



SAMEINING LEIKSKÓLANNA FLÚÐA OG PÁLMOHTS

© Hólfríður Árnadóttir

Sameining leikskólanna Flúða og Pálmholts.

Myndir á forsíður eru teknar af heimasíðum skólanna Flúða og Pálmholts.

Meginákvarðanir

- Nýr sameinaður leikskóli heitir Pálmholt, húsin eru aðgreind eftir landslagi, efra og neðra hús.
- Sameining er byggð á athugasemdum og hugmyndum starfsfólks.
- Aldursskipting. Í efra húsi verða yngri börn í neðra húsi verða eldri börn.
- Fækkað úr sex deildum í fimm og einum deildarstjóra sagt upp.
- Eldhús sameinað, öðrum matræð sagt upp og starfsfólki fækkað.
- Starfsfólk færð á milli deilda og húsa.
- Foreldrafélag sameinað.
- Foreldraráð sameinað.
- Mikil áhersla lögð á hita í stétt milli húsa, slíkt er mikilvægt öryggisatriði þegar fara þarf oft milli húsa. Einnig að stækka eldhúsið í neðra húsi svo hægt sé að elda fyrir bæði húsin á einum stað.
- Teymi sameinuð.
- Verklagsáætlun unnin.
- Framtíðarsýn kynnt starfsfólki.
- Framtíðarsýn kynnt foreldrum.
- Ákveðið að nota merki Flúða.
- Allar deildir fengu ný nöfn.

Stýrihóp skipuðu:

Erna Rós Ingvarsdóttir skólastjóri

Hildur Óladóttir aðstoðarskólastjóri

Hólmfríður Árnadóttir, ráðgjafi frá miðstöð skólaþróunar við Háskólann á Akureyri

Guðrún Hólmfríður Þorkelsdóttir, fulltrúi kennara úr efra húsinu

Helga María Harðardóttir, fulltrúi kennara úr neðra húsinu

Rúnar Sigurpálsson fulltrúi foreldra úr efra húsinu

Eydís Bjarnadóttir fulltrúi foreldra úr neðra húsinu

Efnisyfirlit

Formáli

1. Inngangur

2. Sameining

3. Hlutverk samstarfsaðila

4. Lög og reglugerðir

5. Breytingarferli

6. Ákvarðanir

7. Mat stýrihóps

8. Lokaorð

Heimildarskrá

Fylgiskjöl

Formáli

Um mitt sumar 2012 var ég ráðin sem skólastjóri við sameinaðan leikskóla Flúða og Pálmholts. Ég vissi strax að mikil vinna væri fyrir höndum en jafnframt var ég sannfærð um að mikið af skemmtilegum tækifærum væru í ferlinu sem gaman væri að takast á við. Skólarnir voru mjög ólíkir þó að sumar stefnur þeirra væru þær sömu t.d. SMT-skólafærni, báðir voru grænfánaskólar og báðir lögðu áherslu á lestrarhvetjandi umhverfi svo eitthvað sé nefnt. Þá voru þeir mis langt komnir í þeim verkefnum ásamt því að menning skólanna var gjörólík. En tækifærin leyndust í því líka og einsetti ég mér að einblína á þau. Annað sem ég hafði að leiðarljósi í sameiningarvinnunni var að fá hugmyndir frá starfsfólki og að það fengi að koma með sínar skoðanir. Það var gert með því að taka viðtal við alla starfsmenn í lok ágúst og byrjun september 2012 og þeir spurðir t.d. um „*Hvert er viðhorf þitt til sameiningar leikskólanna eins og staðan er í dag?*“, „*Hvaða tækifæri sérð þú í sameiningunni?*“ og „*Hvaða leiðir sérð þú í sameiningarferlinu?*“. Einnig fengu allir starfsmenn tækifæri til að koma sínum hugmyndum og leiðum á framfæri á skipulagsdegi í lok september 2012. Þá var starfsmönnum skipt í hópa þvert á deildir og hús. Út frá hugmyndum sem komu úr þeirri vinnu, starfsmannasamtölunum og heimsóknum í leikskóla sem hafa sameinast í Reykjavík og á Seltjarnarnesi var fundin sú leið sem við ætlum okkur að fara í sameiningu Flúða og Pálmholts.

Myndaður var stýrihópur í nóvember 2012 sem samanstóð af skólastjórnendum, fulltrúum kennara, einn úr hvoru húsi og fulltrúum foreldra einn úr hvoru húsi ásamt ráðgjafa frá skólaþróunarmiðstöð Háskólans á Akureyri. Stýrihópurinn setti saman leiðina sem farin verður við sameininguna, eins og áður hefur komið fram, upp úr hugmyndum starfsfólksins og reynslu annarra. Mikill og góður trúnaður myndaðist í stýrihópnum og fyrir það er ég afar þakklát og ánægð. Ég vil nota tækifærið og þakka því góða fólki sem var með mér í stýrihópnum fyrir allan stuðninginn sem þau hafa veitt mér t.d. við kynningar á framtíðarsýn Pálmholts fyrir starfsfólki skólans og foreldrum. Það var gríðarlega gott að hafa foreldra með í þessari vinnu. Þeir komu með aðra sýn á hugmyndir starfsfólksins sem gott var að hafa í huga þegar leiðirnar voru mótaðar. Í hjarta mínu er ég gríðarlega þakklát öllu því góða fólki sem starfar í leikskólanum. Án þeirra væri þessi

