Stjórnkerfi skóla á Akureyri

Birna María Svanbjörnsdóttir
Trausti Þorsteinsson

Háskólinn á Akureyri
Miðstöð skólaþróunar HA

Maí 2011

Efnisyfirlit

1 Inngangur 4
2 Fræðilegur kafli 5
3 Gögn og aðferðir 9
4 Niðurstöður 10
4.1 Viðtalsrannsókn 10
4.2 Leikskólar á Akureyri 10
4.2.1 Stjórnkerfi leikskólanna 16
4.2.2 Mönnun leikskólanna 17
4.3 Grunnskólar á Akureyri 19
4.3.1 Stjórnkerfi grunnskóla 21
4.4 Líkön 22
5 Umræða og tillögur 24
5.1 Sameining skólastofnana 25
5.2 Viðmið 26
5.3 Tillögur 27
5.4 Ógnanir – tækifæri 27
6 Heimildir 30
7 Fylgiskjöl 32

Myndir

Mynd 1: Starfsfólk leikskóla í sjö bæjarfélögum 2010. (Heimild Samband íslenskra sveitarfélaga) 10
Mynd 2: Skólatími í leikskóla 2010 (Heimild: Samband íslenskra sveitarfélaga). 11
Mynd 3: Kostnaður á heilsdagsígildi í leikskólum (Heimild: Samband íslenskra sveitarfélaga). 11
Mynd 4: Hlutfall rekstrarkostnaðar leikskóla af heildarskatttekjum (Heimild: Samband íslenskra sveitarfélaga). 12
Mynd 5: Hlutfallslegt vægi barngilda eftir aldri. 15
Mynd 6: Hlutfall stjórnunar á hvert starfsgildi í leikskólum Akureyrar 2010. 17
Mynd 7: Fjöldi barngilda á hvert starf í deild og í stjórnun. 18
Mynd 8: Hlutfall heildarstöðufjölda á hvert barngildi í leikskólum Akureyrar 2010. 18
Mynd 9: Hlutfallsleg skipting starfsfólks við kennslu árið 2009 eftir réttindum. 19
Mynd 10: Hlutfall útgjalda vegna grunnskóla af skatttekjum. 19
Mynd 11: Beinn rekstrarkostnaður grunnskóla á hvern nemanda 2009. 20
Mynd 12: Hlutfall stjórnunar á hvern nemanda í grunnskólum Akureyrar. 22

Töflur

Tafla 1: Börn í einstökum leikskólum á Akureyri í október 2010. 12
Tafla 2: Fjöldi barna í leikskólum Akureyrar og rými í október 2010. 13
Tafla 3: Fjöldi barna eftir dvalarstundum í leikskólum á Akureyri 2010. 14
Tafla 4: Nýting rýmis í leikskólum Akureyrar 2010. 14
Tafla 5: Barngildi í leikskólum á Akureyri 2010. 15
Tafla 6: Flokkun leikskóla eftir dvalarstundum og stundir í aðstoðarskólastjórnun. 16
Tafla 7: Fjöldi starfa og starfsmanna í leikskólum Akureyrar 2010. 17
Tafla 8: Nemendafjöldi í grunnskólum Akureyrar skipt eftir bekkjum. 20
Tafla 9: Fjöldi nemenda, starfsmanna og stöðugilda í grunnskólum Akureyrar. 21
Tafla 10: Starfsgildi í stjórnun í grunnskólum Akureyrar haust 2010. 21
Tafla 11: Líkön skóladeildar. 23

Helstu niðurstöður

- Almennt virðast leikskólar á Akureyri betur settir með uppeldismenntað fagfólk, en stærstu bæjarfélögin á landinu. Heildarstöðugildi á deildum leikskólanna á Akureyri eru tæp 160 og hlutfall fagmenntaðra starfsmanna í deildarstarfi er 77,5%.
- Á Akureyri er hlutfall barna í leikskólum 8–10 tíma á dag talsvert lægra en á höfuðborgarsvæðinu og svipar Akureyri saman við Reykjanesbæ og Selfoss (Árborg) að þessu leyti. Í Reykjavík eru yfir 92% barna í leikskólum með 8–10 tíma skólavist, yfir 20% fleiri en á Akureyri.
- Í sjö stærstu bæjarfélögunum á landinu eru útgjöld til reksturs leikskóla sem hlutfall af heildarskatttekjum lægst í Reykjavík og Garðabæ (14%) en næst kemur Akureyri með 15%.
- Í fjölmennari skólunum eru fleiri barngildi á hvert stöðugildi í stjórnun og á deild en í þeim fámennari og munar rúmum 13% á milli þess skóla sem fæst barngildin hefur á hvert stöðugildi og þess sem flest barngildin hefur.
- Vel hefur tekist til með mönnun grunnskóla á Akureyri. Nánast allar kennarastöður eru mannaðar grunnskólakennurum og er hvergi jafn hátt hlutfall grunnskólakennara í skólum fjölmennustu bæjarfélaga landsins.
- Kostnaður á hvern nemanda er lægstur í grunnskólum á Akureyri í samanburði við sjö fjölmennustu sveitarfélögin á landinu. Lítill munur er á milli Akureyrar og Garðabæjar og Kópavogs en Hafnarfjörður greiðir yfir 20% meira á hvern nemanda en Akureyri.
- Starfsfólk leikskóla er mjög bundið í deildarstarfi með börnunum og erfitt getur reynst að finna tíma til samstarfs kennara til undirbúnings starfs.
- Haga þarf vinnubrögðum og starfsháttum í skólum Akureyrar þannig að þess sé gætt að stefnu bæjarfélagsins sé framfylgt og nám og líðan barnanna sé alltaf sett í forgang. Til þess þarf faglega og ígrundaða forystu skólastjórnenda og virka og skuldbindandi þátttöku allra sem að skólastarfinu koma.
- Í ljósi þess hve vel hefur tekist að manna leikskóla fagmenntuðum kennurum er ástæða til að endurskoða stjórnkerfi hvers leikskóla, gera fagfólkið á hverri deild samábyrgt fyrir því starfi sem þar fer fram og styrkja hlutverk skólastjóra og aðstoðarskólastjóra sem faglegra forystumanna skólans.
- Almennt töldu stjórnendur ekki rétt að sameina leikskóla og grunnskóla í eina skólastofnun. Skárri kostur væri að sameina skóla á sama skólastigi og í því gætu jafnvel falist leynd tækifæri.
- Ekki eru gerðar tillögur um sameiningu leikskóla og grunnskóla. Þótt hlutfall menntaðra grunnskólakennara sé hæst á Akureyri í samanburði við stærstu sveitarfélög á landinu, er hlutfall útgjalda til skólamála af skatttekjum lágt og rekstrarkostnaður á hvert barn er lægstur. Samlegðaráhrif yrðu ekki umtalsverð þar sem um tvö skólastig er að ræða með tvær fagstéttir, leikskólakennara og grunnskólakennara.
- Eftirsóknarvert er að koma á reglubundnu samstarfi stjórnenda á skólastigunum tveim, leikskóla og grunnskóla. Þannig gætu skólastjórnendur í Giljahverfi og Síðuhverfi unnið saman, í Glerárhverfi og á Oddeyrinni og að lokum Brekkan og Naustahverfi.
- Tölulegar niðurstöður benda til þess að á leikskólum með 90 rými eða fleiri skapist frekar möguleikar á nýtingu plássa en á minni leikskólum. Lagt er til að leikskólum verði fækkað og þeir stækkaðir til að ná fram faglegri og stjórnunarlegri hagræðingu.

1 Inngangur

Sú samantekt sem hér er gerð er unnin fyrir skóladeild Akureyrar á grundvelli tillögu skólanefndar um endurskoðun á stjórnun skóla bæjarfélagsins m.t.t. hugsanlegrar sameiningar skóla. Frá því að sveitarfélög tóku við öllum rekstri grunnskóla með lögum nr. 66/1995 hafa útgjöld til fræðslumála aukist umtalsvert. Er svo komið að víðast í sveitarfélögum er málaflokkurinn orðinn einna fyrirferðamestur í rekstri þeirra. Með samdrætti í efnahag sveitarfélaga beinast sjónir að því hvort hagræða megi með einum eða öðrum hætti í málaflokknum.

Með nýjum lögum um grunnskóla er samþykkt voru á alþingi árið 2008 hafa sjónir manna beinst að því hvort ná megi fram faglegum ávinningi og hagræðingu í skólarekstri með sameiningu leikskóla og grunnskóla. Með ákvæðinu var komið til móts við óskir fámennra sveitarfélaga, sem sum hver höfðu átt í erfiðleikum með að fá fagmenntaða starfsmenn og stjórnendur til starfa eða sáu hagræðingarmöguleika felast í því að hafa einn stjórnanda yfir skólum sveitarfélagsins og betri nýtingu skólahúsnæðis. Fyrir setningu laganna höfðu ýmis sveitarfélög gert tilraunir með þetta fyrirkomulag og eftir setningu laganna hefur þeim fjölgað nokkuð. Þótt ákvæðið sé fyrst og fremst sett í lög til að koma til móts við óskir fámennra sveitarfélaga þá girðir það hins vegar ekki fyrir að fjölmennari sveitarfélög vegi og meti þennan kost og er umræðan sem fram fer í Reykjavíkurborg um þessar mundir skýrt dæmi þar um.

