



Reykjavíkurborg
Leikskólasvið

Skýrsla



Tilraun um samrekstur leikskólanna Tjarnarborgar og Öldukots 2009 – 2010



Reykjavík maí 2010

Berglind Hansen
Kolbrún Vigfúsdóttir
Valgerður Erna Þorvaldsdóttir

Aðdragandi og markmið

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

Markmið með samrekstri leikskóla er að auka gæði leikskólastarfsins og bæta nýtingu fjármagns. Með samrekstri lítilla leikskóla skapast fjölmörg tækifæri til að nýta mannauðinn betur og efla faglegt starf með samvinnuverkefnum og öðru samstarfi. Fjármagn sem ætlað er til starfsmannamála, s.s. námskeiða og fyrirlestra á starfsdögum nýtist betur þar sem leikskólarnir geta skipt kostnaðinum á milli sín. Samrekstur býður einnig upp á tækifæri til að efla starf foreldrafélaga með sameiginlegum uppákomum og ferðum.

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

Rekstur

Eins og fram kom hér að framan er eitt af markmiðum með samrekstri leikskóla að bæta nýtingu fjármagns. Þeim markmiðum má hugsanlega ná með ýmsum hætti og mismunnandi leiðum eftir aðstæðum í hverju tilvik, t.d.:

- Með betri nýtingu fjármagns sem ætlað er til starfsmannamála, s.s. námskeiða og fyrirlestra á starfsdögum og með samvinnuverkefnum af ýmsu tagi.
- Með sameiginlegu mötuneyti fyrir þá leikskóla sem eru sameinaðir.
- Með fækkun stjórnenda.

Þar sem um tilraunaverkefni til eins árs var að ræða var ákveðið að gera hvorki breytingar á rekstri mötuneyta né fækka stjórnendum. Þvert á móti var stjórnunarhlutfall aðstoðarleikskólastjóranna aukið.

Öldukot og Tjarnarborg eru litlar rekstrareiningar hvor um sig með litlu stjórnunarumfangi, aðstoðarleikskólastjórarnir eru skv. kjarasamningi einungis með einn tíma á viku í stjórnun.

Aðstoðarleikskólastjórinn í Öldukoti er staðgengill leikskólastjórans sem hafði aðalaðsetur í Tjarnarborg. Ákveðið var að hann fengi 12 klukkutíma í stjórnun á viku meðan á tilrauninni stæði og að laun hans sem staðgengils tækju mið af heildarstærð leikskólans.

Jafnframt var ákveðið að stjórnunarhlutfall aðstoðarleikskólastjóra í Tjarnarborg yrði 4 klukkustundir á viku. Heildarstjórnunarhlutfall aðstoðarleikskólastjóra beggja leikskólanna varð því 40% úr stöðugildi í stað 20% s.k.v. kjarasamningi. Þessarri aukningu á stjórnunarhlutfalli var ætlað að liðka fyrir framkvæmd tilraunarinnar og var ekki hugsuð til framtíðar.

Þar sem um var að ræða tímabundna tilraun var ákveðið að laun stjórnenda yrðu á tímabilinu miðuð við næsta flokk fyrir ofan það sem barnafjöldi í viðkomandi einingu gerði ráð fyrir.

Ákveðið var að gera engar breytingar á rekstri mótuneytanna í leikskólunum enda eru þau hvort um sig of lítil til að anna matseld fyrir báða leikskólana.

Kynning og innleiðing

Kynning fyrir foreldrum

Ragnhildur Erla Bjarnadóttir sviðsstjóri kynnti fyrirhugaðan samrekstur með bréfi sem sent var til foreldra barna í Tjarnarborg og Öldukoti í lok mars/byrjun apríl 2009. Foreldrar voru síðan boðaðir á fund í leikskólunum þar sem tilraunaverkefnið um samrekstur skólanna var kynnt ítarlegar. Á fundunum sátu fyrir svörum Ragnhildur Erla Bjarnadóttir, sviðsstjóri Leikskólasviðs, Ingunn Gísladóttir, starfsmannastjóri, Kolbrún Vigfúsdóttir og Valgerður Erna Þorvaldsdóttir, sem sátu í stýrihópi verkefnisins, og Hulda Ásgeirsdóttir, leikskólastjóri. Fundað var með foreldrum í Tjarnarborg 20. apríl og með foreldrum í Öldukoti 21. apríl.

Fréttabréf var síðan sent til foreldra barna í báðum leikskólum í maí 2009 og aftur að loknu sumarleyfi í september.

Innleiðing

Haldinn var sameiginlegur starfsdagur starfsfólks í Tjarnarborg og Öldukoti 30. apríl 2009. Ingrid Kuhlman ráðgjafi hjá Þekkingarmiðlun flutti fyrirlestur um hvernig takast á við breytingar og ræddi við hópinn. Eftir sameiginlegan hádegisverð var starfsfólki skipt upp í umræðuhópa til að ræða breytingarnar sem framundan voru og hvernig vinnustað það vildi skapa. Áhersla var lögð á að ræða bæði þau tækifæri sem samrekstur býði upp á og þær neikvæðu hliðar sem hann gæti haft í för með sér.

Þann 8. maí var haldinn fundur á aðalskrifstofu Leikskólasviðs með deildarstjórum beggja leikskólanna, aðstoðarleikskólastjórum, leikskólastjóra og stýrihópi verkefnisins. Þar ræddu deildarstjórar og stjórnendur hugmyndir að samvinnuverkefnum leikskólanna, leiðir til að koma á samstarfi foreldrafélaganna, m.a. með því að leikskólarnir færu saman í sveitaferð og áherslur í starfinu á komandi vetri.

Fréttabréf til starfsfólks var sent út í kjölfar sameiginlega starfsdagsins í maí þar sem m.a. voru kynntar þær hugmyndir sem fram höfðu komið á sameiginlegum deildarstjórafundi leikskólanna 8. maí.

Stýrihópurinn fundaði með Huldu Ásgeirsdóttur leikskólastjóra 19. nóvember þar sem farið var yfir stöðu mála og hvernig samreksturinn gengi.