framkvæmd ekki komin jafn langt og raun ber vitni nú í byrjun maí 2013. Mikil og góð vinna hefur farið fram í að finna leiðir til að samræma skipulag, uppákomudaga, hefðir og venjur. Samræma SMT-skólafærni, grænfánavinnuna og starfsmannasjóðs reglur svo eitthvað sé nefnt. Sú mikla vinna hefur farið fram í teyllum samhliða annarri vinnu. Enn og aftur takk, takk allir starfsmenn sem lagt hafa á sig alla þessa vinnu með mér. Hildur Óladóttir aðstoðarskólalastjórinn minn hefur einnig stutt mig gríðarlega vel og lagt mikið af mörkum í þessari sameiningarvinnu. Einnig vil ég þakka sérstaklega Hólmsfríði Árnadóttur fyrir alla hennar vinnu og ómetanlegan stuðning. Foreldraráði Pálmholts þakka ég góðar ábendingar og afskaplega málefnalegan stuðning við framkvæmd sameiningar. Síðast en alls ekki síst vil ég þakka leikskólafulltrúa Skóladeildar, Hrafnhildi Sigurðardóttur og settum fræðslustjóra Karli Frímannssyni fyrir þeirra stuðning sem hefur verið afar mikilvægur í þessum fyrstu sameiningarskrefum.

Ég get með sanni sagt að þetta fyrsta ár í sameiningarferlinu sé búið að vera lærdómsríkt, skemmtilegt og stútfullt af frábærum tækifærum sem við höfum gripið og gert að okkar. Leiðin hefur ekki alltaf verið bein og greið en við höfum fundið lausnir með jákvæðnina að vopni og gleði í hjarta. Við höfum áorkað mjög miklu og eftir stöndum við sem sterkur faglegur skóli með frábærum kennurum sem hafa fengið tækifæri til að móta nýja skólann okkar upp úr gildum „gömlu“ skólanna.

Það er því með tilhlökkun sem ég held af stað í að gera allar þær breytingar sem við erum að fara í og takast á við ókomin ár með öllum þeim tækifærum og verkefnum sem bíða mín.

Með þakklæti og virðingu til allra þeirra fjölmörgu sem lagt hafa mér lið við sameiningarvinnuna.

Erna Rós Ingvarsdóttir

Skólalastjóri Pálmholts.

1. Inngangur

Greinargerð þessi er unnin fyrir skóladeild Akureyrarbæjar. Beiðni kom frá skóladeild til miðstöðvar skólaþróunar við Háskólann á Akureyri um ráðgjöf og vinnu úr fræðilegum gögnum er varðaði sameiningu leikskólanna Flúða og Pálmholts. Skólastjórar og ráðgjafi ákváðu að mynda stýrihóp með fulltrúum allra hópa er koma að sameiningu skólanna og vinna að sameiningu út frá tillögum starfsfólks skólanna. Erna Rós Ingvarsdóttir skólastjóri og Hildur Óladóttir aðstoðarskólastjóri leiddu vinnuna. Hólmfríður Árnadóttir annaðist ráðgjöf, undirbúning og úrvinnslu fyrir hönd miðstöðvar skólaþróunar ásamt vinnu við greinargerð. Með þeim starfaði stýrihópur skipaður af stjórnendum, í honum sátu Guðrún Hólmfríður Þorkelsdóttir, fulltrúi kennara úr efra húsinu, Helga María Harðardóttir, fulltrúi kennara úr neðra húsinu, Rúnar Sigurpálsson fulltrúi foreldra úr efra húsinu og Eydís Bjarnadóttir fulltrúi foreldra úr neðra húsinu.

2. Sameining

Árið 2011 kom út skýrsla unnin af Birnu Maríu Svanbjörnsdóttur og Trausta Þorsteinsyni þar sem þau fara að beiðni skóladeildar Akureyrar, í gegn um tillögu skólanefndar um endurskoðun á stjórnkerfi bæjarins með tilliti til hugsanlegrar sameiningar skóla (Birna Sveinbjörnsdóttir og Trausti Þorsteinsson, 2011). Þar kemur fram sú tillaga að sameina leikskólana Pálmholt og Flúðir. Skólanefnd tekur þá ákvörðun að sameina skólana og tekur sú sameining gildi 1. ágúst 2012. Stöður skólastjóra og aðstoðarskólastjóra voru auglýstar og var Erna Rós Ingvarsdóttir ráðin skólastjóri og Hildur Óladóttir aðstoðarskólastjóri. Í kjölfarið kom ósk frá skóladeild Akureyrarbæjar um ráðgjöf varðandi sameiningu skólanna og var Hólmfríði Árnadóttur sérfræðingi hjá miðstöð skólaþróunar falið það hlutverk.