Á grundvelli samþykktar skólanefndar Akureyrar var skipaður stýrihópur til að fylgja samþykktinni eftir og leggja fram tillögur til umræðu. Vinnunni var skipt í tvo þætti þar sem annars vegar voru ráðnir tveir sérfræðingar til að afla upplýsinga frá öllum skólastjórum bæjarfélagsins með viðtölum og hafa þeir skilað skýrslu sinni. Hins vegar var leitað til miðstöðvar skólaþróunar HA um að vinna úr fræðilegum gögnum, taka saman og upplýsingar um skóla bæjarfélagsins og leggja þannig drög að tillögugerð er varðaði viðfangsefnið. Megintilgangur samantektarinnar er að draga saman upplýsingar um stjórnkerfi og rekstur leikskóla og grunnskóla og undirbyggja stefnumótandi tillögur um stjórnun og rekstur skóla Akureyrarkaupstaðar.

Af hálfu miðstöðvar skólaþróunar HA önnuðust Birna María Svanbjörnsdóttir og Trausti Þorsteinsson gerð samantektarinnar. Með þeim vann stýrihópur skipaður af skólanefnd en í honum sátu Gunnar Gíslason, fræðslustjóri, Hrafnhildur Sigurðardóttir, leikskólafulltrúi á skóladeild, Preben Pétursson, varaformaður skólanefndar og Gerður Jónsdóttir, fulltrúi minnihluta í skólanefnd. Fundarritari hópsins var Kristín Jóhannesdóttir, kennari.

2 Fræðilegur kafli

Í skólastefnu Akureyrarbæjar eru sett fram markmið um að skólar bæjarins skuli bera faglega og fjárhagslega ábyrgð og leysi þau viðfangsefni sem upp koma í daglegu skólastarfi undir forystu skólastjóra. Skólastjórnendur skulu leggja áherslu á árangursríkt og metnaðarfullt skólastarf og hafa forystu um umbóta og þróunarstarf (Skólastefna Akureyrar, 2006, bls. 10-12).

Þróunarstarf skóla felur í sér uppbyggingu færni og starfshátta innan skóla til að auka nám nemenda. Margir þættir varða árangur skólastarfs og ljóst að kennsluhættir kennara gegna þar stóru hlutverki ekki síður en menningin sem umlykur og einkennir skólann (Creemers, og Kyriakides, 2008; Kyriakides, Creemers og Antoniou, 2009). Allar helstu rannsóknir á árangri skóla sýna einnig að skólastjóri hafi, með sýn sinni og forystuaðferðum, mikið um það að segja hvort breytingar og þróun gangi eftir eða ekki (Fullan, 2007).

Skólar sem stofnanir eru félagslegt kerfi sem hafa formgert skipulag er miðar að ákveðnu markmiði. Skipulag þeirra mótast af tilteknum félagslegum og kerfislegum hlutverkum sem raðað er í virðingar- og valdastiga. Sérhvert hlutverk felur í sér réttindi og skyldur og yrtar og óyrtar starfslýsingar. Starfskjarninn eru kennararnir og áhersla er lögð á fagmennsku og fagleg vinnubrögð. Sem fagmenn telja þeir sig jafningja og hafna því þrepaskiptingum, krefjast sjálfstæðis við ákvarðanatöku og þröngva sjálfir fram viðmiðunum um stjórnun. Stofnanir af þessu tagi hafa verið nefnd laustengd kerfi en í þeim felst meira svigrúm fyrir sjálfsákvörðun starfsmanna en í fasttengdu. Nýjar kröfur til hinnar samfélagslegu þjónustu hafa hins vegar leitt til þess að fagmenn hafa stöðugt orðið að endurskoða starfsviðmiðanir sínar. Þessar nýju kröfur til þjónustunnar varða ákveðin siðferðileg gildi í störfum fagmanna, þ.e. aukna samvirkni þeirra við samstarfsmenn sína og skjólstæðinga innan sömu stofnunar (Trausti Þorsteinsson, 2001).

Það sem einkennir árangursríka skóla er t.d. að þar er námssamfélag, dreifð forysta, miklar væntingar til nemenda og kennara og samvinna/teymisvinna starfsfólks (Anna Kristín Sigurðardóttir, 2006). Hugtakið námssamfélag (e. professional learning community) má skilgreina sem faglega starfsþróun í skóla en til að geta komið til móts við mismunandi þarfir í kennslu og veitt leiðsegjandi mat þarf stöðug þróun að eiga sér stað. Mikilvægt er að námið eigi sér stað bæði hjá hverjum og einum og í samfélagi og samvinnu við aðra (Fullan, Hill og Crévola, 2006). Um er að ræða námssamfélag þegar samhugur er innan stofnunar eða skóla um það að byggja stöðugt upp nýja þekkingu og nýta hana á vettvangi. Þar vinnur fólk náið saman út frá mótaðri námssýn sem allir skilja á sama hátt. Allt starfsfólk hefur miklar væntingar til nemenda og ber sameiginlega ábyrgð á námi þeirra en einnig hvað á annars námi. Það rannsakar starf sitt og ígrundar það í þeim tilgangi að efla það og stuðla að auknum námsárangri hjá nemendum (Lambert, 2003; Stoll o.fl., 2006). Námsteymi er grunneining í námssamfélagi. Þar á sér stað þekkingarsköpun þar sem fólk tekst á við starfið á vettvangi út frá skýrum markmiðum um framvindu og árangur náms og kennslu. Á uppbyggjandi hátt er tekist á um og veittur stuðningur um leiðir og útfærslur og leitað að sameiginlegum skilningi á hugtökum til að vinna eftir (Krøll-Schwartz, 2004).

Með breyttu samfélagi og kröfum til skólastarfs hefur starf skólastjóra breyst. Í könnun sem Börkur Hansen, Ólafur H. Jóhannsson og Steinunn Helga Lárusdóttir gerðu árið 2006 á breytingum á hlutverki skólastjóra í grunnskólum kemur fram að skólastjórar segjast verja mestum tíma í stjórnun/umsýslu, þ.e. þætti er tengjast rekstri skólans, skrifstofuhaldi, fjármálum, bréfaskriftum, skýrslugerð o.s.frv. Því næst kemur starfsfólk, þá áætlanagerð, námskrárvinna er í fjórða sæti, málefni nemenda í því fimmta og hegðun nemenda í því sjötta (Börkur Hansen, Ólafur H. Jóhannsson og Steinunn Helga Lárusdóttir, 2008). Á sama hátt hefur stjórnun í leikskólum tekið miklum breytingum enda skólastigið vaxið gríðarlega á síðustu tveim áratugum. Starfsheiti deildarstjóra í leikskóla varð fyrst til árið 1987. Hlutverk deildarstjóra er skilgreint í kjarasamningi og felur það í sér að hann beri ábyrgð á því starfi sem fram fer á deild og fylgi því eftir að það sé í samræmi við þær áherslur sem leikskólinn hefur sett sér (Berglind Hallgrímsdóttir, 2010).

Áherslur í skólastjórnunarfræðum snúast gjarnan um tvær leiðir í forystu. Annars vegar er það sú sem hefur verið kölluð valdaforysta (e. transactional) og leggur áherslu á sterka miðstýringu og stjórn á skólakerfinu og formgerð þess. Hins vegar er um að ræða svokallaða áhrifaforystu eða framsækna forystu (e. transformational) þar sem lögð er áhersla á að dreifa valdi og áhrifum meðal

starfsfólks. Þeir sem beita framsækinni forystu leggja áherslu á sameiginlega ákvarðanatöku, hafa væntingar um góða frammistöðu nemenda og eru opnari fyrir menningarlegum breytingum en þeir sem aðhyllast valdaforystu (Anna Kristín Sigurðardóttir, 2006; Sergiovanni, 2006). Framsækin forysta virðist hafa bein áhrif á skuldbindingu kennara til umbóta í skólastarfi og þá vinnu sem þeir eru tilbúnir að leggja á sig til slíkra umbóta. Þetta leiðir svo af sér aukinn innri hvata hjá kennurum og hefur áhrif á kennsluna og framkomu við nemendur sem síðan skilar sér í auknum árangri nemenda (Geijsel, Sleegers, Leithwood og Jantzi, 2003). Skólastjórnendur sem vinna í anda framsækinnar forystu veita einstaklingsstuðning og vitsmunalega hvatningu, skapa andrúmsloft og menningu trausts og virðingar, dreifa forystu og hvetja kennara til virkrar þátttöku og ábyrgðar. Þeir vinna að sameiginlegri sýn og markmiðum allra innan skólans og vænta mikils af nemendum og starfsfólki (Mulford, 2006).

