögin og ríkið leggi mat á þörf fyrir að stofnaður verði annar sérskóli sem hefði sömu/svipuð inntökuskilyrði og er í Klettaskóla.

Í viðtölum kom fram að vinna er hafin á vegum Sambands sveitarfélaga á höfuðborgarsvæðinu að meta þörf fyrir annan sérskóla á svæðinu. Vinnan er á frumstigi og ljóst að nokkurra ára bið er eftir slíku úrræði.

Á fundi verkefnishóps komu fram tillögur um að hægt væri að nýta húsnæði Korpuskóla undir annan sérskóla á höfuðborgarsvæðinu. Innviðum húsnæðisins þyrfti þó að breyta og bæta til að mæta þörfum barnanna, t.a.m. stærð á skólastofum, sundlaugaraðstaða og annars konar útfærslur sem nauðsynlegar eru til þess að sinna nemendahópnum.

## Þátttökubekkir

Lagt er til að nemendum í þátttökubekkjum verði fjölgað með breytingum á inntökuskilyrðum, aldursmörkum og bættri kynningu til foreldra og innan skóla- og frístundastarfsins.

Flestir viðmælenda eru sammála um að þátttökubekkir séu vænlegt fyrirkomulag sem geti komið til móts við þarfir fleiri nemenda. Verkefnið er í samræmi við stefnu um skóla án aðgreiningar og myndi að óbreyttu draga úr aðsókn í sérskóla.

Lagt er til að aukin áhersla verði á kynningu þjónustunnar, sérstaklega fyrir foreldrum barna á leikskólaaldri.

Lagt er til að boðið verði upp á þátttökubekki fyrir nemendur á yngsta stigi.

Lagt er til að formleg staða þátttökubekkjanna í stjórnskipulagi verði innan viðkomandi skóla, en í nánú samstarfi við sérfræðinga Klettaskóla.

Samhliða er nauðsynlegt að leggja aukna áherslu á að auka þekkingu og hæfni starfsmanna í þeim skólum sem taka að sér að hýsa þátttökubekki.

## Nýting núverandi húsnæðis

Til næstu missera er nauðsynlegt að mæta þörfum nemenda og starfsmanna í núverandi húsnæði.

Lagt er til að nýting núverandi húsnæðis Klettaskóla verði rýnd og lagðar fram tillögur til úrbóta sem miði að aukinni sameiginlegri nýtingu.

Lagt er til að kennsla í þremur til fjórum yngstu árgöngunum fari fram í húsnæði Guluhlíðar og verð samþætt frístundastarfinu.

Brýnt er að hefja sem allra fyrst framkvæmdir við endurbætur á húsnæði Guluhlíðar. Skipulag og áfangaskipting framkvæmda taki mið af því að skóla- og frístundastarf raskist sem minnst.

Mikilvægt er að styrkja fasteigna- og tækjaumsjón í Klettaskóla til að geta betur sinnt rekstri og viðhaldi flókens búnaðar og tækja.

# Tillögur ráðgjafa

## Stjórnskipulag

Lagt er til að Reykjavíkurborg setji skýr markmið um að núverandi starfsemi skuli samþætt með það að markmiði að einstaklingsbundnum þörfum barnanna verði mætt, allan daginn – allt árið.

Lagt er til að starfsmenn og stjórnendur Klettaskóla, Guluhlíðar, Öskju og Heklu vinni sameiginlega að mótun stefnu og markmiða fyrir starfsemina í heild sinni.

Lagt er til að mynduð verði ein framkvæmdastjórn fyrir starfsemi Klettaskóla, Guluhlíðar, Öskju og Heklu sem deili ábyrgðum og skyldum. Í framkvæmdastjórn sitji skólastjórnendur og stjórnendur úr frístundastarfi.

Markmið breytinganna er að brjóta niður múra milli deilda, auka upplýsingaflæði og skapa tækifæri til að bæta nýtingu á mannafla og húsnæði. Breytingin skapar auk þess betri skilyrði fyrir aukna samþættingu á þjónustu við börn og fjölskyldur þeirra.