Mat á samrekstrinum

Könnun meðal foreldra

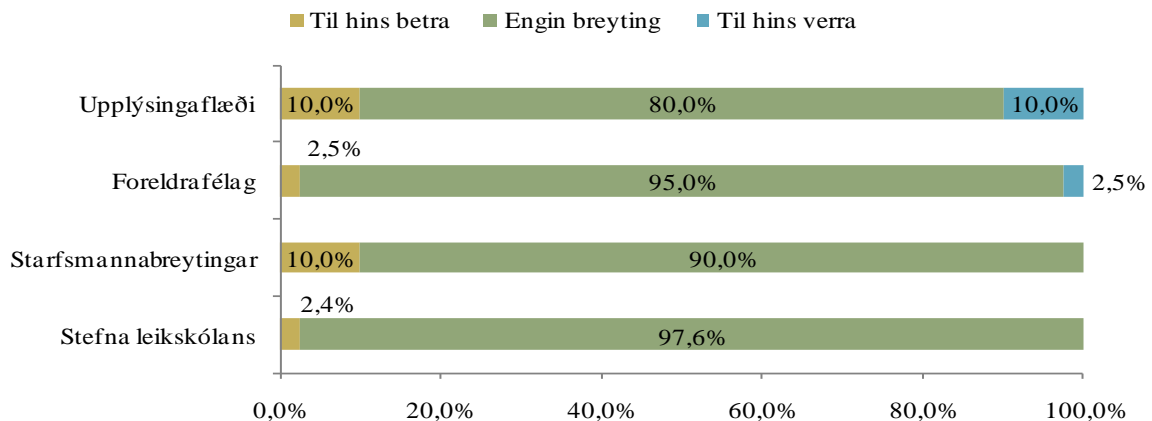
Gagnaöflun og framkvæmd

Gagna var aflað með spurningalista sem sendur var til allra foreldra barna í leikskólunum Tjarnarborg og Öldukoti sem netkönnun í febrúar 2010. Spurt var um viðhorf foreldra til samreksturs Tjarnarborgar og Öldukots. Alls fengu 79 foreldrar könnunina og svaraði 41 foreldri eða 52%.

Við gagnaúrvinnslu var notað tölfræðiforritið SPSS fyrir tíðnitöflur og svör við opnum spurningum flokkuð.

Niðurstöður

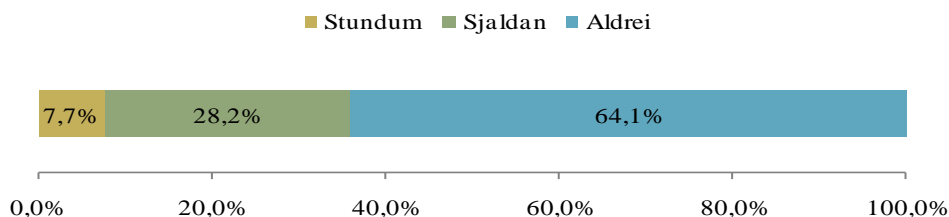
Foreldrar leikskólabarna í Tjarnarborg og Öldukoti voru spurðir hvort eitthvað í starfi leikskólans varðandi upplýsingaflæði, foreldrafélag, starfsmannabreytingar eða stefnu leikskólans hefði breyst við samrekstur leikskólanna. Í langflestum tilvikum þá töldu foreldrar að það hafi *ekki orðið nein breyting* á þessum liðum í starfi leikskólanna eftir sameininguna eins og sést á mynd 1.



Mynd 1. Mat foreldra á breytingum við samrekstur Tjarnarborgar og Öldukots

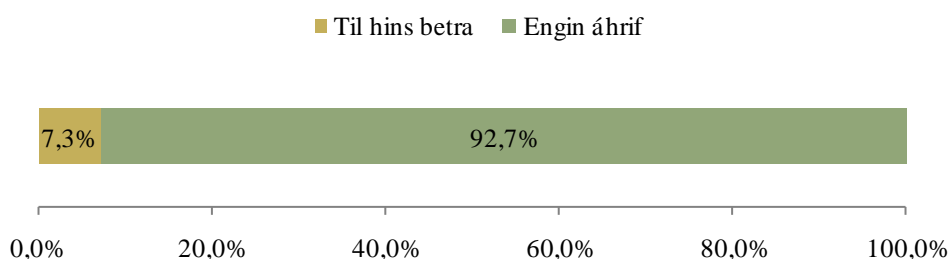
Foreldrar voru líka beðnir um að nefna dæmi ef þeim þótti eitthvað annað hafa breyst í starfi leikskólanna við samreksturinn. Aðeins tveir tóku dæmi þar sem öðru foreldrinu fannst leikskólastjóri ekki eins sýnilegur eftir breytinguna en hinu þótti mikilvægt að gæta þess að starf leikskólastjórans hafi ekki tvöfaldast með breytingunum.

Spurt var hvort það væru haldnir sameiginlegir foreldrafundir og á mynd 2 má sjá að þriðjungur foreldra sagði að foreldrafundir væru *stundum* eða *sjaldan* sameiginlegir en hins vegar svaraði meirihluti foreldra að þeir væru *aldrei* sameiginlegir. Ýmsar ástæður geta verið fyrir því að svör foreldranna við þessari spurningu voru ólík. Mögulegar skýringar gætu verið að aðeins lítil hluti foreldra hafi mætt á þá foreldrafundi sem voru sameiginlegir eða foreldrar í þeim leikskóla þar sem fundurinn var haldinn hafa ekki vitað að foreldrum barna hins leikskólans hafi einnig verið boðið.



Mynd 2. Hafa verið haldnir sameiginlegir foreldrafundir?

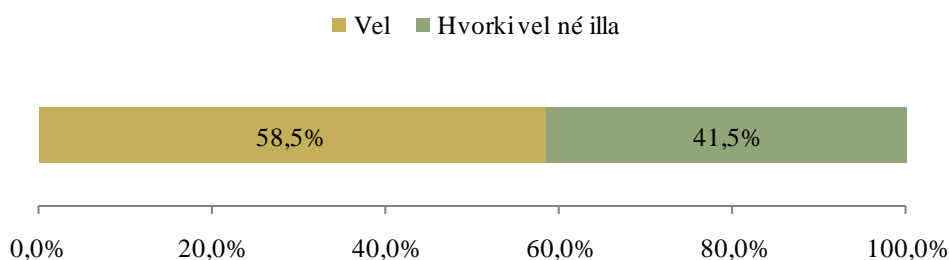
Þegar foreldrar voru spurðir hvort að breytingarnar hefðu haft einhver áhrif á barn þeirra var afgerandi meirihluti foreldra sem töldu þær *ekki hafa haft nein áhrif* eins og mynd 3 sýnir. Aðeins 7,3% foreldra töldu að breytingarnar hefðu haft áhrif til hins betra fyrir barnið sitt.



Mynd 3. Hafa breytingarnar haft einhver áhrif fyrir barn þitt?

Aðeins tveir foreldrar af þeim þremur, sem merktu við *til hins betra*, komu með dæmi um það. Öðru foreldrinu fannst breytingin hafa haft jákvæð áhrif fyrir barnið sitt vegna þess að með þeim bættist góður starfsmaður í starfsmannahópinn. Hinu foreldrinu þótti það merki um góð áhrif að börn þess töluðu um sameininguna sem eitthvað spennandi þó að um beint samband við hinn leikskólann væri ekki að ræða.

Almennt séð töldu foreldrar breytingarnar hafa gengið vel fyrir sig eða tæp 60% og þá töldu um 40% þær hafa hvorki gengið vel né illa. Ekkert foreldri taldi að breytingarnar hefðu gengið illa fyrir sig.



Mynd 4. Hvernig finnst þér breytingarnar hafa gengið almennt?