Hægt er að beita framsækinni forystu með mismunandi áhersluþáttum. Ein þeirra er leið sem kölluð hefur verið forysta til náms (e. leadership for learning) (DuFour og Marzano, 2009; MacBeath, 2006). Forysta til náms leggur áherslu á að til að tryggja nám nemenda á háu stigi þurfi hún að íhuga hvaða nám hafi átt sér stað og hvernig nýta megi vitneskju um nám til að efla faglegt skólastarf og auka námsárangur nemenda. Mestur árangur er talinn nást ef skólastjórar vinna með kennurum að því að byggja upp sameiginlega þekkingu, bæta og efla starfshætti, ræða gildi og móta sýn og stefnu (DuFour og Marzano, 2009, Arna H. Jónsdóttir, 2001). MacBeath (2006) bendir á að forysta sé lítils megnug þegar ekkert nám á sér stað og að námið sé það sem næri hana og efli. Hann telur að saman geti nám og forysta stuðlað að því að skapa nýja þekkingu og gera nemendur að virkum neytendum þekkingar. Í sama streng tekur Lambert (1998, 2003). Hún segir forystu snúast fyrst og fremst um að læra saman og að byggja í sameiningu upp skuldbindingu, sameiginlega sýn, skilning og þekkingu með samræðum, ígrundun og rannsóknum með áherslu á nám. Hún leggur áherslu á að forysta þurfi að eiga sér stað á öllum stigum innan skólanna; ekki síður hjá kennurum og nemendum en hjá skólastjórnanda, og að byggja þurfi upp hæfi til forystu í skólum (Lambert, 1998).

Í hverri stofnun ríkir ákveðin menning sem segir til um ríkjandi hugmyndir, þekkingu og gildismat innan stofnunarinnar og hvernig hlutirnir þar eru gerðir. Hoy og Miskel (2005) segja að menning skóla endurspeglist í framkomu starfsfólks en hún hefur einnig áhrif á hana og greinir skóla að. Hægt er að skoða skóla út frá heilbrigði þeirra, þ.e. í hve miklum mæli þeir koma til móts við grundvallar markmið sitt, ná árangri í að mennta nemendur, á sama tíma og þeir glíma við utanaðkomandi öfl sem geta leitt hann frá „kölluninni“. Það er einkum þrennt sem forysta og kennarar skóla geta gert til að breyta menningunni, þ.e. rýna í og vinna með samskipti mismunandi hópa og byggja upp traust og samvinnu sem stuðlar að námi, leggja áherslu á starfsþroska einstaklinga og finna úrræði til að breyta stöðlum. Til að ná árangri í skólastarfi er mikilvægt að efla lærdómsmenningu og alla samvinnu kennara. Þá er átt við samstarf sem á sér stað bæði í námsaðstæðum nemenda og á samstarfsfundum kennara.

Með því að vinna markvisst eftir skýrri kennslufræðilegri stefnu í samvinnu við alla í skólanum mótar skólastjóri og eflir um leið ákveðna menningu skólans utan um þau grundvallargildi sem skólinn stendur fyrir. Niðurstöður nýrrar íslenskrar rannsóknar á mótun menningar gefa til kynna að fagleg forysta skólastjórnenda felist einkum í því að skapa og styðja við skýra stefnu í kennslufræðum, veita kennurum leiðsögn í starfi, eiga við þá samræðu um kennslustarfið, leita með þeim leiða til umbóta og hvetja þá til forystu í skólanum (Lars Jóhann Imsland, 2011).

Mannaráðningar eru taldar lykilatriði fyrir faglega þróun skóla og því mikilvægt að skólastjóri sé virkur í ráðningarferlinu því hann þekkir til innviða skólans og á að vita hvaða styrkleika skólann vantar. Þaulhugsuð áætlun og skipulag ráðninga þar sem litið er á ytri og innri áhrifaþætti ráðningaferlisins, s.s. náms, reynslu og sýnar, og að litið sé til framtíðar er grundvöllur þess að ráða skilvirka og fjölhæfa kennara til skóla (Beardwell og Claydon, 2007; Middlewood, 2010; Schaefers og Terhart, 2006). Hugarfar og vinnulag, nýsköpun og forystuhæfni starfsmanna hefur mikið að segja um hvernig starf gengur fyrir sig í stofnunum og því mikilvægt að lögð sé áhersla á að styðja við starfsfólk á faglegan hátt og að það falli undir verksvið skólastjórnunar. Sterkar vísbendingar eru um að mannauðsstjórnun geti stuðlað að því að bæta virka þátttöku starfsmanna, störf og árangur stofnana (Beardwell og Claydon, 2007, bls. 21).

Væntingar eru um að stuðla megi að árangursríku og metnaðarfullu skólastarfi með því að byggja upp framsækna forystu í skólum. Í því sambandi er mikilvægt að sýn skólans sé skýr og að unnið sé eftir ákveðinni kennslufræðilegri stefnu um hvernig skólastarfið skuli innt af hendi.

Undanfarin tvö ár hefur markvisst verið unnið að slíku starfi með skólastjórnendum í einum skóla Akureyrarbæjar og þeir studdir í því að leiðbeina og styðja starfsfólk sitt til að vinna í teymum og taka að sér forystu. Lögð er áhersla á að skólastjórnendur vinni saman á sama hátt og aðrir í skólasamfélaginu og að þeir séu sýnilegir og virkir í kennslustundum og á teymisfundum, spyrji gagnrýninna spurninga og leiti leiða um lausnir. Stefna skólans er skýr og öllum kunn. Hún er notuð sem útgangspunktur í skólastarfinu. Vísbendingar um að í þessum skóla séu að skapast forsendur til að móta samfélag náms og samvinnu (Birna María Svanbjörnsdóttir, Macdonald og Guðmundur Heiðar Frímannsson, 2010).

Til að auka faglegt leiðtogahlutverk skólastjórnenda voru, árið 2008, gerðar breytingar á fyrirkomulagi og áherslum í starfi skólastjórnenda í Partille í Svíþjóð. Svipað fyrirkomulag hefur þróast víða í Svíþjóð. Um árabil hafði grunnhugmyndin í starfi skólastjórnenda verið sú að byggja upp og þróa ákveðna sýn og kennslufræði í skólahverfum með miðstýringu frá fræðslustjóra. Samskipti milli skólahverfa voru lítil og skólastjórnendur leituðu einkum til fræðslustjóra um stuðning. Með þessu fyrirkomulagi urðu skólahverfin einangruð, skólastjórnendur höfðu ekki yfirsýn og þekkingu á því sem átti sér stað í öðrum skólahverfum og starf þeirra fólst mikið í að sinna starfsmannamálum og umsýslu en minna tími fór í kennslufræðilega þætti. Með nýju fyrirkomulagi átti kennslufræðilega nálgunin að vera kjarni alls starfs skólastjórnenda og hugtökin *truflandi, styðjandi og ögrandi (störa, stödja, utmana)* áttu að einkenna samskipti kennara og skólastjórnenda og skólastjórnenda og fræðsluyfirvalda. Hugsunin á bak við hugtakið *truflandi* er sú að skólastjóri fylgist með kennara að störfum í kennslu og leggi fyrir hann gagnrýnar spurningar, s.s.um kennsluhætti og vinnubrögð og trufli hann þannig á jákvæðan hátt í starfi, þ.e.a.s. að fá hann til að velta fyrir sér af hverju hann geri það sem hann geri og hvort hann geti gert það á annan hátt með auknum árangri. Skólastjóra ber einnig að gera kröfur um ákveðin vinnubrögð en jafnframt að styðja kennara og leita leiða til að efla þá í starfi. Leggja átti aukinn tíma og áherslu á teymi og samvinnu skólastjórnenda, bæði innan skólahverfa og milli skólahverfa, og ábyrgð þeirra og samvinnu við fræðsluyfirvöld um að þróa og efla nám og námsumhverfi nemenda með hliðsjón af námskrám, lögum og reglugerðum út frá stefnu.

Markmiðin voru sett upp í fjórum liðum:

- skýr og virk forysta til náms
- áhersla á hina dags daglegu forystu skólastjórnanda og þátttöku og ábyrgð í ferlum fræðsluyfirvalda
- skýr og skipulagður stuðningur til skólastjórnenda
- skýr áhersla á kjarnastarfssemi (Randén, 2008; Westerlund, 2010).

Fyrirkomulagið í bæjarfélaginu, sem hefur um 35 000 íbúa, er í stórum dráttum þannig að því er skipt upp í sjö skólahverfi sem hvert um sig vinnur út frá 1–16 ára heildarsýn á börn. Skólastjórar í hverju hverfi mynda teymi. Í sumum hverfanna getur verið að einn skólastjóri beri ábyrgð á leikskólanum og annar á grunnskólanum en það eru einnig dæmi um að sami aðili sé skólastjóri bæði leik- og grunnskóla. Enn einn möguleikinn er að tveir skólastjórar séu í grunnskólum. Í hverju hverfi eru gjarnan þrír til fjórir skólastjórar. Leiðarstef í stjórnskipulaginu er að skólastjóri skuli ekki vera einn, heldur vinna í teymi og að hann skuli vera kennslufræðilegur forystuaðili. Hvert teymi á hálfs dags vinnufund í viku. Í bæjarfélaginu eru 24 skólastjórnendur, úr þeirra hópi eru tveir sem sitja í stýrihópi skóladeildar. Skólastjórnendurnir bera ekki ábyrgð á mötuneytum, þrifum og húsvörslu sinna skóla heldur er það í höndum annarra aðila. Allir þessir aðilar; skólastjórar, stjórnendur mötuneyta og viðhalds skólabygginga og fræðslustjóri hittast og vinna saman heilan dag í mánuði. Þá er unnið út frá skólastefnu og sýn bæjarfélagsins, gerðar framkvæmdaáætlanir sem hafðar eru að leiðarljósi og umbótaáætlanir sem unnið er markvisst eftir. Fyrir liggja markmið vinnunnar til ársins 2015 og nú er unnið að því að móta sýn til ársins 2020. Á vegum sveitarfélagsins eru til staðar sérfræðingar sem koma inn sem stuðningur til skólastjórnenda, s.s. í starfsmannamálum, upplýsingatækni, jafnréttismálum og gæðamálum. Að auki eru nokkrir starfandi menntunarfræðingar sem styðja kennslufræðilega þætti (Partille kommun, 2011; Westerlund, 2010 og 2011).