Lagt er til að stjórnskipulag starfseminnar byggi á fjórum deildum. Stoðdeild sem sinni þjónustu við alla starfsemina, auk þriggja aldursskiptra deilda sem sinni samþættri þjónustu við börnin. Á hverri deild verði tveggja manna stjórnendateymi, þar sem annar stjórnandi er úr skólaumhverfinu og hinn úr frístundaumhverfinu.

Lagt er til að ráðinn verði rekstrarstjóri sem beri ábyrgð á gerð fjárhags- og launaáætlunar, gerð ráðningasamninga og vinnuskýrslna og sitji í framkvæmdastjórn.

## Verklag

Lagt er til að grundvöllur skipulags og verklags í starfseminni verði þjónustuáætlanir barnanna. Á grunni þeirri verði teknar ákvarðanir um:

- fjármögnun starfseminnar,
- skóla- og frístundadagatal hvers árs,
- stundatöflu skóla- og frístundastarfs,
- skipulag og vinnutíma starfsmanna.

Lagt er til að skipulag starfseminnar taki í auknum mæli mið af því að sérfræðingar vinni með börnunum í fleiri daga á ári.

Lagt er til að sett verði mælanleg markmið um að draga úr starfsmannaveltu og forföllum.

Lagt er til að aukin áhersla verði á að styðja við kennara og sérfræðinga í sínum störfum, samhliða því að þjálfun stuðningsfulltrúa verði aukin.

Lagt er til að skrifstofustjóra verði falið aukið hlutverk og ábyrgð á miðlun upplýsinga til innri og ytri aðila.

Lagt er til að aukið verði við stöðuhlutfall í fasteignasjón og viðhaldi tækja.

# Stjórnskipulagstillaga

## Framkvæmdastjórn

Dæmi: skólastjóri, deildarstjóri í frístundastarfi og rekstrarstjóri

### Stoðþjónusta

- Skrifstofustjórn
- Rekstrarstjórn
- Mannauðsmál
- Ráðgjöf við starfsfólk
- Hjúkrun
- Þátttökubekkir
- Íþróttamannvirki
- Fasteigna og tækjaumsjón
- Eldhús