Að lokum var foreldrum gefinn kostur á að koma á framfæri hverju sem er varðandi samrekstur leikskólanna. Alls komu 11 foreldrar með athugasemdir og meðal annars kom fram að þeir væru ánægðir með breytinguna en nokkrir lýstu áhyggjum sínum yfir því að það gæti verið mikið álag á leikskólastjóranum. Þar af var eitt foreldri sem hafði áhyggjur af því að leikskólastjórinn væri kominn í meira en 100% starf og að það þyrfti að tryggja að svo væri ekki. Nokkrir foreldrar töldu að það hafi

ekki verið nægilega vel staðið að því að kynna samreksturinn og að almennt upplýsingaflæði væri ekki nógu gott. Hins vegar taldi annað foreldri að það væri gott að fá fleiri að stefnumótun og að hægt væri að miðla reynslu og kunnáttu milli starfsmanna leikskólanna.

Könnun meðal starfsmanna

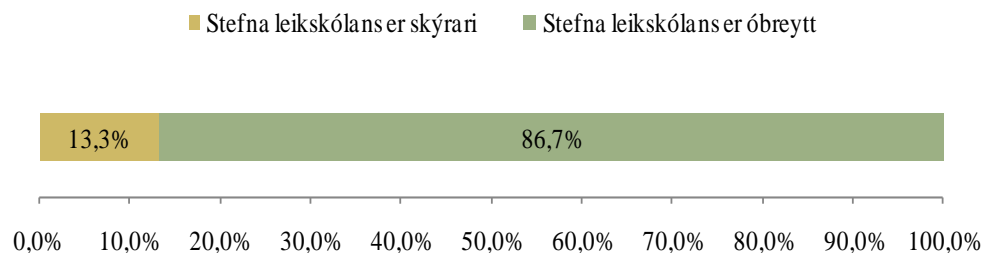
Gagnaöflun og framkvæmd

Gagna var aflað með spurningalista sem sendur var til allra starfsmanna í leikskólunum Tjarnarborg og Öldukoti í febrúar 2010 en könnunin var afhent þeim í pappíriformi. Spurt var um viðhorf starfsmanna til samreksturs Tjarnarborgar og Öldukots. Alls fengu 25 starfsmenn könnunina og svöruðu 15 eða 60%.

Við gagnaúrvinnslu var notað tölfræðiforritið SPSS fyrir tíðnitöflu og svör við opnum spurningum flokkuð.

Niðurstöður

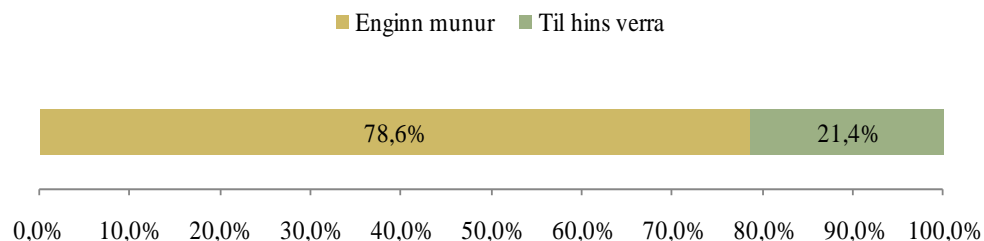
Starfsmenn leikskólanna voru spurðir hvort þeim hefði fundist stefna leikskólanna breytast við samreksturinn. Á mynd 5 má sjá að langflestum þótti *stefna leikskólans vera óbreytt* frá sameiningunni og um 13% töldu hana *vera skýrari*. Hins vegar þótti engum *stefnan vera óskýrari*.



Mynd 5. Finnst þér stefna leikskólans hafa breyst við samreksturinn?

Spurt var hvort meira eða minna væri um starfsmannabreytingar eftir sameininguna og allir voru sammála um að þær væru *svipaðar*.

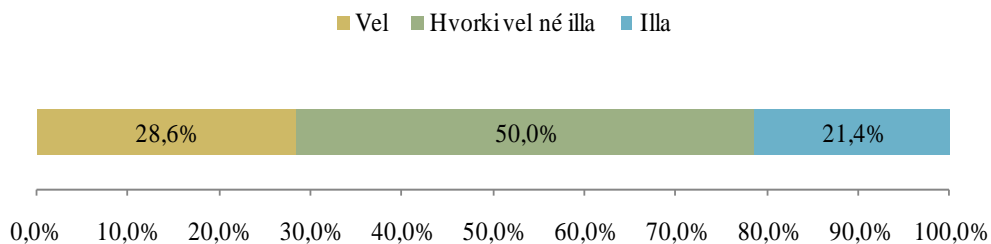
Þá var spurt hvort að breytingarnar hefðu haft áhrif á starf þeirra. Langflestum þótti *enginn munur* þar á en þó voru rúm 20% starfsmanna sem fannst breytingarnar hafa haft áhrif *til hins verra* eins og sést á mynd 6. Hins vegar taldi enginn að breytingarnar hefðu haft áhrif á starf sitt *til hins betra*.



Mynd 6. Hafa breytingarnar haft einhver áhrif á starf þitt?

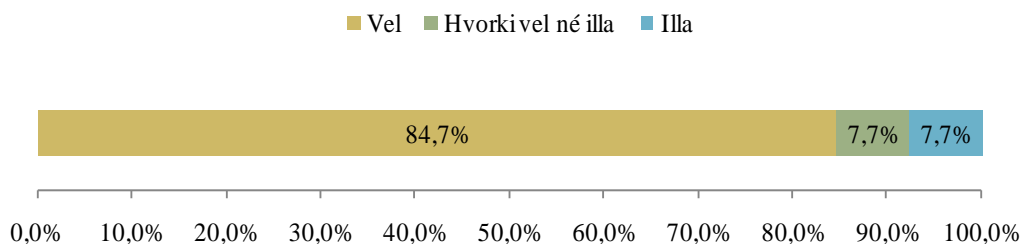
Þeir starfsmenn sem svöruðu að breytingin hefðu haft áhrif á starf þeirra *til hins verra* voru beðnir um að koma með dæmi. Meðal annars var nefnt að leikskólastjóri væri núna aðeins með helmingsviðveru í leikskólanum og álagið hefði þar af leiðandi aukist. Einnig var nefnt að það vantaði tíma fyrir fundi.

Þegar spurt var hvernig breytingarnar hefðu gengið almennt voru skiptar skoðanir meðal starfsmannanna. Helmingi þeirra fannst þær *hvorki hafa gengið vel né illa*. Aðeins fleiri starfsmönnum þótti þó breytingarnar hafa gengið *vel* en *illa* eða tæplega 30% á móti rúmlega 20% eins og sést á mynd 7.