Í kjölfar samdráttar í samfélaginu af völdum bankahrunsins hafa sveitarfélög þurft að draga saman í útgjöldum og umræða hefur farið fram um samdrátt í útgjöldum til skólamála en fræðslumál eru einn stærsti útgjaldaliður sveitarfélaga. Í þessu sambandi hefur ýmsum hugmyndum verið hreift, s.s. fækkun kennslustunda, stækkun námshópa, sameiningu skóla, endurskoðun á stjórnun og umsýslu-

kostnaði o.m.fl. Í úttekt sem Vífill Karlsson (2002) gerði á meðalkostnaði íslenskra grunnskóla segir að með tölfræðilegum rökum megi sýna fram á stærðarhagkvæmni í rekstri skóla upp að ákveðnu marki. Hagkvæmni næst mest eftir því sem hægt er að setja fleiri nemendur á hvern kennara eða eftir því sem meðalfjöldi nemenda í deild er hærri. Bendir Vífill á að sóknarfærin til hagræðingar í rekstri felist fyrst og fremst í stærð bekkja og skynsamlegri nýtingu starfsmanna. Þegar nemendafjöldinn er kominn yfir tiltekin stærðarmörk skiptast nemendur á fleiri deildir og óhagkvæmni skapast þar til aftur er komið að hámarki. Bendir Vífill á að hagkvæmnismörk grunnskóla liggi á bilinu 200–250 nemendur og næst á bilinu 400–450 nemendur.

Í lögum um leikskóla nr. 78/1994 og lögum um grunnskóla nr. 66/1995 voru ákvæði þess efnis að sveitarfélög skyldu stuðla að tengslum og samstarfi leik- og grunnskóla. Samhliða vexti leikskólastigsins á síðasta áratug síðustu aldar og upphafi þessarar, einkum í hinum dreifðari byggðum, var farið að tengja leikskóla og grunnskóla saman með einum eða öðrum hætti í tilraunaskyni. Með þessu var reynt að samnýta aðstöðu og búnað, einkum grunnskólans þar sem nemendum hafði fækkað verulega. Í athugasemdum með frumvarpi til laga um grunnskóla er lagt var fram á alþingi í nóvember 2007 er vísað til þessara tilrauna og segir að víða í fámennum sveitarfélögum hafi verið stigin skref í átt til samreksturs leik- og grunnskóla með samnýtingu húsnæðis og starfsfólks. Jafnframt segir að stærri sveitarfélög hafi einnig sýnt því áhuga að fá svigrúm til að færa saman rekstur grunnskóla og leikskóla eftir því sem hentar og fært fyrir því fagleg rök. Ekki þótti rétt að hefta slíka þróun og veita almenna heimild til samrekstrar leik- og grunnskóla fyrir öll sveitarfélög óháð stærð þeirra eða gerð. Í athugsemdum sem Kennarasamband Íslands gerði við frumvarpið er áhersla lögð á að samrekstrarformið eigi aðeins að nota til að renna stoðum undir rekstur lítilla skólaeininga (Kennarasamband Íslands, 2008).

Í ljósi breytinga á lögum um leikskóla og grunnskóla 2008 hafa ýmis sveitarfélög hugað að breytingum á rekstri skólastiganna tveggja. Að undanförnu hafa staðið yfir greiningar hjá Reykjavíkurborg um tækifæri til endurskipulagningar í hverfum borgarinnar á rekstri leikskóla, grunnskóla og frístundaheimila, bæði með faglegan og fjárhagslegan ávinning í huga. Starfshópur var fenginn til verksins. Starfshópurinn gerði 23 mismunandi tillögur eftir hverfum en setti sér eftirfarandi viðmið til að hafa að leiðarljósi við greiningu og val hugmynda:

- að einn stjórnandi yrði í mesta lagi ábyrgur fyrir þremur núverandi stofnunum
- að fjöldi barna á leikskóla yrði milli 80 og 250
- að leikskólar og heildstæðir grunnskólar yrðu ekki sameinaðir í eina stofnun
- að nýta hugmyndafræði hvers skólastigs fyrir sig til að skapa innihaldsríkt skólastarf
- að byggja upp sterka unglingamenningu í hverju hverfi

Með þessi viðmið að leiðarljósi lagði hópurinn til að fámennir skólar með landfræðilega nálægð yrðu sameinaðir, yfirstjórn fyrir skóla og frístundaheimili yrðu sameinuð, að litlir heildstæðir skólar yrðu aldursskiptir og að búnir yrðu til safnskólar. Ekki eru skýrar tillögur um vinnubrögð í þessum einingum (Greining tækifæra til samrekstrar og/eða sameiningar leikskóla, grunnskóla og frístundaheimila, 2011).

Í umsögn menntavísindasviðs HÍ um tillögurnar er áréttað mikilvægi skýrrar sýnar skólayfirvalda um skólagerð, hlutverk og starfsemi skóla, skólastefnu og viðmiða þegar teknar eru ákvarðanir um breytingar. Þetta þótti ekki nægilega skýrt í skýrslunni. Bent er á að sameining ein og sér hafi ekki annað hvort jákvæð eða neikvæð áhrif heldur skipti máli hvernig unnið sé að henni og henni stýrt. Bent er á mikilvægi þess að unnið sé í sameiningu að því með starfsfólki og hagsmunaaðilum að leita leiða til að efla skólastarfið nemendum til framdráttar. Gera þarf ráð fyrir að slíkt starf taki langan tíma, ekki síst ef hugmyndafræði, menning og starfshættir þeirra skóla sem sameina á eru ólíkir eða þegar um er að ræða kerfisbreytingar á stjórnskipulagi. Jafnframt er lögð áhersla á að stjórnendur hafi þekkingu og víðsýni til að leiða saman ólíka hópa fagfólks og stýra faglegu starfi og að stjórnendur fái markvissan stuðning til þess (Umsögn um tillögur um greiningu tækifæra til samreksturs og/eða sameiningar leikskóla, grunnskóla og frístundaheimila, 2011).

3 Gögn og aðferðir

Meginmarkmið úttektarinnar var að varpa ljósi á og átta sig á áherslum, eðli og umgangi starfsviðs skólastjóra í leik- og grunnskólum Akureyrarbæjar, leita hagræðingar í rekstri og faglegu starfi skólanna og koma með tillögur þar um. Í upphafi starfsins var ákveðið að leita svara við eftirfarandi spurningu: *Í hverju felst starf skólastjóra, hverju má breyta og hvernig, til að tryggja fjárhagslegan ávinning án þess að skerða faglegt starf skólanna?*

Af hálfu skólanefndar var myndaður stýrihópur til að hafa umsjón með vinnunni og stýra henni fyrir hönd nefndarinnar á grundvelli verkáætlunar (sjá fylgiskjal 1). Í upphafi starfs voru skólastjórar beðnir að taka saman yfirlit yfir meginviðfangsefni sín í starfi, skrá þau og skila til fræðslustjóra. Síðan voru ráðnir utanaðkomandi aðilar til að taka viðtöl við þá um starfið. Niðurstöður viðtalanna liggja fyrir í skýrslu. Fyrir viðtölin hafði fræðslustjóri/stýrihópur teiknað upp líkön af mögulegum breytingum á skólaskipan á Akureyri til að hafa til hliðsjónar um mögulegar leiðir til umbóta (fylgiskjal 2). Upphaflega var fyrirhugað að líkönin yrðu borin undir skólastjórnendur í viðtölunum og þeir beðnir um að tjá sig um þau en horfið var frá þeirri hugmynd og ákveðið að meta kosti þeirra og galla með hliðsjón af niðurstöðum gagna sem aflað var við úttektina. Litið var til fræðilegra rannsókna sem lúta að stjórnun og forystu skóla og leitað upplýsinga í skýrslum, tölvupósti og með viðræðum um hvernig unnið hefur verið að þessum málum í Reykjavík og víðar. Skoðaðar voru starfslýsingar og erindisbréf skólastjóra og annarra stjórnenda skóla. Til að fá gleggri mynd af nýtingu skóla og til að átta sig á hvernig rekstrarform skila mestri fjárhagslegri hagkvæmni var kallað eftir tölulegum upplýsingum frá bæjarfélaginu um barngildi, stöðugildi og stjórnunargildi í leik- og grunnskólum bæjarins.

Með skólastefnu Akureyrar að leiðarljósi auk þeirra upplýsinga sem liggja að baki gögnunum voru settar fram tillögur sem bornar voru undir faghóp sérfræðinga í stjórnun grunnskóla, leikskóla og stjórnun á almennum markaði, allir ótengdir skólum á Akureyri. Í verkáætlun var gert ráð fyrir að faghópurinn tæki við tillögum rýnihóps til skoðunar en sú breyting varð á verkferlinu að faghópur tók við tillögum frá stýrihópi og kom með ábendingar sem tillit var tekið til fyrir lokavinnslu skýrslunnar og hún síðan lögð fyrir skólanefnd. Rýnihópar stjórnenda, starfsmanna og foreldra munu að lokum fjalla um skýrslu stýrihóps og einstaka tillögur.