### Teymisstjórn yngsta stigs

Deildarstjóri og  
Forstöðumaður  
Guluhlíðar

### Teymisstjórn miðstigs

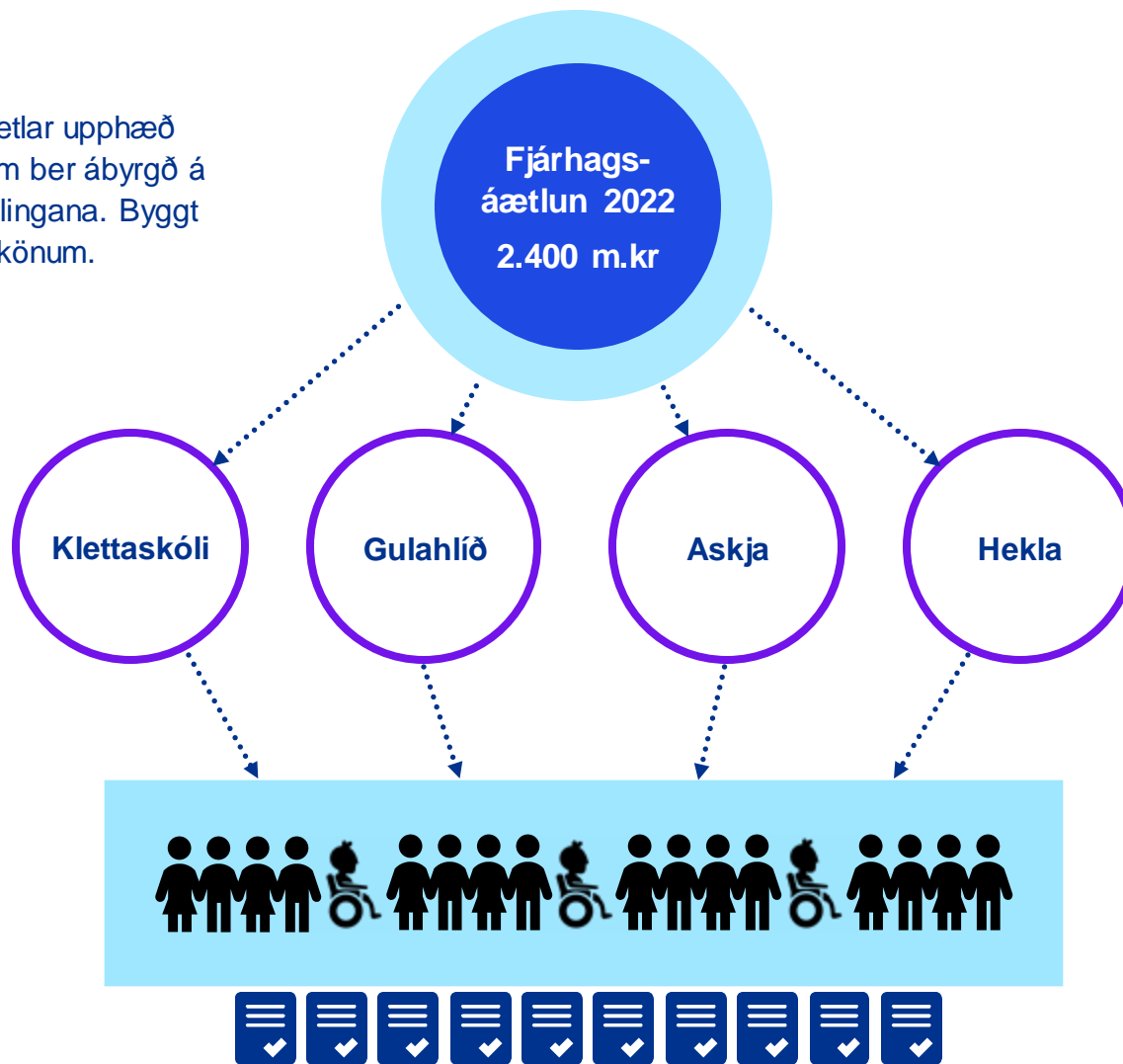
Deildarstjóri og  
Forstöðumaður Heklu

### Teymisstjórn elsta stigs

Deildarstjóri og  
Forstöðumaður Öskju

# Núverandi fyrirkomulag fjármögnunar

Reykjavíkurborg áætlað upphæð fyrir hverja deild sem ber ábyrgð á að þjónusta einstaklingana. Byggt á reynslu og reiknilíkönun.