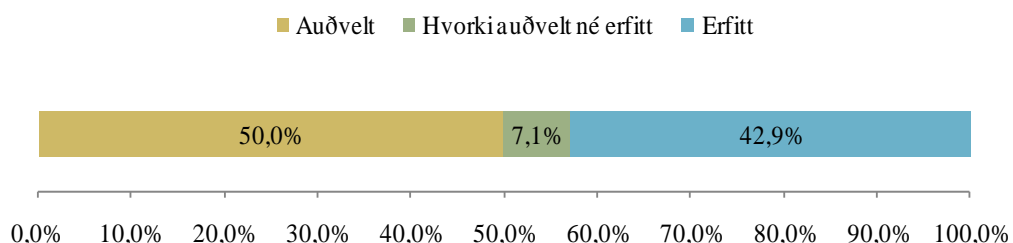
Mynd 7. Hvernig finnst þér breytingarnar hafa gengið almennt?

Mynd 8 sýnir að langflestum starfsmönnum þótti samskiptin við leikskólastjórannganga *vel* eða tæp 85% þeirra. Aðeins einum starfsmanni þótti þau ganga *illa*.



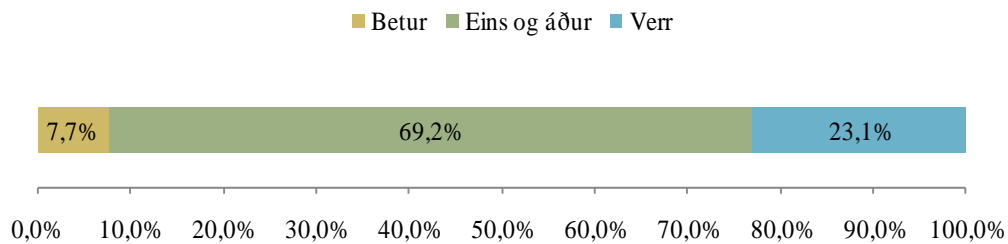
Mynd 8. Hvernig finnst þér samskiptin við leikskólastjórannganga?

Þegar starfsmenn voru spurðir hvort að þeim þætti auðvelt eða erfitt að ná í leikskólastjóranngaldi helmingur þeirra að það væri *auðvelt* og að auki um 7% *hvorki auðvelt né erfitt* en hins vegar var stór hluti eða um 43% sem þótti það *erfitt* eins og sést á mynd 9.



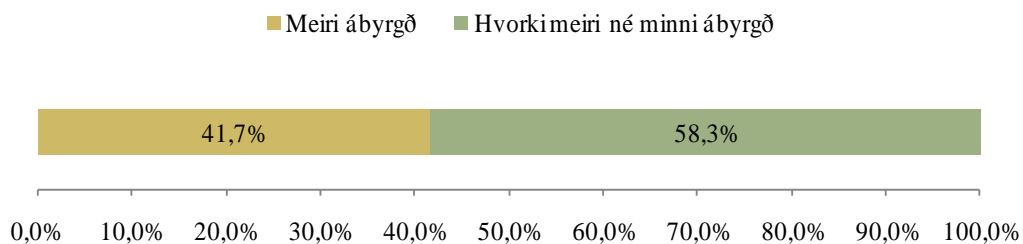
Mynd 9. Finnst þér auðvelt eða erfitt að ná í leikskólastjóranng?

Á mynd 10 má sjá að um 70% starfsmanna sögðu að samskipti við leikskólastjóra núna væru *eins og áður* en breytingin varð. Aðeins einum starfsmanna þótti samskiptin *betri* eftir breytingarnar en þremur þóttu þau *verri*.



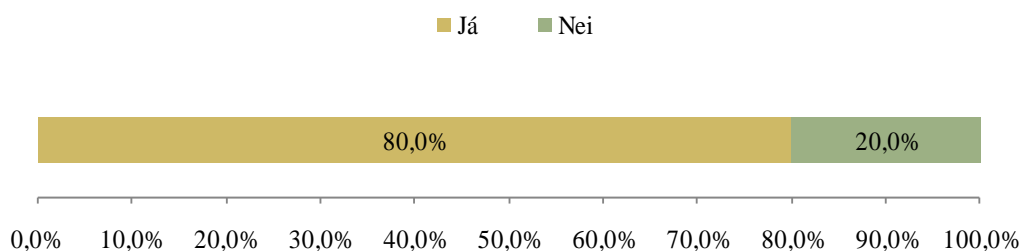
Mynd 10. Hvernig gengur þér að eiga samskipti við leikskólastjórann núna miðað við áður?

Rúmlega helmingur starfsmanna taldi að aðstoðarleikskólastjórar ættu að *halda þeirri ábyrgð* sem þeir væru með núna en um 42% töldu að þeir ættu að bera *meiri ábyrgð* eins og mynd 11 sýnir. Engum starfsmanni fannst að aðstoðarleikskólastjórar ættu að bera *minni ábyrgð*.



Mynd 11. Finnst þér að aðstoðarleikskólastjórar eigi að bera meiri eða minni ábyrgð á stjórnun leikskólans en þeir gera núna?

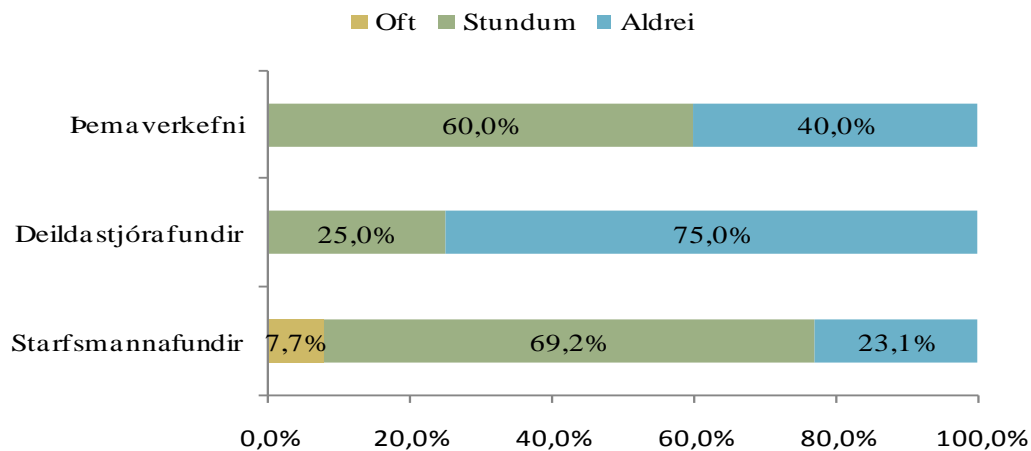
Yfirgnæfandi meirihluti eða 80% starfsmanna fannst þörf á því að hafa aðstoðarleikskólastjóra í báðum leikskólum eins og sést á mynd 12.



Mynd 12. Finnst þér vera þörf á að hafa aðstoðarleikskólastjóra í báðum leikskólum?

Þeir sem svöruðu spurningunni *játandi* fannst nauðsynlegt að hafa stjórnanda á hvorum stað í fjarveru leikskólastjóra. Þeir sem svöruðu *neitandi* töldu að ef það væri leikskólastjóri á báðum leikskólunum þá væri óþarfi að hafa aðstoðarleikskólastjóra þar sem deildastjórar gætu sinnt því hlutverki.