Á sameignlegum fundum stjórnenda og ráðgjafa var ákveðið að mynda stýrihóp með hagsmunaaðilum til að vinna að sameiningarferli skólanna, mótun verklagsáætlunar og framtíðarsýnar. Í ferlinu var einn og hálfur starfsdagur nýttur til hópavinnu með starfsfólki þar sem hugmyndir um leiðir í sameiningu og tillögur um starfsemi nýs skóla voru ræddar og settar fram. Þá var stuðst við Aðalnámskrá leikskóla 2011, Lög um leikskóla nr. 90/2008 og reglugerð um starfsumhverfi leikskóla nr. 655, skýrslu um sameiningu leikskólanna Mánabrekku og Sólbrekku (Hrafnhildur Sigurðardóttir, 2010) og samantekt um sameiningu Tjarnarborgar og Öldukots (Berglind Hansen, Kolbrún Vigfúsdóttir og Valgerður Erna Þorvaldsdóttir, 2010). Einnig voru *Aðgerðir til eflingar leikskólastigsins* (Mennta- og menningarmálaráðuneytið, 2012) og *Leiðbeiningar fyrir rekstraraðila vegna samreksturs leik-, grunn og tónlistarskóla* (Samband íslenskra sveitarfélaga, 2009) nýttar við vinnuna.

Stýrihópur hittist fimm sinnum til að vinna úr gögnum, gera verklagsáætlun og móta framtíðarsýn ásamt því að koma að kynningu fyrir starfsfólk og tveimur foreldrakynningum. Þá hittist stýrihópur á sínum sjötta fundi til að fagna ávinningi vinnunnar og starfslokum.

3. Hlutverk samstarfsaðila

Í lögum um leikskóla nr. 90/2008 er heimild sveitarfélaga til samreksturs leik-, grunn- og tónlistarskóla tíunduð. Markmið heimildarinnar er að opna fyrir sveigjanleika, fjölbreytni og þróun í skólastarfi í þágu barna (Samband íslenskra sveitarfélaga, 2009). Heimildin var höfð til hliðsjónar við upphafi vinnu við sameiningarferlið og lögð áhersla á að skilgreina hlutverk allra í ferlinu. Hér á eftir eru tíundaðir þeir þættir sem stuðst var við:

1. Starfsmannamál

Sveitarstjórn/rekstraraðili ber ábyrgð á að upplýsa starfsfólk og aðra hagsmunaaðila um fyrirhugaðar breytingar, ástæður breytinganna og hvaða árangri stefnt er að með eðlilegum fyrirvara.

Mikilvægt er að huga sérstaklega að starfsmannamálum þegar breytingar eru ákveðnar og gefa starfsfólki færi á að koma sínum sjónarmiðum á framfæri. Til að tryggja árangur er mikilvægt að virkja starfsfólk til þátttöku í stefnumótun og skipulagningu.

2. Stjórnendur

Samkvæmt fyrrgreindum lögum skal samrekinn skóli starfa í samræmi við lög um viðkomandi skólastig og skal skólastjóri slíkrar stofnunar hafa leyfisbréf til kennslu á leik- og/eða grunnskólastigi.

Aðrir stjórnendur en skólastjóri skulu hafa leyfisbréf til kennslu á viðkomandi skólastigi, samanber lög um menntun og ráðningu kennara og skólastjórnenda nr. 87/2008 til að tryggja faglega stjórnun á hverju skólastigi.

Vakin er athygli á þeirri meginreglu að auglýsa skuli laus störf. Áður en störf stjórnenda eru auglýst þurfa að liggja fyrir skipurit samrekins skóla og starfslýsingar stjórnenda.

a. Skilgreint hlutverk stjórnenda

Til að tryggja skilvirka stjórnun er mikilvægt að hlutverk og ábyrgðarsvið allra stjórnenda séu skilgreind, þá er átt við skólastjóra og millistjórnendur. Komið er inn á stjórnun og tengd atriði í 7. gr. grunnskólalaga um skólastjóra og 5. gr. leikskólalaga um leikskólastjóra. Um fyrirkomulag stjórnunar í samreknum skóla fer eftir ákvörðun sveitarstjórnar.

3. Skólaráð

Við samrekinn skóla er æskilegt að starfi eitt skólaráð þar sem sitja fulltrúar starfsmanna og foreldrar barna á leik- og grunnskólastigi. Að öðru leyti er vísað til gildandi laga og reglugerða.

4. Möguleikar til hagræðingar

Huga þarf að hagkvæmri nýtingu húsnæðis, mötuneyta, skólaaksturs og annarra þátta eftir því sem við á.

(Samband íslenskra sveitarfélaga, 2009)

Hér á eftir fara skilgreiningar að hlutverkum fulltrúa í stýrihópi sem og starfsmanna nýja skólans.

Stýrihópur: hópur sem samanstendur af leiðtoga og meðlimum. Hlutverk hans er að skapa stefnu og sýn ásamt því að taka mikilvægar ákvarðanir í ferlinu. Meðlimir stýrihóps eru á bilinu 6–10 og hafa allir tillögu- og umsagnarrétt en aðeins stjórnendur viðkomandi stofnunar hafa heimild til ákvarðanatöku. Stýrihópurinn hittist reglulega, fer yfir úrlausnir mála, hefur yfirsýn yfir mál og tekur lykilákvarðanir.

Samþættingarteymi og umbótateymi er önnur form teyma sem mætti segja að starfsmenn deilda tilheyrðu. Hlutverk þeirra er að framkvæma, koma með tillögur og ráðleggingar og hugsa til framtíðar.