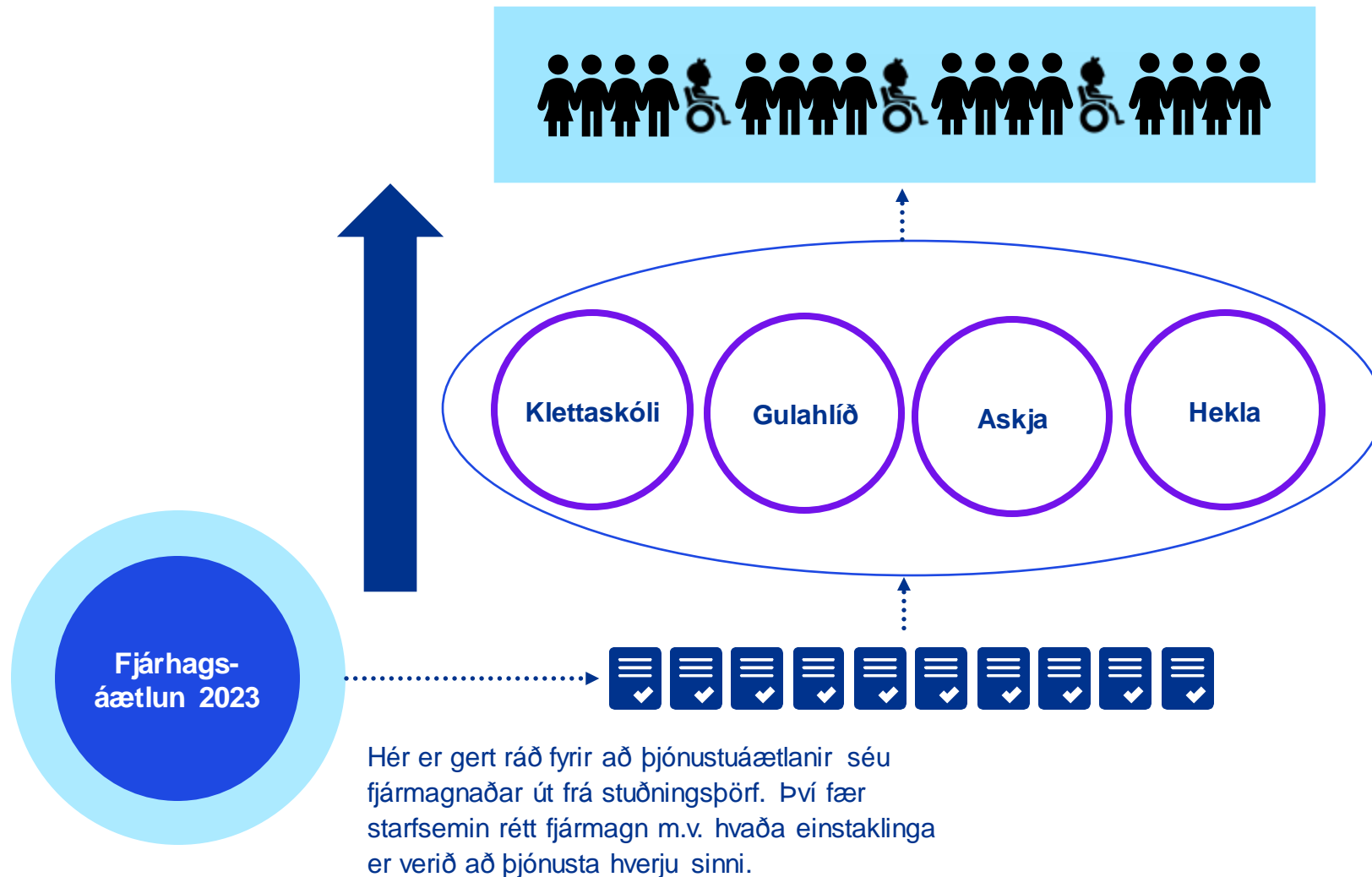


Hver deild fyrir sig sér um að útfæra þjónustu fyrir hvern einstakling, út frá úthlutaðu fjármagni. Þessi aðferð veldur því að fjármagni er ekki deilt út í réttu hlutfalli við þjónustuáætlun hvers einstaklings.

Frístundastarfið er fjármagnað út frá þjónustuáætlun hvers einstaklings.

Hver einstaklingur er með sérstakar stuðningsþarfir sem skilgreind er í einstaklingsbundinni þjónustuáætlun. Stjórnendur deildanna bera ábyrgð á að þeirri stuðningsþörf sé mætt innan fjárhagsrammans.

# Tillaga KPMG



Hér er gert ráð fyrir að þjónustuáætlanir séu fjármagnaðar út frá stuðningsþörf. Því fær starfsemin rétt fjármagn m.v. hvaða einstaklinga er verið að þjónusta hverju sinni.

Reykjavíkurborg veitir hverjum einstaklingi rétta þjónustu m.v. einstaklingsbundna þjónustuáætlun.



Hver einstaklingur er með sérstakar stuðningsþarfir sem skilgreindar eru í einstaklingsbundinni þjónustuáætlun.

Lagt er til að fjármögnun og skipulag starfseminnar taki mið af þjónustuáætlunum barnanna. Fyrirkomulagið verði sambærilegt því sem tíðkast fyrir frístundastarfið.

Deildirnar beri sameiginlega ábyrgð á framkvæmd þjónustunnar.

**KPMG**