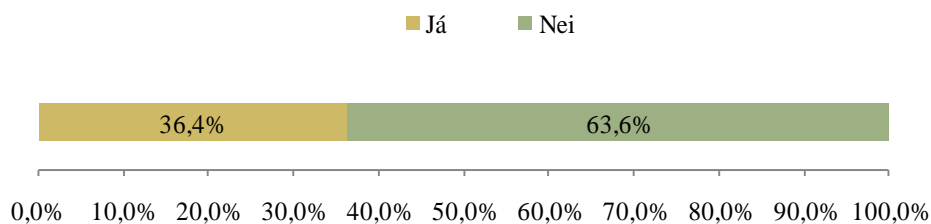
Starfsmenn voru beðnir um að leggja mat á það hversu tíð samskipti milli leikskólanna tveggja væru. Á mynd 13 sést að þeir töldu að það væri ekki mikið samstarf milli leikskólanna en einna helst þegar kæmi að þemaverkefnum eða starfsmannafundum.



Mynd 13. Hvaða samskipti eru sameiginleg milli starfsmanna leikskólanna beggja?

Óánægja kom þó í ljós varðandi spurninguna um sameiginlega *starfsmannafundi*. Nokkrir starfsmenn leikskólanna töldu þetta ekki réttmæta spurningu þar sem búið væri að skera af alla starfsmannafundi vegna sparnaðar hjá Reykjavíkurborg. Önnur samskipti sem starfsmenn bentu á að væru sameiginleg milli leikskólanna voru *námskeiðsdagar* og *fjölmenningavikur*. Hins vegar hafi tímaskortur verið helsta ástæðan fyrir litlum samskiptum.

Það má líka sjá á mynd 14 að ríflegur meirihluti starfsmanna taldi að samskipti á milli leikskólanna hafi *ekki aukið* á faglega umræðu meðal starfsmanna. Það voru þó tæp 40% starfsmanna sem töldu sameiningu leikskólanna hafa *aukið* á faglega umræðu.



Mynd 14. Hafa samskiptin aukið faglega umræðu meðal starfsmanna?

Viðhorf leikskólastjóra og aðstoðarleikskólastjóra

Starfsmenn leikskólaskrifstofu tóku einstaklingsviðtöl við leikskólastjóra og aðstoðarleikskólastjóra Tjarnarborgar og Öldukots í apríl 2010. Viðtölin fóru fram á aðalskrifstofu Leikskólasviðs.

Leikskólastjóri sagði að verkefnið hefði gengið fremur illa í upphafi og að ástæðan hafi fyrst og fremst verið of lítill undirbúningur. Hugmyndin að samrekstrinum kom ekki frá leikskólastjóra og það tók nokkurn tíma að sannfæra starfsfólk um að taka þátt í verkefninu.

Aðstoðarleikskólastjórinn í Tjarnarborg sagði að þátttaka í verkefninu hafi aukið víðsýni starfsfólks, það að tengjast stærri starfsmannahópi víkkaði sjóndeildarhringinn. Hins vegar hefði samvinna milli starfshópanna mátt vera meiri en fjarlægð á milli húsa virðist hafa átt stóran þátt í að svo varð ekki.

Aðstoðarleikskólastjórinn í Öldukoti taldi að lítið hafi í raun gerst við samreksturinn annað en að tveir leikskólar deila nú einum leikskólastjóra. Hún tók fram að starfsfólki líkaði vel við leikskólastjóran en eðlilega væri viðveran minni og starfsmenn sakni þess að hafa leikskólastjóran ekki alltaf í húsi.

Aðstoðarleikskólastjórinn í Öldukoti benti á að í upphafi hafi verið talað um að leikskólastjórinn yrði jafn mikið á báðum stöðum en skiljanlega hafi hann þurft að hafa eina aðalskrifstofu og hafi valið að vera í Tjarnarborg. Öldukot varð þannig meira eins og útstöð þrátt fyrir góðan vilja leikskólastjórans.

Hlutverk leikskólastjórans

Leikskólastjóra fannst hlutverk sitt breytast mikið, fannst verkefnið í fyrstu mjög erfitt og hafði á tilfinningunni að hann þyrfti að vera tvær manneskjur. Leikskólastjórinn hefur tamið sér þann stjórnunarstíl að vera mikið til staðar í leikskólanum og hefur reynt að vera fyrirmynd. Þegar starfsstöðvarnar uðu tvær þurfti hún að deila sér á tvo staði og þá komu upp kvartanir um að hún væri lítið við. Leikskólastjóri hafði ætlað sér að vera jafn mikið á báðum stöðum en komst að því að það gekk ekki upp. Hún segir nauðsynlegt að hafa aðalskrifstofu á einum stað og valdi að halda sinni skrifstofu í Tjarnarborg en mæta reglulega á fundi í Öldukoti. Leikskólastjóri taldi að sá tími sem áætlaður var fyrir fundarhöld hafi verið of lítill. Núna eru fundir inni í starfsdögum og þá hittast allir starfsmenn. Að mati leikskólastjórans er stjórnun leikskóla sem er á tveimur starfsstöðum umfangsmeiri en þegar um einn stað er að ræða og kalli á mikið skipulag.

Hlutverk aðstoðarleikskólastjóra og þátttaka þeirra í stjórnun

Leikskólastjóri sagði að stjórnunarteymið hafi ekki fundað eins og ætlunin var í upphafi. Aðstoðarleikskólastjórar hafa ekki samræmt undirbúningstíma sína sem dró úr möguleikum til að funda saman. Leikskólastjórinn hitti hins vegar aðstoðarleikskólastjórana reglulega í sitt hvoru lagi og kom upplýsingum á milli. Óljóst er hvers vegna þátttaka aðstoðarleikskólastjóra í stjórnun varð minni en áformað var í upphafi. Persónulegir eiginleikar aðstoðarleikskólastjórana spila þar inn í, annar aðstoðarleikskólastjórinn er meiri stjórnandi og hefur mikla reynslu í því hlutverki. Annað sem stuðlaði að því að þátttakan varð minni er mismunandi vinnuskipulag á leikskólnum tveimur en það gerði samstarf hópanna erfiðara í framkvæmd. Leikskólastjóri bendir á að skoða þurfi slík atriði áður en farið er af stað með verkefni á borð við þetta og fá aðstoð yfirmanna á Leikskólasviði til að samræma vinnuskipulag.

Aðstoðarleikskólastjórinn í Tjarnarborg sagði hlutverk sitt hafa breyst með samrekstrinum og of lítið færi gefist fyrir aðstoðarleikskólastjóra til að hafa samráð við leikskólastjóra sem þarf að deila sér milli tveggja leikskóla. Betri rammi hefði þurft um samráðsfundi með leikskólastjóranum og verkaskipting hefði einnig þurft að vera skýrari. Ábyrgðin sem starfinu fylgir hafi líkið breyst, en e.t.v. hefði verið hægt að deila verkefnum betur á stjórnendurna þrjá.