(Galpin, 1996, bls. 70-74)

Breytingastjóri: skólastjóri/stjórar (getur verið utanaðkomandi aðili) sem gegna leiðtogahlutverki og hafa umsjón með breytingum, upplýsingaveita, lausnaleyti, svara spurningum og auka viðleitni starfsmanna og þátttöku til breytinga.

Verkefnastjóri/ar: deildarstjórar, þeir bera ábyrgð á framkvæmd inn á deild og að leiðbeina starfsmönnum í átt að markmiðum.

Ráðgjafi: utanaðkomandi aðili. Hans hlutverk er að koma með óháð mat á ýmsa þætti er varða breytingar og setja fram aðra sýn eða nálgun. Mikilvægt er að milli ráðgjafa, stjórnenda og starfsmanna ríki traust og að þeir geti unnið saman að sameiginlegu markmiði. Hlutverk ráðgjafa er einnig að veita fræðslu, ráð og

aðstoð en ekki að taka erfiðar og viðkvæmar ákvarðanir, hlutverk stjórnenda er að taka ákvarðanir um breytingar og þeir bera ábyrgð á þeim. Ráðgjafi getur haft aðkomu að málum líkt og úrlausnum vandamála, úttektum og lagt fram tillögur á grundvelli þeirra (Kendra og Taplin, 2004).

Vinnustaðamenning-starfsmenning

Mikilvægt er að hafa fastmótaða hugmynd um þann árangur sem vænst er af í samstarfinu og að stjórnendur hafi í huga og leggi áherslu á sköpunargleði, teymisvinnu, virka hlustun, eftirtekt, þjálfunarhæfni, ábyrgð, upplýsingaflæði og umbun þegar þeir leiða breytingar (Galpin, 1996).

Vinnustaðamenning breytist ekki á einni nóttu. Stærsta áskorunin er að fá starfsfólk til að deila þekkingu sinni og opna hugann fyrir nýjum tækifærum. Því er mikilvægt að skilningur á eldri menningu sé til staðar svo ný tækifæri fái að þróast og skapaður sé vettvangur fyrir starfsfólk og teymi til að koma nýjum hugmyndum á framfæri sem stuðla að framþróun. Skilvirkir einstaklingar þurfa að fá brautargengi og stuðning til að verða fyrirmyndir sem aðrir geti lært af og finna þarf leiðir til að aðstoða starfsfólk til að vinna störf sín á betri og árangursríkari hátt. Innleiða þarf nýja sýn sem leiðbeinir starfsfólki í átt að breytingum og gera sér ljóst að innleiðing og breyting á starfsmenningu getur tekið 5-10 ár (Daft, 2001; Kotter og Cohen, 2002).

4. Lög og reglugerðir

Ef litið er til laga um leikskóla er ljóst að velferð og hagur barna ætti að vera leiðarljós í öllu starfi. Þar fái þau umönnun og menntun, þeim búið hollt og hvetjandi uppeldisumhverfi og örugg náms- og leikskilyrði (Lög um leikskóla, 2008). Starfshættir skóla skulu þá mótast af umhyggju, jafnrétti, kærleika, umburðarlyndi, lýðræðislegu samstarfi, ábyrgð, sáttfýsi og virðingu fyrir manngildi og kristinni arfleifðs íslenskrar tungu (Lög um leikskóla nr. 90/2008).

Meginmarkmið í leikskólastarfi skulu vera:

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

(Lög um leikskóla, 90/2008, 2. grein)

Í lögunum er einnig kveðið á um ábyrgð sveitarfélaga og nefnda um málefni leikskóla innan þeirra. Þá skal leikskólastjóri vera sá sem stjórnar starfi einstakra skóla og gæta að starfið sé í samræmi við lög og reglugerðir. Leikskólastjóri skal einnig stuðla að samstarfi foreldra og starfsfólks leikskóla og skal hann sem og annað starfsfólk hafa menntun leikskólakennara, þó með undantekningu fáist ekki leikskólakennari til starfa (Lög um leikskóla nr. 90/2008).

Starfsfólk skal inna af hendi starf af fagmennsku, alúð og samvissusemi og gæta kurteisi, nærgætni og lipurðar í hvívetna (Lög um leikskóla 90/2008).

Foreldrar skulu gæta hagsmuna barna sinna, hafa náið samstarf við starfsfólk, fylgjast með skólagöngu sinna barna og veita þær upplýsingar sem kunna að skipta máli fyrir velferð barna þeirra og skólastarfið. Leikskólastjóra ber að stuðla að samstarfi milli foreldra og kennara sem og koma að stofnun foreldrafélags (Lög um leikskóla nr. 90/2008).

Foreldraráð skal vera við leikskóla og í því að lágmarki þrír foreldrar. Foreldraráð setur sér starfsreglur og starfar með skólastjóra. Hlutverk þess er að gefa umsagnir til leikskóla og nefndar um skólanámskrá og aðrar áætlanir er varða starfsemi skólans. Foreldraráð hefur einnig umsagnarrétt um allar meiriháttar breytingar á leikskólastafi (Lög um leikskóla nr. 90/2008).