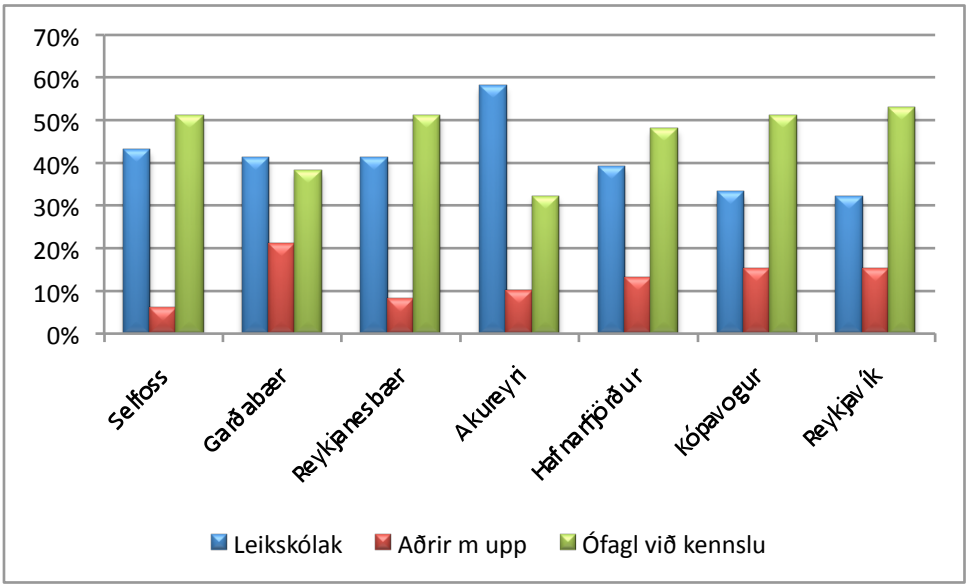
4 Niðurstöður

4.1 Viðtalsrannsókn

Meginniðurstöður viðtalsrannsóknar Bryndísar Elfu Valdemarsdóttur og Sigurbjargar Rúnar Jónsdóttur (2011) gefa til kynna mikla nánd stjórnenda við starfsmenn sína, viðleitni til að hafa yfirsýn yfir það sem er gert í skólanum og ánægju með það faglega sjálfstæði sem skólarnir hafa. Sýn skólanna virðist gjarnan endurspegla áhugasvið skólastjórnenda. Þeir segjast vilja vera sýnilegir og aðgengilegir en fara þó mjög takmarkað í skólastofur og fylgjast með kennslu. Ástæðan fyrir því segja þeir annars vegar vera vegna þess að þeir hafi ekki tíma og hins vegar að þeir vilja ekki vera einhvers konar eftirlitsaðilar. Þeir segja mikla vinnu vera í kringum öflugt þróunarstarf. Skólastjórnendum finnst starf sitt umfangsmikið og fela í sér mikla ábyrgð. Rekstrarmál skólanna virðast vera í nokkuð góðum farvegi. Það sem tekur mestan tíma og orku stjórnenda eru starfsmannamál sem eru erfið og ill leysanleg vegna mikilla forfalla starfsfólks og lítillar skuldbindingar/liðsheildar, sveigjanleika og lausnaleitar hins almenna kennara/starfsmanns til starfsins. Þetta er vissulega misjafnt eftir skólum en skólar þar sem þróuð hefur verið teymisvinna virðast yfirleitt ekki glíma eins mikið við þennan vanda. Stjórnendur gefa til kynna að stefnumótun, faglegt starf og kröfur yfirvalda um að gera skólastarfið sýnilegt og meta það sitji á hakanum vegna starfsmannamála. Almennt eru skólastjórar mótfallnir þeirri hugmynd að sameina leik- og grunnskóla en geta frekar séð fyrir sér að sameina skóla á sama skólastigi ef landfræðilegar og faglegar aðstæður eru því hliðhollar. Þeir leggja mikla áherslu á sérkenni, fagmennsku og sjálfstæði skólanna og óttast að það muni glatast við sameiningu, og þá einkum að fagleg þekking hvers skólastigs muni skerðast við sameiningu. Þeir leggja mikla áherslu á að formfesta samstarfið milli skólastiganna með því að setja það í námsáætlun. Þeir telja flutning nemenda á milli skólastiga mikilvægan, hvort heldur sem það er milli leik- og grunnskóla eða á milli grunn- og framhaldsskóla. Þegar um er að ræða flutning milli leik- og grunnskóla upplifa skólastjórar leikskólanna að frumkvæðið komi í flestum tilfellum frá leikskólunum. Skólastjórnendur grunnskóla virtust ekki setja þennan þátt í forgang í viðtölunum.

4.2 Leikskólar á Akureyri

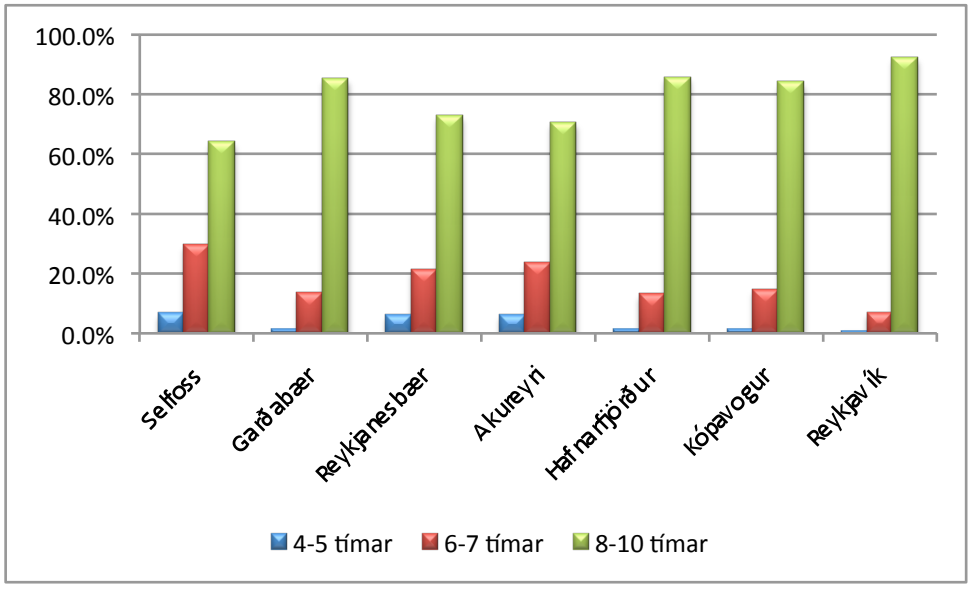
Til að átta sig á stærðum í rekstri skóla er rétt að skoða og bera saman ýmsar stærðir er varða skólamál milli Akureyrarkaupstaðar og annarra bæjarfélaga á landinu. Almennt virðast leikskólar á Akureyri betur settir með uppeldismenntað fagfólk, en stærstu bæjarfélögin á landinu (Mynd 1).



Mynd 1: Starfsfólk leikskóla í sjö bæjarfélögum 2010. (Heimild Samband íslenskra sveitarfélaga)

Eins og sjá má þá er ekkert sveitarfélaganna með jafn hátt hlutfall menntaðra leikskólakennara og Akureyri en ásamt öðrum starfsmönnum með uppeldismenntun er hlutfall fagmenntaðra í starfi í leikskólum fast að 70%. Önnur bæjarfélög eru með 15–20% lægra hlutfall uppeldismenntaðra starfsmanna.

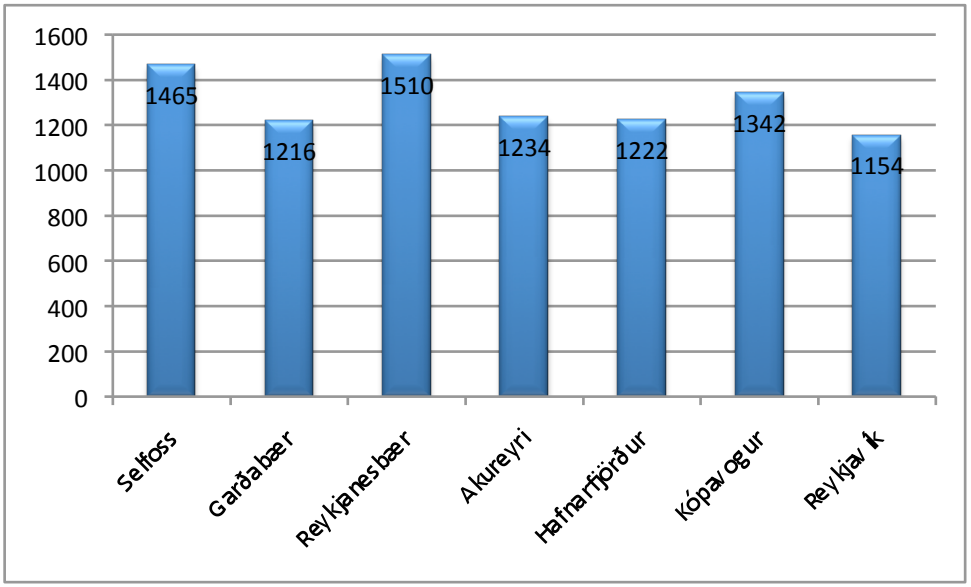
Þegar skólatími nemenda í leikskóla er skoðaður og borinn saman á milli þessara sveitarfélaga þá kemur í ljós nokkuð annað mynstur á leikskólavist barna á Akureyri en á höfuðborgarsvæðinu (Mynd 2).