Aðstoðarleikskólastjórinn í Öldukoti taldi sitt hlutverk ekki hafa breyst mikið en vægi stjórnunarþáttarins hafi þó orðið heldur meira en áður var. Upphaflega hafi verið gert ráð fyrir að aðstoðarleikskólastjóri Öldukots væri staðgengill leikskólastjóra og tæki við stjórn beggja leikskólanna ef á þyrfti að halda en það hafi ekki reynt á það þó það standi í ráðningarskjöllum. Æskilegast væri að skipulagið gerði ráð fyrir aðstoðarleikskólastjórum á báðum stöðum sem gætu unnið saman ef leikskólastjórinn af einhverjum ástæðum væri ekki til staðar. Það að leikskólastjórinn kom úr Tjarnarborg hafi án efa haft áhrif því ef enginn hefði átt bakland í leikskólunum hefði skipulagið orðið öðruvísi. Í Öldukoti leitar starfsfólk til aðstoðarleikskólastjórans með allt sem snýr að daglegu starfi leikskólans, s.s. veikindi, foreldrasamstarf og fleira. Það sem snýr að rekstri og samskiptum við skrifstofu sviðsins er hins vegar á höndum leikskólastjóra.

Báðir aðstoðarleikskólastjórnir voru sammála um að stjórnendahópurinn hafi ekki unnið saman sem teymi. Í raun séu Tjarnarborg og Öldukot áfram tveir leikskólar og lítil merki um eiginlega sameiningu. Ef stefna skal á frekari sameiningu þyrfti að gera ítarlega áætlun um slíkt. Vönduð áætlun og tími fyrir fundi hefði auðveldað stjórnendahópnum í Tjarnarborg og Öldukoti að byggja upp samstarf leikskólanna. Annar aðstoðarleikskólastjórinn benti einnig á að stjórnendur hafi búist við meiri aðstoð frá skrifstofu Leikskólasviðs og fannst hafa verið lagt upp með það. Auka hefði þurft starfsmannafjölda til að liðka fyrir sameiningunni og skapa svigrúm fyrir samráðsfundi.

Ekki hefur verið mikið um sameiginlega viðburði eða samkomur hjá starfsfólki leikskólanna tveggja. Ákveðið áhugaleysi veldur þar líklega mestu en síðasti starfsdagur sem var sameiginlegur lofaði góðu um framhaldið.

Hlutverki stjórnenda gagnvart starfsfólki og foreldrum

Leikskólastjóri sagði samskiptin við starfsmenn á báðum stöðum yfirleitt vera góð, en starfsfólk vildi þó gjarnan sjá meira af leikskólastjóranum, sérstaklega starfsfólk Tjarnarborgar. Þokkalega hefur tekist að halda yfirsýn yfir starfsmannahópinn og starfið á báðum stöðum. Báðir staðir eru mannaðir góðu fólki sem mætir vel í vinnu og lítið er um fjarvistir vegna veikinda. Fjarlægð milli staða hefur verið ákveðinn þröskuldur en áform eru um að reyna að koma á virkari samvinnu, fara meira á milli og leggja meiri áherslu á að læra hvert af öðru. Horft er til þess að meiri samskipti verði í sumar, t.d. varðandi nýtingu á útileiksvæði þar sem annar leikskólinn býr við mun betri aðstæður.

Samskipti við foreldra eru góð og leikskólastjóri telur að foreldrar beri traust til sín. Á báðum stöðum var góð og sterk hefð fyrir öflugri foreldrasamvinnu og foreldrar virðast ekki hafa orðið varir við mikla breytingu. Tvö foreldrafélög eru starfandi og leikskólastjóri er í þeim báðum, ekki síst í þeim tilgangi að miðla upplýsingum. Ákveðið var að sameina ekki foreldrafélögin þar sem leikskólastjóri fann það á foreldrunum að þeir voru ekki tilbúnir í það.

Aðstoðarleikskólastjórinn í Tjarnarborg sagði að hlutverk sitt gagnvart starfsfólki hafi ekki breyst. Aðstoðarleikskólastjórinn í Öldukoti fannst hlutverk sitt ekki heldur hafa breyst að ráði, en verkefnin hefðu heldur aukist. Lítið hefur reynt á afleysingu milli starfsstöðvanna til þessa. Aðstoðarleikskólastjóri í Öldukoti sagðist gjarnan hafa viljað sjá meiri tengingu á milli leikskólanna en erfitt hafi verið að koma því á, ekki sé auðvelt fyrir starfsmenn að fara úr húsi og því hafi það fallið í hlut leikskólastjórans að miðla faglegum upplýsingum milli staðanna.

Báðir aðstoðarleikskólastjórnir voru á þeirri skoðun að hlutverk þeirra gagnvart foreldrum sé svipað og það var áður, samskiptin hafi alltaf verið góð og foreldrar virðast vera jafn ánægðir og þeir hafa alltaf verið.

Jákvæðir þættir

Leikskólastjórinn telur að þetta verkefni hafi víkkað sjóndeildarhring þeirra sem tóku þátt í því, fleiri starfsmenn þýðir meiri mannauður og breiðari sýn.

Aðstoðarleikskólastjórinn í Tjarnarborg segir jákvætt að fá meiri breidd í starfsmannahópinn, nýjar hugmyndir og samræðu þar sem fólk lærir hvert af öðru og bendir á að það mætti auka þátt sameiginlegra verkefna.

Aðstoðarleikskólastjórinn í Öldukoti sagðist alltaf hafa verið hlynnt þessar hugmynd og finnst ekkert flókið að takast á við breytingar. Leikskólarnir unnu skemmtilegt samstarfsverkefni með Gullborg og hún hefði gjarnan viljað gera ennþá meira. Það sem helst hafi staðið í veginum er ólíkt vinnufyrirkomulag í Tjarnarborg og Öldukoti sem ekki hafi verið ráðlegt að hrófla við strax. Báðir staðir hafi verið með fastmótað skipulag, bæði hvað varðar starfið með börnunum og félagslega samveru starfsmanna, og fólk hafi tæpast verið tilbúið í meiri eða róttækari breytingar fyrst um sinn.

Neikvæðir þættir

Leikskólastjóranum fannst erfitt og slítandi að skipta sér á milli tveggja starfsstöðva og fara á milli húsa þó fjarlægðin sé ekki meiri en raun ber vitni. Aðstoðarleikskólastjórinn í Tjarnarborg sagði að fyrst hafi verið margar hindranir en það hafi lagast með tímanum. Allt er þetta spurning um hugarfar og margt hafi verið skemmtilegt en fjarvera leikskólastjórans hafi verið neikvæð fyrir starfsfólkið í Tjarnarborg.