Húsnæði og aðbúnaður skóla skal taka mið af þörfum barna og því að tryggja öryggi barna og starfsfólks með rúmgóðu og öruggu náms- og starfsumhverfi. Fjöldi barna í leikskóla skal miðast við aldursdreifingu og sérþarfir, lengd dvalartíma, stærð leik- og kennslurýmis og samsetningu starfsmannahóps (lög um leikskóla nr. 90/2008). Sjá einnig „Reglugerð um starfsumhverfi leikskóla“.

Hver leikskóli skal gefa út skólanámskrá byggða á aðalnámskrá leikskóla. Þar er uppeldis- og námsáætlun tíunduð sem og skilgreind markmið og leiðir að þeim. Leikskólastjóri gefur út starfsáætlun árlega þar sem árleg starfsemi leikskóla og skóladagatali eru gerð skil. Skólanámskrá og ársáætlun skulu fá umsögn foreldraráðs, fara fyrir nefnd og að því loknu kynntar foreldrum (Lög um leikskóla nr. 90/2008). Í skólanámskrá skal gera grein fyrir samstarfi skólastiga (Lög um leikskóla nr. 90/2008).

Sveitarfélög skulu reka sérfræðiþjónustu fyrir leikskóla sem í felst annars vegar stuðningur við leikskólabörn og fjölskyldur þeirra en hins vegar stuðningur við starfsemi leikskóla og starfsfólks. Leikskólastjóri og sérfræðiþjónusta taka ákvarðanir um stuðning í samstarfi við foreldra. Áhersla skal lögð á góð tengsl leik- og grunnskóla við framkvæmd sérfræðiþjónustu (Lög um leikskóla nr. 90/2008).

Sérfræðingur í málefnum leikskóla skal veita leikskólum ráðgjöf og stuðning við nýbreytni og skólaþróun (Lög um leikskóla nr. 90/2008).

Mennta- og menningarmálaráðuneytið sendi frá sér álit um það hvort fyrirbyggjandi tillögur Reykjavíkurborgar um sameiningu leikskóla/grunnskóla (2011) samræmist tilgangi laga um leikskóla nr. 90/2008 og þar segir:

Það er mat ráðuneytisins að hagræðingaraðgerðir Reykjavíkurborgar sem leiða til fækkunar stjórnenda stangist ekki á við 5. gr. leikskólalaga. Ráðuneytið vill hins vegar draga fram að í svari sem sent var Reykjavíkurborg var lögð áhersla á að mikilvægt væri að horfa til þess hvaða áhrif breytingar sem þessar hefðu á hagsmunaaðila í skólasamfélaginu og að vega og meta yrði hvort og þá hvaða þörf væri á sérstökum undirbúningi, aðgerðum eða stuðningi við innleiðingu breytinganna. Sérstaklega var dregið fram að ráðuneytið hefði ákveðnar áhyggjur af hugsanlegum áhrifum breytinganna á starfssvið leikskólastjórnenda sem taka munu við mun fjölmennari skólum en þeir hafi hingað til verið með og sem í sumum tilvikum starfa eftir ólíkri hugmyndafræði og skipulagi. Í tengslum við innleiðingu þessara breytinga hefur Reykjavíkurborg mótað ákveðnar verklagsreglur þar sem gert er ráð fyrir ákveðnum stuðningi og ráðgjöf við leikskólastjóra sem taka við sameinuðum leikskólum. Einnig er gert ráð fyrir að settir verði upp stýrihópar sem fái það hlutverk að innleiða sameiningar og stefnumörkun í samstarfi við foreldra og starfsfólk hinna sameinuðu skóla. Ráðuneytið telur að verði faglega vel staðið að framkvæmd þessara stuðningsaðgerða þá verði dregið úr hugsanlegum neikvæðum áhrifum þessara breytinga á skólustarf og starfssvið skólastjórnenda.

Þegar leikskólastjóri hins sameinaða leikskóla hefur hafið störf er honum falið að stýra sameiningu leikskólanna en Leikskólasvið veitir stuðning og ráðgjöf. Sviðsstjóri Leikskólasviðs skipar stýrihóp sem starfar samkvæmt erindisbréfi undir stjórn leikskólastjóra í samvinnu við foreldraráð, eftir því sem við á. Hlutverk stýrihópsins er að vinna að sameiningu leikskólanna og stefnumörkun í samstarfi við foreldra og starfsfólk hins sameinaða skóla. Stýrihópurinn útbýr verkáætlun til eins árs og starfar samkvæmt henni.

(Mennta- og menningarmálaráðuneytið, 2011).

Með þessar upplýsingar að leiðarljósi var ákveðið að mynda stýrihóp með fulltrúum allra hópa er koma að starfi leikskólanna, foreldrum fyrir hönd sín og barna sinna, starfsfólki fyrir eigin hönd og barnanna, stjórnendum og utanaðkomandi ráðgjafa. Fengu allir meðlimir hópsins í hendur skilgreiningu á hlutverki samstarfsaðila (sjá bls. 8–10) og öll önnur gögn er í þessu riti eru tíunduð ásamt hluta heimilda. Átta þrepa sameiningarlíkan Kotters (1996) þótti

henta vel að fyrirhugaðri vinnu stýrihópsins og var unnið með það til hliðsjónar utan fyrsta þreps þar sem ákvörðun um breytingar hafði þegar verið tekin.