Mynd 2: Skólatími í leikskóla 2010 (Heimild: Samband íslenskra sveitarfélaga).

Á Akureyri er hlutfall barna sem er í leikskólum 8–10 tíma á dag talsvert lægra en á höfuðborgarsvæðinu og svipar Akureyri saman við Reykjanesbæ og Selfoss (Árborg) að þessu leyti. Á Akureyri eru heldur færri börn með 8–10 tíma skólavistun en í staðinn fleiri með 6–7 tíma vistun. Í Reykjavík eru yfir 92% barna í leikskólum með 8–10 tíma skólavist, yfir 20% fleiri en á Akureyri.

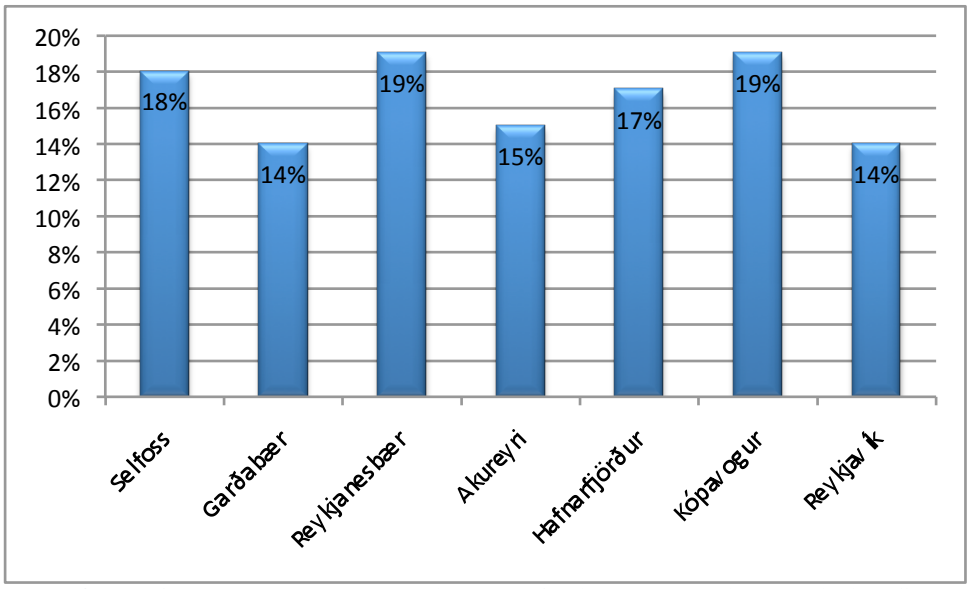
Kostnaður á heilsdagsígildi í leikskóla er mestur í Reykjanesbæ en minnstur í Reykjavík. Meðal sjö bæjarfélaga er Akureyri í miðju þeirra hvað þennan kostnað varðar (Mynd 3).



Mynd 3: Kostnaður á heilsdagsígildi í leikskólum (Heimild: Samband íslenskra sveitarfélaga).

Þrjú bæjarfélaganna eru með mjög sambærilegan kostnað á hvert heilsdagsígildi í leikskóla. Reykjanesbær, Selfoss (Árborg) og Kópavogur eru hins vegar með umtalsvert meiri kostnað og munar um 18% milli Akureyrar og Reykjanesbæjar og um 9% á milli Akureyrar og Kópavogs. Reykjavík er hins vegar með lægsta kostnaðinn og munar um 6,5% á Reykjavík og Akureyri.

Ef útgjöld til reksturs leikskóla er hins vegar borinn saman við heildarskatttekjur bæjarfélaganna sjö má sjá að lægst er hlutfallið í Reykjavík og Garðabæ (14%) og síðan kemur Akureyri með 15%. Hæst er hlutfallið hjá Reykjanesbæ og Kópavogi (Mynd 4).



Mynd 4: Hlutfall rekstrarkostnaðar leikskóla af heildarskatttekjum (Heimild: Samband íslenskra sveitarfélaga).

Í Akureyrarkaupstað eru starfræktir 15 leikskólar, þar af tveir þeirra, Hlíðaból og Hólmasól, einkareknir. Leikskólarnir í Grímsey og Hrísey eru starfræktir við grunnskólana í eyjunum. Árið 2010 voru 1.083 börn í leikskólum bæjarins og skiptust á milli skólanna eins og fram kemur í töflu 1.

Tafla 1: Börn í einstökum leikskólum á Akureyri í október 2010.

Leikskóli/fæðingarár	2005	2006	2007	2008	2009	Fjöldi barna
Hólmasól einkarek.	37	28	45	38		148
Naustatjörn	22	40	42	19		123
Krógaból	29	30	29	19	2	109
Kiðagil	24	28	26	23		101
Tröllaborgir	23	20	24	23		90
Iðavöllur	23	19	20	16	4	82
Flúðir	14	17	17	26	7	81
Lundarsel	17	25	17	11		70
Síðusel	18	14	13	19		64
Pálmholt	17	15	16	10	1	59
Sunnuból	16	8	7	12	15	58
Hlíðaból einkarek.	8	9	10	11	9	47
Holtakot	6	9	10	9		34
Hríseyjarskóli	3	3	1	5	2	14
Grímseyjarskóli	1		1	1		3
	258	265	278	242	40	1083

Við uppbyggingu nýrra leikskóla síðustu ár hefur Akureyrarbær miðað stærð skólanna við fjórar deildir eða 90–100 börn. Út af þessu var brugðið við byggingu Hólmasólar en sá skóli er 6 deildir og telur um 144 rými. Eins og sjá má í töflu 1 þá er mikill munur á nemendafjölda leikskólanna. Aðeins fimm skólanna eru með 90 börn eða fleiri. Hólmasól stærsti leikskólinn er með 148 börn en minnsti skólinn á Akureyri telur einungis 34 nemendur. Það er því umtalsverður munur á. Reiknuð er út rýmistala fyrir hvern leikskóla en rými vísar til eins barns með 8 tíma skóladag. Sex leikskólar hafa rými fyrir 90 börn eða fleiri en almennt innrita leikskólarnir fleiri börn en skráð rými segja til um (Tafla 2).

Tafla 2: Fjöldi barna í leikskólum Akureyrar og rými í október 2010.

Leikskóli	Fjöldi barna	Rými	Mismunur	%
Hólmasól einkarek.	148	144	4	2,8%
Naustatjörn	123	114	9	7,9%
Krógaból	109	99	10	10,1%
Kiðagil	101	94	7	7,4%
Tröllaborgir	90	90	0	0,0%
Iðavöllur	82	90	-8	-8,9%
Flúðir	81	78	3	3,8%
Lundarsel	70	70	0	0,0%
Síðusel	64	65	-1	-1,5%
Pálmholt	59	56	3	5,4%
Sunnuból	58	58	0	0,0%
Hlíðaból einkarek.	47	52	-5	-9,6%
Holtakot	34	30	4	13,3%
Hríseyjarskóli	14	10	4	40,0%
Grímseyjarskóli	3	2	1	50,0%
	1083	1052	31	2,9%

Eins og sjá má af töflu 2 eru innrituð allt að 31 fleiri börn í leikskólana á Akureyri en rými skólanna segir til um. Nokkrir þeirra fylla ekki rými sín en aðrir skólar innrita nemendur talsvert umfram rými og eru dæmi um að fjöldi innritaðra barna séu 10% umfram rými (Krógaból og Holtakot). Í eyjaskólunum er þetta hlutfall enn hærra en tæpast marktækt þar sem svo fá börn eru í þeim skólum. Í heild eru 31 fleiri börn í leikskólunum á Akureyri en rými þeirra segir til um. Að hluta til er hægt að útskýra þennan umframfjölda nemenda með því að nokkur hópur barna í leikskólunum er einungis hálfan daginn og því geta börn í einhverjum tilvikum deilt leikskólarými sín á milli en í fleiri tilvikum hafa leikskólar ákveðið að innrita fleiri nemendur en rými segir til um og nýta á þann hátt rými sem skapast við eðlileg forföll nemenda.

Ef nýting rýma leikskólanna er hins vegar skoðuð kemur í ljós að skólatími barnanna er mjög mismunandi, fer frá fjórum klukkustundum á dag í átta og hálfa stund (Tafla 3).

Tafla 3: Fjöldi barna eftir dvalarstundum í leikskólum á Akureyri 2010.