Þjónusta frá skrifstofu Leikskólasviðs

Leikskólastjóri telur að það hefði mátt fylgja hlutunum betur eftir, ferlið hafi byrjaði ágætlega en síðan hafi samreksturinn fyrst og fremst orðið verkefni leikskólastjórans. Lítið hafi orðið úr þeim stuðningi og handleiðslu frá sviðinu sem rætt var um í upphafi, en leikskólastjóri tók jafnframt fram að hann hefði ekki heldur leitað eftir sérstökum stuðningi. Æskilegt hefði verið að hafa fastara form á samskiptunum. Margt hafi líka breyst í þjóðfélaginu á þessum tíma sem e.t.v. hafi haft einhver áhrif.

Hugmyndir stjórnenda um leiðir við sameiningu leikskóla

Leikskólastjóri lagði áherslu á að standa þurfi betur að undirbúningi að samrekstri eða sameiningu leikskóla og áætla góðan tíma til fundarhalda. Mikilvægt væri að allt starfsfólk fái færi á að koma saman, tjá sig og segja sína skoðun. Einnig þyrfti að leggja til auka fjármagn fyrir svona verkefni. Hugsanlega væri betra að fá utanaðkomandi manneskju til þess að stýra verkefnum af þessu tagi, manneskju sem hefði áhuga á að takast á við krefjandi verkefni.

Aðstoðarleikskólastjórinn í Tjarnarborg telur að starfsfólk þyrfti að fá meiri handleiðslu og móta þyrfti skýran og ákveðinn feril fyrir breytingar af þessu tagi. Full þörf sé á að hafa aðstoðarleikskólastjóra á báðum starfsstöðvum og mikill kostur væri að samtengja tölvukerfi. Helstu sóknarfærin við samrekstur og sameiningu felist helst í samstarfi í ákveðnum verkefnum, en leikskólar sem taka þátt í sameiningarferli þurfi sjálfir að finna sínar eigin leiðir sem henti þeim. Mikilvægast er, að mati aðstoðarleikskólastjóra Tjarnarborgar, að skapa traustan ytri ramma og leggja góðan grunn að samstarfinu. Óheppilegt hefði verið fyrir Tjarnarborg að fá utanaðkomandi leikskólastjóra, þar sem nýjum stjórnanda fylgja alltaf breytingar og að fara bæði í breytingar innan dyra ásamt því að sameinast öðrum hefði verið of mikið í einum bita.

Aðstoðarleikskólastjóranum í Öldukoti finnst mikilvægt að starfsfólk á báðum leikskólum hafi tækifæri til að hittast og undirbúa samstarfið og telur eftir þessa reynslu að standa þurfi betur að þeim þáttum í upphafi. Það fer mikið eftir starfsfólkinu hvernig samrekstur af þessu tagi tekst, andrúmsloftið skiptir miklu máli og foreldrar taka afstöðu með starfsfólkinu. Spurningin til framtíðar

er sú hvort eigi að líta á Tjarnarborg og Öldukot sem einn leikskóla eða tvo leikskóla undir einni stjórn með ákveðna samvinna sín á milli.

Leikskólastjóri telur erfitt að búa til einn leikskóla úr þessum tveimur, landfræðilega sé það ómögulegt og erfitt hefur reynst að færa starfsfólk á milli, þó enn sé verið að skoða leiðir til þess og möguleika á að þróa samstarfið áfram. Til þess að það gangi þurfi þó að gefa meiri tími fyrir fundi og skipulagsstarf.

Persónuleg upplifun stjórnenda

Leikskólastjórinn segir að verkefnið hafi verið erfitt fyrst, en gengið betur eftir því sem lengra leið. Viðhorf starfsmanna voru ekki í öllum tilfellum jákvæð og það reyndi á en báðir leikskólarnir séu góðir og gott fólk á báðum stöðum. Á tímabili hafi komið fram vangaveltur um hvort nauðsynlegt væri að hafa tvo aðstoðarleikskólastjóra en sú umræða hafi breyst. Annar aðstoðarleikskólastjórinn er staðgengill leikskólastjóra, sem gengur ágætlega að sumu leyti, en hæpið er að viðkomandi fari inn í Tjarnarborg til að taka á málum þar ef leikskólastjóri er ekki við. Leikskólastjóra finnst samreksturinn þó fyrst og fremst vera skemmtilegt verkefni: *Það er gott að vera í sínum hægindastól en líka ögrandi að fara úr honum.*

Aðstoðarleikskólastjórinn í Tjarnarborg fannst mjög skemmtilegt að taka þátt í verkefninu og var jákvæð gagnvart því frá upphafi. Aðeins hefur þó orðið vart við óróleiki á Tjarnarborg vegna fjarveru leikskólastjórans.

Aðstoðarleikskólastjórinn í Öldukoti sagði að margt hafi verið skemmtilegt og gaman að vera hluti af stærri hóp. Hún hefði gjarnan viljað gera meira í því að vinna saman, t.d. vinna með elstu börnunum, fara á milli leikskóla og vinna að sameiginlegum verkefnum. Mikilvægt sé þó að passa þessar litlu einingar sem leikskólarnir eru, vernda kosti smæðarinnar en nýta sér líka það sem fæst með stærðinni í kjölfar sameiningarinnar.

Stjórnendateymið hefur ekki sest niður til að meta hvað hefur gengið vel og hvað þarf að laga en almennt telja þær að samstarfið hefði orðið meira og gengið hraðar ef samstarfsfundir hefðu verið oftari. Þær telja að helsti ávinningurinn við sameiningu sé að til verði bakland í stórum hópi, en það taki tíma að sameina tvo starfsmannahópa. Jákvæð skref í þá átt hafi verið stigin á síðasta starfsdegi leikskólanna. Starfsfólk hélt sameiginlegan starfsdag sem skipti miklu máli og þjappaði fólki saman. Dagurinn var hugsaður sem e.k. umbun, en að mati leikskólastjórans skiptir það miklu máli í breytingarferli af þessu tagi að tækifæri sé til að umbuna fólki og hvetja það áfram til góðra verka.

Samantekt

Almennt séð þá fundu foreldrar ekki fyrir miklum breytingum við það að Tjarnarborg og Öldukot sameinuðust. Upplýsingaflæði, foreldrafélag, starfsmannabreytingar og stefna leikskólans héldust nánast óbreytt. Foreldrar voru ekki alveg sammála hvort foreldrafundir væru sameiginlegir en helmingur þeirra taldi að svo væri ekki. Þá höfðu breytingarnar á rekstri leikskólanna ekki haft áhrif á börnin í leikskólunum að mati foreldranna. Breytingarnar höfðu almennt gengið nokkuð vel fyrir sig að mati foreldranna og ekkert foreldri taldi breytingarnar hafa gengið illa. Það sem lá mest á foreldrum varðandi breytingarnar var að þeim var umhugað að leikskólastjóri væri ekki undir of miklu álagi eða að starf hans væri orðið tvöfalt á við það sem það ætti að vera.