Átta þrep Kotters: (Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, 2010 og Kotter, 1996)

1. Skynja þörf fyrir breytingar
2. Setja saman hóp sem drífur áfram breytingar
3. Skapa framtíðarsýn
4. Miðla framtíðarsýn
5. Virkja starfsfólk í breyti
6. Búa til áfangasigra
7. Nýta ávinning til enn meiri breytinga
8. Að festa nýbreytnina í sessi

5. Breytingarferli

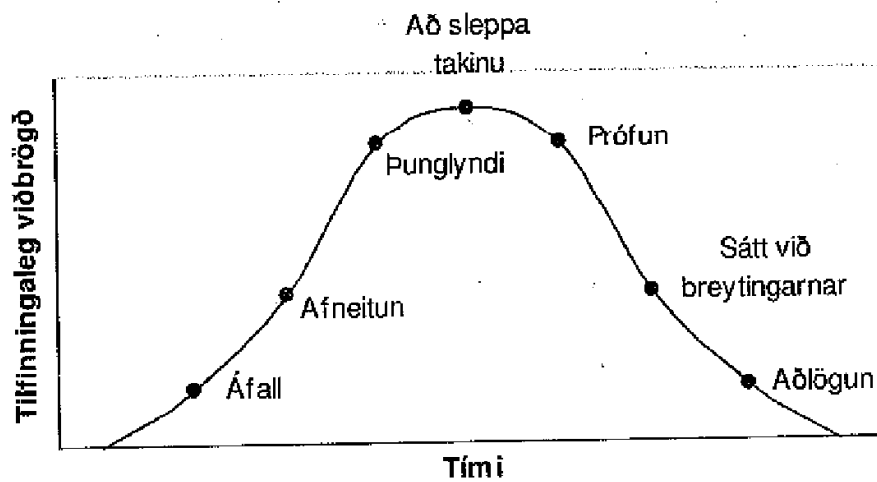
Algengustu breytingar í skipulagsheildum eiga sér meðal annars stað vegna samruna eða sameiningar (Daft, 2001; Nadler, 1998). Reyndin er sú að breytingar af þessu tagi eru ávallt flóknar og feli undantekningarlaust í sér stöðugar og umfangsmiklar kröfur sem oft skapi átök og ágreining vegna óvissu. Mikilvægt sé að hafa í huga að til að skipulagsheild breytist verða einstaklingar innan hennar að breytast. Breytingar í slíku ferli séu óumflýjanlegar en það skipti máli að reyna að sjá þær fyrir og leiða þær (Gylfi D. Aðalsteinsson, 2000; Paton og McCalman, 2008). Einn veigamesti þátturinn í breytingaferli er sá mannlegi er snýr að starfsfólki og hvaða áhrif breytingar hafa á líðan fólks að sögn Galpin (1996). Mikilvægt er að stjórnendur leggi áherslu á mannlega þáttinn og komi með skýra sýn á hvert stefnt skal ásamt því að gera starfsfólki grein fyrir vandamálum sem á vegi geta verið og hvernig mögulegt sé að leysa þau. Breytingar eru flókið ferli með mörgum áhrifaþáttum. Taka verður tillit til hefða, venja, gilda og menningar starfsheildar þegar lagt er af stað og muna að starfsfólk upplifir oft ótta og óöryggi sem brýst út í kvíða, áhyggjum og mótþróa. Þetta getur gert það að verkum að breytingarferlið tekur lengri tíma en áætlað var, dregur niður starfsanda og kostar mun meiri tíma stjórnenda (Bruch, Gerber og Maier, 2005; Kotter og Schlesinger, 2008).

Gryfjur til að varast:

- Sekt yfir því að flytja fólk í starfi eða segja upp eða halda vinnu þegar aðrir misstu hana.
- Gremja/reiði gagnvart þeim er tóku ákvörðun um sameiningu, ef ekki er tekið á því vex reiði og eittrar út frá sér.
- Kvíði/hræðsla verður til þegar reynt er að halda í fortíðina, slíkt dregur úr starfsorku og vilja fólks til að taka áhættu og prófa nýja hluti.
- Sjálflægni eykst og dregið getur úr umhyggju og tillitsemi við samstarfsfólk eða börn og foreldra. Teymisvinna og starfsgæði verða í móðu og lítið um innblástur og hugmyndaauði.

- Streita eykst og samfara því veikindi og slyshætta hjá starfsfólki.

(Bridges, 2009, bls. 139–140).



Mynd: Tilfinningaleg viðbrögð við breytingum (Jaspahara, 2004, bls. 218).

Grundvallaratriði í breytingarferli eru góð samskipti og upplýsingaflæði og mikilvægt er að setja sér skammtíamarkmið (Kotter, 1996).

6. Ákvarðanir

Nýr sameinaður leikskóli fékk nafnið Pálmholt. Nafnið var ákveðið með tilliti til sögu hússins og skilyrðum sem fylgdu þegar Gunnhildur Ryel ánafnaði Akureyrarbæ landið. Pálmholt er fyrsti leikskóla Akureyrar og var byggður að frumkvæði kvenfélagsins Hlífar árið 1950 (www.palmholt.akureyri.is, 2013).