Leikskóli/ klst.	4,0	4,5	5,0	5,5	6,0	6,5	7,0	7,5	8,0	8,5	Samt.
Hólmasól einkar		2	5		8	8	10	13	29	73	148,0
Naustatjörn	1		1	2	4		6	13	25	71	123,0
Krógaból	2	3	2	2	7	8	2	7	29	47	109,0
Kiðagil		1	2	1	4	3	3	13	18	56	101,0
Tröllaborgir			1		4	5	4	4	17	55	90,0
Iðavöllur	1		4	3	7	9	4	5	17	32	82,0
Flúðir		1	2	4	4	3	5	9	13	40	81,0
Lundarsel	1			3	5	5	6	14	8	28	70,0
Síðusel	1	1	1		4	5	7	6	10	29	64,0
Pálmholt				3	3	5	6	2	11	29	59,0
Sunnuból	2	1		1	4	1	3	2	11	33	58,0
Hlíðaból einkar				2	5	3	4	3	11	19	47,0
Holtakot				2	2	3	3	1	3	20	34,0
Hríseyjarskóli		1	2		3	8	0				14,0
Grímseyjarskóli	3						0				3,0
	11	10	20	23	64	66	63	92	202	532	1083
% af heild	1,0	0,9	1,8	2,1	5,9	6,1	5,8	8,5	18,7	49,1	

Af töflunni má sjá að 41 barn (3,8% af heildarfjölda) er með 4–5 stundir í skólatíma á dag, 216 börn (19,9% af heildarfjölda) eru 5,5–7,0 stundir á dag í skóla og 826 börn eru 7,5– 8,5 stundir á dag í skóla eða 76,3% af heildarfjölda nemenda sem sækja leikskólana. Fast að helmingur allra nemenda (49,1%) eru í átta og hálfan tíma í skóla á degi hverjum en meðaldvalartími leikskólanema á Akureyri er 7,68 klst. á dag.

Ef skólatíma nemenda er breytt í heilan dag og búin til heils dags börn í leikskólunum lítur dæmið þannig út (Tafla 4).

Tafla 4: Nýting rýmis í leikskólum Akureyrar 2010.

	Fjöldi barna	Heils dags börn	Rými	Nýting
Hólmasól einkar	148	144,3	144	0,2%
Naustatjörn	123	123,4	114	8,2%
Krógaból	109	104,3	99	5,4%
Kiðagil	101	100,3	94	6,6%
Tröllaborgir	90	90,4	90	0,4%
Iðavöllur	82	76,8	90	-14,7%
Flúðir	81	78,3	78	0,4%
Lundarsel	70	66,5	70	-5,0%
Síðusel	64	61,3	65	-5,7%
Pálmholt	59	57,3	56	2,3%
Sunnuból	58	56,6	58	-2,4%
Hlíðaból einkar	47	45,1	52	-13,3%
Holtakot	34	33,1	30	10,4%
Hríseyjarskóli	14	10,6	10	5,6%
Grímseyjarskóli	3	1,5	2	-25,0%
	1083	1049,7	1052	-26,4%

Í töflu 4 má sjá að í fimm stærstu leikskólunum næst full nýting leikskólarýmisins og aðeins umfram það. Iðavöllur sker sig hér úr meðal stærri skólanna en fjöldi innritaðra nemenda þar er nokkuð lægri en rými skólans gefur tilefni til. Þá sker leikskólinn sig líka út úr meðaltalinu þannig að hærra hlutfall nemenda skólans er með skertan daglegan skólatíma en meðaltalið segir til um. Þessi staða hjá Iðavelli er mjög tímabundin, því vegna sérstakra aðstæðna varð skólinn að innrita færri nemendur en rými sögðu til um og mun þetta breytast á komandi vori eða hausti. Holtakot sker sig út úr á meðal fámennari leikskólanna en þar er nýtingin á leikskólarýminu hlutfallslega best. Skýring á því er að enginn nemandi er með mesta skerðingu á daglegum skólatíma og þá hefur skólinn innritað heldur fleiri nemendur en rými skólans segir til um.

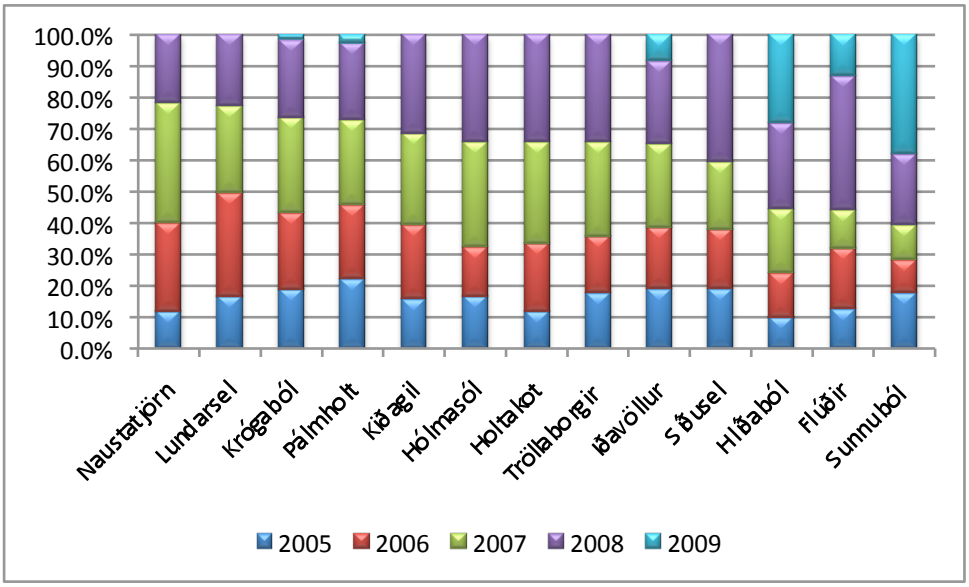
Þegar tafla yfir skólatíma barnanna er skoðuð má sjá að notkun leikskólarýmis í skólunum er lægri en heildarfjöldi rýma segir til um sem skýrist af skertum leikskólatíma barnanna. Naustatjörn og Holtakot hafa hæst innritunarhlutfall miðað við skilgreind rými skólanna.

Ólíkur aldur barnanna á leikskólum kallar á ólíka þjónustu. Til að meta þjónustuþörfina þá eru reiknuð út barngildi í leikskólum sem hér segir (Tafla 5).

Tafla 5: Barngildi í leikskólum á Akureyri 2010.

	Eins árs	Tveggja ára	Þriggja ára	Fjögurra ára	Fimm ára	
Barngildi	**2,0**	**1,5**	**1,3**	**1,0**	**0,8**	**Samtals**
Iðavöllur	18,40	19,00	26,00	25,60	8,00	97,0
Lundarsel	12,33	24,63	20,52	17,05		74,5
Flúðir	11,95	18,56	11,59	40,75	12,50	95,4
Síðusel	13,75	13,53	15,52	29,20		72,0
Holtakot	4,75	8,78	13,04	13,80		40,4
Pálmholt	13,60	14,38	16,49	15,00	1,63	61,1
Sunnuból	13,40	8,09	8,53	17,05	28,94	76,0
Krógaból	22,64	29,94	36,52	30,25	1,81	121,2
Kiðagil	17,93	27,33	33,39	36,20		114,9
Naustatjörn	16,66	39,87	54,56	30,80		141,9
Tröllaborgir	18,60	19,25	31,61	36,10		105,6
Hlíðaból	6,40	9,00	13,00	17,60	18,00	64,0
Hólmasól	28,23	27,03	56,95	57,94		170,2

Vægi aldurs í eftir barngildum er ólíkur í skólunum eins og sjá má (Mynd 5).



Mynd 5: Hlutfallslegt vægi barngilda eftir aldri.

Hlutfallslega er vægi tveggja yngstu árganganna mest í leikskólunum Sunnubóli, Flúðum og Hlíðabóli en minnst á Naustatjörn. Þar er hlutfallslegt vægi barna fæddum árið 2007 mest.

4.2.1 Stjórnkerfi leikskólanna

Í lögum um leikskóla nr. 90/2008 segir að við leikskóla skuli vera leikskólastjóri sem stjórnar starfi hans í umboði rekstraraðila. Hann stjórnar daglegum rekstri og starfi og gætir þess að það sé í samræmi við lög, reglugerðir, aðalnámskrá leikskóla, skólanámskrá og önnur gildandi fyrirmæli. Leikskólastjóri stuðlar að samstarfi milli foreldra, starfsfólks leikskóla og annars fagfólks með velferð barna að markmiði. Lögin mæla ekki að öðru leyti fyrir um fyrirkomulag stjórnunar í leikskóla og virðist það því á valdi og ábyrgð sveitarstjórnar að ákvarða um hvernig stjórnun leikskólans er skipað.

Á Akureyri fer ein og sama skólanefndin með málefni leikskóla og grunnskóla. Við alla leikskóla Akureyrarbæjar er ráðinn leikskólastjóri að undanteknum leikskóladeildunum í Grímsey og Hrísey en þar eru leikskólarnir starfræktir innan grunnskólans. Leikskólastjórar eru á fastlaunasamningi. Á vegum Akureyrarbæjar hefur ekki verið gengið frá erindisbréfum eða starfslýsingum fyrir stjórnendur í leikskólum né leikskólakennara með svipuðum hætti og gert er í grunnskólunum en hins vegar eru í kjarasamningi Launanefndar sveitarfélaga og Leikskólakennarafélags Íslands settar fram skilgreiningar á helstu starfsheitum í leikskólum og meginhlutverki. Þar kemur fram hver næsti yfirmaður er og hvort viðkomandi hefur mannaforráð en í starfi bæði deildarstjóra og leikskólastjóra felast mannaforráð, hvert starfssvið er og meginverkefni. Starfslýsingar deildarstjóra og skólastjóra eru nákvæmlega tilgreind en starfslýsing fyrir aðstoðarleikskólastjóra er tiltölulega rýr.