Starfsmenn Tjarnarborgar og Öldukots fundu ekki fyrir miklum breytingum eftir að leikskólarnir sameinuðust. Stefnur leikskólanna höfðu haldist nánast óbreyttar eftir sameininguna og starfsmannabreytingar voru svípaðar. Langflestir starfsmennirnir töldu líka að breytingar á rekstri

leikskólanna hefðu ekki haft nein áhrif á starf þeirra. Hins vegar taldi enginn starfsmaður að breytingarnar hefðu haft áhrif á starf þeirra til hins betra en um 20% að þær hefðu haft áhrif til hins verra. Helmingur starfsmanna fannst breytingarnar hafa hvorki gengið vel né illa fyrir sig. Um 30% fannst þær hafa gengið vel en aðeins færri eða um 20% fannst þær hafa gengið illa.

Langflestum fannst samskipti við leikskólastjórnann ganga vel fyrir sig og helmingur starfsmanna fannst auðvelt að ná í hann. Hins vegar var yfir 40% sem fannst erfitt að ná í leikskólastjórnann. Þó voru langflestir sammála um að þeim gengi jafn vel að eiga samskipti við leikskólastjórnann og fyrir breytinguna. Yfir 40% starfsmanna fannst að aðstoðarleikskólastjóri ætti að bera meiri ábyrgð en engum fannst að hann ætti að bera minni ábyrgð en hann gerir núna. Einnig fannst langflestum þörf fyrir aðstoðarleikskólastjóra í báðum leikskólum. Nokkrir starfsmenn töldu þó ekki þörf fyrir aðstoðarleikskólastjóra yfirhöfuð ef það væri leikskólastjóri í báðum leikskólum. Samskipti á milli leikskólanna voru lítil að mati starfsmanna en það væri helst vegna tímaskorts. Þá hafði sameining leikskólanna ekki aukið á faglega umræðu að mati flestra starfsmanna leikskólanna.

Að mati leikskólastjóra gekk verkefnið fremur illa í fyrstu, m.a. vegna þess að hugmyndin kom ekki frá leikskólastjóra og undirbúningur var ekki nægilega mikill. Hlutverk leikskólastjóra breyttist mikið, henni fannst erfitt að deila sér milli tveggja starfsstöðva og segir að stjórnun tveggja starfsstöðva kalli á aukna vinnu stjórnanda og aukið skipulag. Annað sem hún nefnir sem ástæðu fyrir erfiðleikum er neikvætt viðhorf hluta starfsmanna til verkefnisins og ólíkt vinnuskipulag leikskólanna tveggja. Ekki hefur tekist að byggja upp stjórnunarteymi leikskólastjóra og aðstoðarleikskólastjórnanna tveggja eins og ætlunin var og sama er að segja um samstarf milli starfsfólks leikskólanna tveggja. Leikskólastjóra hefur tekist að halda góðum samskiptum við starfsfólk á báðum stöðum, helst að starfsmenn í Tjarnarborg sakni viðveru hennar. Leikskólastjóri hefur náð góðu sambandi við foreldra, en samvinna foreldra milli leikskólanna tveggja hefur ekki verið komið á ennþá.

Aðstoðarleikskólastjórnarnir upplifa verkefnið að mörgu leyti á sama hátt, lítið hefur breyst annað en að leikskólarnir deila einum leikskólastjóra. Stjórnunarhlutverk þeirra hefur ekki mikið breyst, aðstoðarleikskólastjóri í Öldukoti tekur heldur meiri ábyrgð á daglegum rekstri og starfsmannahaldi í sínum leikskóla, en aðstoðarleikskólastjóri í Tjarnarborg segir samráð við leikskólastjóra of lítið.

Allar nefna þær að samráð hefði þurft að vera meira, takmarkaður tími og fjármagni hafi staðið í vegi fyrir því og hugsanlega verið ástæðan fyrir að hugmyndin um stjórnunarteymi varð ekki að veruleika. Þær eru sammála um að margt í þessu ferli hafi verið jákvætt, þó samvinnan hafi ekki verið mikil. Þær nefna að skemmtilegt sé að vera í stærri starfshópi á sameiginlegum starfsdögum.

Varðandi þjónustu frá skrifstofu leikskólasviðs benda stjórnendur á að stuðningur og ráðgjöf hefði þurft að vera meiri og betra skipulag í upphafi. Gott hefði verið að fá handleiðslu og ráðgjöf fyrir starfsmannahópna.

Að mati stjórnenda má draga þann lærdóm af þessari tilraun að góður undirbúningur sé nauðsynlegur, mikilvægt sé að starfsfólk fái að koma að því að móta ferlið og e.t.v. sé betra að fá áhugasaman utanaðkomandi einstakling í svona verkefni.

Niðurstöður

Í upphafi verkefnisins voru sett markmið um að auka gæði leikskólastarfsins og bæta nýtingu fjármagns. Rökin voru að sameiningin gæfi tækifæri til að nýta betur mannauðinn og efla faglegt samstarf með samvinnuverkefnum og öðru samstarfi. Betri nýting fjármagns næðist t.d. með því að leikskólarnir deili með sér kostnaði við fræðslu fyrir starfsmenn. Einnig var nefnt að sameining leikskólanna gæti eflt foreldrasamstarf.

Samkvæmt könnunum meðal foreldra og starfsmanna virðist ekki mikil breyting hafa orðið á uppeldisstarfi leikskólanna og foreldrar almennt ekki orðið mikið varir við breytingar. Samstarf milli leikskólanna og samnýting mannauðs hefur ekki verið mikil ef frá eru taldir sameiginlegir starfsdagar sem hafa gengið ágætlega. Samskipti starfsfólks á félagslegum grunni hafa heldur ekki verið mikil. Stærsta breytingin er fyrir leikskólastjóran sem með sameiningunni þarf að stýra stærri starfsmannahópi og sinna fleiri foreldrum á tveim starfsstöðvum. Samstarf foreldra í leikskólunum er óbreytt, tvö foreldrafélög og tvö foreldraráð.

Stjórnendur eru sammála um að verkefnið hafi að mörgu leyti verið skemmtilegt og samskipti í stærri starfsmannahópi auki víðsýni og breidd í umræðuna.

Verkefnið er enn í mótun og spurning um hvert það leiðir, augljóslega er vilji fyrir meiri samvinnu en spurning hvort þetta verða tveir leikskólar sem vinna saman undir stjórn eins leikskólastjóra eða einn leikskóli á tveim starfsstöðvum. Fram kemur hjá stjórnendum að þeir vilja gjarnan auka samvinnu og samskipti starfsmanna og hafa ýmsar hugmyndir um hvernig það mætti verða. Síðasti starfsdagur tókst vel að mati stjórnenda og skilaði ákveðnum árangri.

Að lokum benda stjórnendur á mikilvægi þess að vanda undirbúning fyrir verkefni á borð við þetta í framtíðinni, móta skýra áætlun og veita leikskólastjóra og starfsfólki stuðning og ráðgjöf. Líklegra til árangurs sé að stjórnandinn komi utanfrá og starfsfólk sé haft með í undirbúningi sameiningar eða samvinnu leikskóla.