Stjórnendur ákváðu í samráði við stýrihóp að leggja áherslu á gagnsætt ferli og samráð við starfsfólk. Var einum heilum og öðrum hálfum starfsdegi varið í hugmynda- og hópavinnu starfsfólks ásamt því að skólarnir kynntu starfsemi sína hvor fyrir öðrum á starfsmannafundi. Sameining var því byggð á hugmyndum starfsfólks frá þessum dögum (sjá fylgiskjöl) sem og lögum, reglugerðum, skýrslum og samantektum sem fyrr frá greinir (sjá bls. 7–9).

Ákveðið var að aldurskipta í húsunum. Í efra hús verða yngri börn en í neðra húsi verða eldri börn. Sú hugmynd kom frá starfsfólki og var sú ákvörðun tekin að fengnu samráði við aðra leikskóla sem farið höfðu í gegn um breytingaferli.

Fækkað var úr sex deildum í fimm og ákveðið að segja einum deildarstjóra upp. Þegar til þess kom þurfti ekki að segja upp deildarstjóra heldur óskaði einn deildarstjóri eftir því að hætta sem slíkur.

Eldhús var sameinað, öðrum matráð sagt upp og starfsfólki fækkað. Matráðar ákváðu að skipta með sér matráðstöðunni og deila einnig með sér stöðu aðstoðarmatráðs. Einn starfsmaður sem var í 80% aðstoðarmatráðsstöðu var boðin staða inni á deild eða í afleysingu sem hann þáði. Því kom ekki til uppsagna starfsfólks við sameiningu eldhúsa.

Starfsfólk var fært á milli deilda og húsa. Starfsfólk fékk tækifæri til að leggja fram óskir um að starfa með ákveðnum aldurshópi barna og unnu stjórnendur úr þeim óskum. Útkoman varð sú að einhverjir fylgdu sínum „gamla“ barnahóp á nýja deild/nýtt hús og aðrir skiptu um aldur og aðstöðu.

Ákveðið var að foreldrafélag verði sameinað á næsta skólaári.

Foreldraráð var sameinað í upphafi breytinga.

Af öryggisástæðum og vegna aukins samgangs á milli húsa var mikil áhersla lögð á hita í stétt milli húsanna, slíkt væri mikilvægt öryggisatriði þegar starfsfólk og börn fara oft milli húsa. Einnig að stækka eldhúsið í neðra húsi svo hægt sé að elda fyrir bæði húsin á einum stað. Leyfi fékkst fyrir því á vordögum 2013.

Teymi og nefndir beggja skóla voru sameinuð sem dæmi: grænfánateymi, umhverfisnefnd, læsisteymi, hefðir og uppákomuteymi, SMT-teymi o.s.frv.

Verklagsáætlun næstu ára var unnin (sjá fylgiskjöl).

Framtíðarsýn var kynnt starfsfólki og foreldrum (sjá fylgiskjöl).

Ákveðið var að nota merki Flúða þar sem nafn Pálmholts varð fyrir valinu og svo þykir starfsfólki merkið fallegt og viðeigandi.

Allar deildir fengu ný nöfn sem starfsmenn fengu að kjósa um. Nöfnin eru dregin af umhverfi Pálmholts, holtinu sem efra húsið stendur á og eru: *Asparholt, Birkiholt, Furuholt, Greniholt og Víðiholt.*

7. Mat stýrihóps

Stýrihópur var á einu máli um að þeir hefðu komið skoðunum sínum á framfæri og að umræður hefðu verið gagnlegar.

Það sem betur mátti fara:

- ✓ Vantaði ítarlegri grunn fyrir verk-og tímaáætlun.
- ✓ Hefði mátt virkja starfsfólk betur í umræðum? Allir starfsdagar voru þó nýttir til slíks.
- ✓ Hefðum átt að tengja VIRK* meira inn í þessa vinnu, þó segja megi að eitthvað af vinnunni nýtist í þá átt.
- ✓ Hefðum átt að boða fulltrúa skólanefndar á einn fund. Voru fulltrúar í stýrihópi sammála um að það hefði verið þjóðráð.

Hvað hópurinn lærði af ferlinu:

- ✓ Hvað góður hópur getur skilað miklu.
- ✓ Gott skipulag er góður grunnur.
- ✓ Mikilvægt að hafa fulltrúa foreldra, starfsfólks og utanaðkomandi aðila með stjórnendum í þessu starfi öllu. Skapaði breidd, breiðari sýn og gerði starfið mun skilvirkara.

Hvernig hópnunum fannst til takast:

- ✓ Mikil ánægja var með hvernig til tókst og hve hópurinn náði vel saman. Mikilvægt að ná að vinna svona vel upp úr hugmyndum starfsfólks ásamt reynslu annarra. Samstaða hópsins og umræða öll einnig góð og lærdómsrík fyrir alla.
- ✓ Vel náðist til foreldra og sýnir mæting á báða foreldrafundi það glögg.

*VIRK er starfsendurhæfingarsjóður og hlutverk hans að:

„að draga markvisst úr líkum á því að launafólk hverfi af vinnumarkaði vegna langvarandi veikinda. Áhersla er lögð á að koma snemma að málum og viðhalda vinnusambandi einstaklinga með virkni og öðrum úrræðum“ (www.virk.is, 2013).

8. Lokaorð

Þegar á heildina er litið hefur starfið gengið vel. Flestir ef ekki allir lagt sig fram og vilji svo sannarlega til staðar af hálfu stjórnenda og starfsfólks. Vinnan við sameiningarferlið var ekki hnökralaus, svo ber ekki að skilja þessa greinargerð. Óánægjuraddir komu upp og brugðust stjórnendur við þeim með upplýsingu og samtölum. Starfsfólk er nú að prófa sig áfram í nýjum deildarhópum og er það annað breytingarferli sem takast þarf á við og slíkt hið sama má áætla að gerist síðsumars þegar aldurskipt verður í húsunum. Með tilliti til framtíðarsýnar er markmið nýja skólans að verða einn sterkur faglegur skóli með skýra skólamenningu byggða á samvinnu, samráði og styrk.

Heimildarskrá

- Berglind Hansen, Kolbrún Vigfúsdóttir og Valgerður Erna Þorvaldsdóttir. (2010). *Tilraun til samreksturs leikskólanna Tjarnarborgar og Öldukots 2009-2010*. Reykjavíkurborg. Sótt í nóvember 2012 af http://www.reykjavik.is/Portaldata/1/Resources/skola_og_fristundasvid/skyrslur/samreksturTjarnarborgOldukot.pdf
- Birna María Svanbjörnsdóttir og Trausti Þorsteinsson. (2011). *Stjórnkerfi skóla á Akureyri*. Akureyri: miðstöð skólaþróunar við Háskólann á Akureyri.
- Bridges, W. (2009). *Managing transitions: Making the most of change* (3. útgáfa). Philadelphia, PA: Da Capo Press.
- Bruch, H., Gerber, P. og Maier, V. (2005). Strategic change decisions: Doing the right change right. *Journal of Change management*, 5(1), 97–108.
- Daft, R. L. (2001). *Organization theory and design* (7. útgáfa). Ohio: South-Western College Publishing.
- Galpin, T. J. (1996). *The human side of change: A practical guide to organization redesign*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gylfi Dalmann Aðalsteinsson. (2010). *Stjórnun breytinga- mannlegi þátturinn*. Fyrirlestur fluttur á Námstefnu Skólastjórafélags Íslands, Reykjavík, Ísland.
- Gylfi Dalmann Aðalsteinsson. (2000). Stjórnun þekkingar. Leið til að ná samkeppnisforskoti. Þekkingarmiðlun. Sótt 15. október 2012 af <http://www.thekkingarmidlun.is/template23244.asp?pageid=4096&newsid=4003>
- Hrafnhildur Sigurðardóttir. (2010). *Samantekt um sameiningu leikskólanna Mánabrekku og Sólbrekku á Seltjarnarnesi árið 2010*. [Engar frekari upplýsingar]
- Jaspahara, A. (2004). *Knowledge management. An intergraded approach*. London: Prentice Hall.
- Kendra, K. A. og Taplin, L. J. (2004). Change agent competencies for information technology project managers. *Consulting Psychological Journal: Practise and Research*, 56(1), 20–34.

Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Kotter, J. P. og Cohen, D. S. (2002). *The heart of change: Real-life stories of how people change their organizations*. Boston: Harvard Business School Press.

Kotter, J. P. og Schlesinger, L. A. (2008). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 86(7), 130–139.

Lög um leikskóla nr. 90/2008

Lög um menntun og ráðningu kennara nr. 87/2008

Mennta- og menningarmálaráðuneytið. (2012). *Aðgerðir til eflingar leikskólastigsins*. Sótt af <http://www.menntamalaraduneyti.is/media/forsidumyndir/Adgerdaaetlun-vegna-leikskola.pdf>

Mennta- og menningarmálaráðuneytið. (2011). *Álit, að því er tekur til hvort fyrirliggjandi tillögur Reykjavíkurborgar um sameiningu leikskóla og leikskóla/grunnskóla samræmist tilgangi laga um leikskóla nr. 90/2008*. Sótt af <http://www.menntamalaraduneyti.is/menntamal/leikskolar/alit/>

Nadler, D. A. (1998). *Champions of change. How CEOs and their companies are mastering the skills of radical change*. San Francisco: Jossey-Bass.

Paton, R. A. og McCalman, J. (2008). *Change management. Guide to effective implementation* (3. Útgáfa). London: Sage Publication.

Reglugerð um starfsumhverfi leikskóla nr. 655/2009

Reykjavíkurborg. (2011). *Greining tækifæra til samrekstrar og/eða sameiningar leikskóla, grunnskóla og frístundaheimila*. Reykjavík, Reykjavíkurborg.

Samband íslenskra sveitarfélaga. (2009). *Leiðbeiningar fyrir rekstraraðila vegna samreksturs leik-, grunn- og tónlistarskóla*. Sótt af http://www.samband.is/media/skolamal/Samrekstur_Leidbeiningar.pdf

www.palmholt.akureyri.is (3. apríl, 2013)

www.virk.is (4. apríl, 2013)

Fylgiskjöl