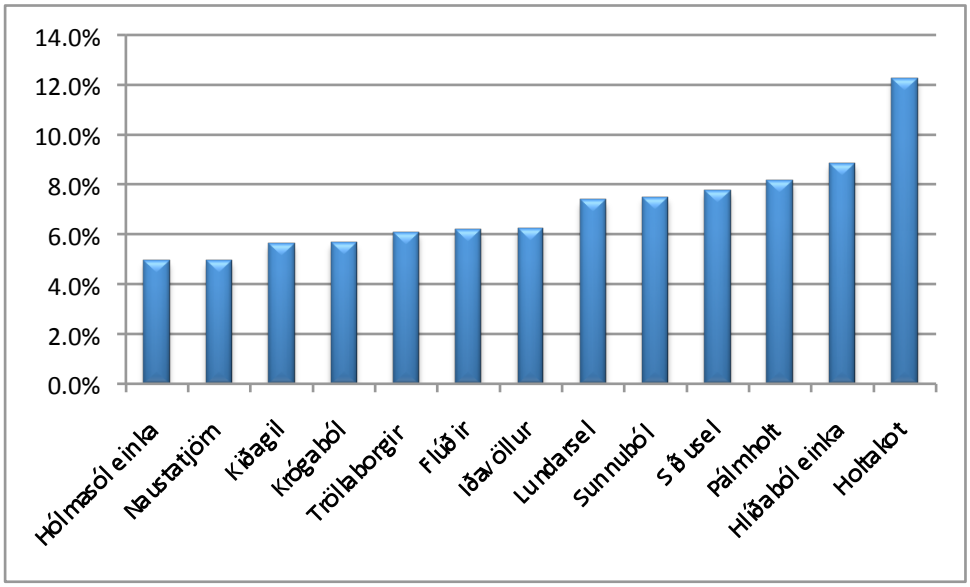
Fjöldi dvalarstunda barna í leikskóla ákvarðar viðbótarumfang í skólastjórnun en í kjarasamningi er kveðið á um lágmarks stjórnunartíma aðstoðarskólastjóra Í öllum leikskólunum á Akureyri að undanteknum einum auk leikskólanna í eyjunum tveim eru heimildir fyrir aðstoðarleikskólastjóra í einhverju mæli en auk skólastjóra og aðstoðarskólastjóra eru ráðnir deildarstjórar fyrir hverja deild í leikskólunum (Tafla 6).

Tafla 6: Flokkun leikskóla eftir dvalarstundum og stundir í aðstoðarskólastjórnun.

		Dvalarstundir	Aðstoðarleikskólastjóri
Leikskóli 1		< 280	
	Holtakot		
Leikskóli 2		280 - 449	1 klst. á viku
	Hlíðaból		
Leikskóli 3		450 - 619	4 klst. á viku
	Pálmholt		
	Síðusel		
	Sunnuból		
	Lundarsel		
Leikskóli 4		620 - 789	8 klst. á viku
	Flúðir		
	Iðavöllur		
	Kiðagil		
	Tröllaborgir		
Leikskóli 5		790 - 999	12 klst. á viku
	Krógaból		
	Naustatjörn		
Leikskóli 6		> 1000	16 klst. á viku
	Hólmasól		

Fámennasti skólinn á Akureyri, fyrir utan leikskólana í eyjunum tveim, fellur undir skilgreiningu á leikskóla 1 og fær því ekki aukinn stjórnunartíma. Allir aðrir hafa aukinn stjórnunartíma, frá

einni stund á viku upp í 16 stundir. Ef stjórnunarumfang, eins og það er skilgreint í kjarasamningi, er skoðað m.t.t. fjölda starfsgilda á leikskóla á Akureyri kemur í ljós talsverður munur (Mynd 6).



Mynd 6: Hlutfall stjórnunar á hvert starfsgildi í leikskólum Akureyrar 2010.

Lægst er hlutfall stjórnunar á hvert starfsgildi í fjölmennustu leikskólunum og mest er það í Holtakoti enda þótt sá skóli hafi engan aðstoðarskólastjóra.

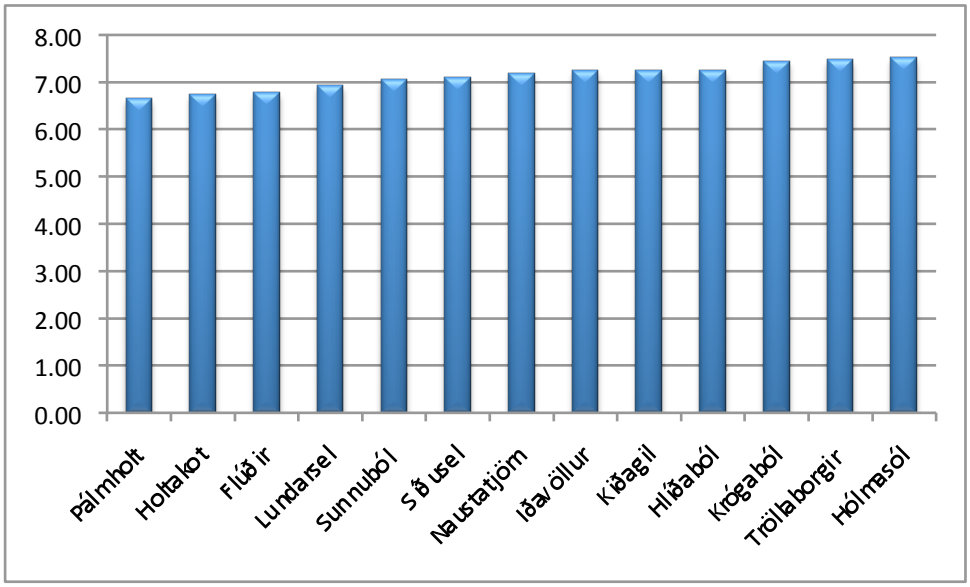
4.2.2 Mönnun leikskólanna

Mönnun leikskólanna tekur mið af barngildum. Við ákvörðun mönnunar vega börnin sem innrituð eru í leikskólann misþungt eftir aldri þeirra, yngstu börnin vega mest en minnst þau elstu. Samkvæmt upplýsingum skóladeildar Akureyrar voru stöðugildi í leikskólum bæjarins sem hér segir (Tafla 7).

Tafla 7: Fjöldi starfa og starfsmanna í leikskólum Akureyrar 2010.

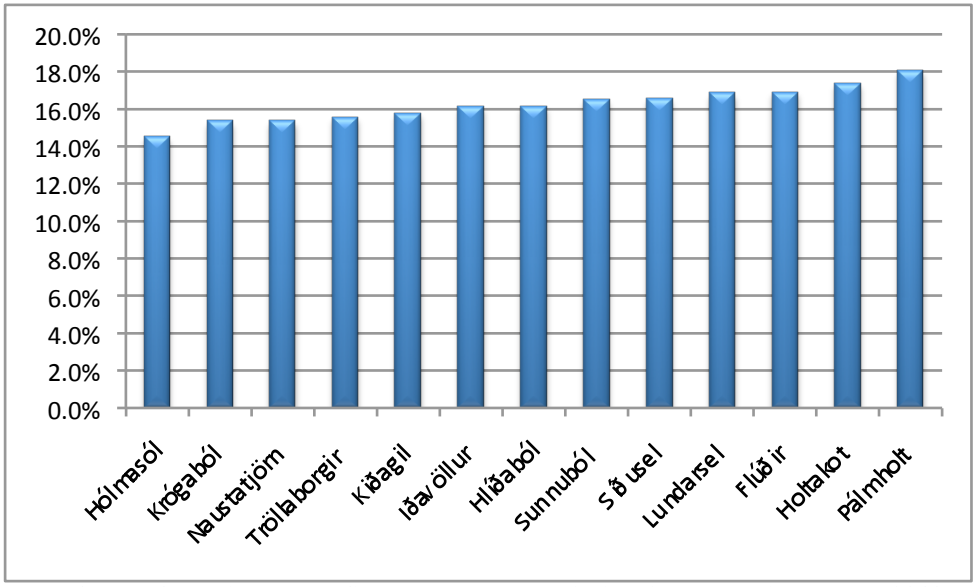
	Stöðugildi á deild	Stjórnun	Eldhús	Afleysing v/undirbún.	Afleysing v/veikinda	Annað	Heildar-stöðugildi	Fjöldi starfsmanna
Holtakot	5,00	1,00	1,00	0,44	0,75		8,19	10,00
Hlíðaból	7,80	1,03	1,50	0,45	0,90		11,68	15,00
Pálmholt	8,1	1,10	1,50	1,24	1,26		13,20	15,00
Síðusel	9,07	1,10	1,75	1,06	1,25		14,23	17,00
Sunnuból	9,70	1,10	1,75	0,96	1,24		14,75	18,00
Lundarsel	9,68	1,10	1,75	1,10	1,35		14,98	21,00
Iðavöllur	12,19	1,20	2,25	1,77	1,99		19,40	27,00
Flúðir	12,90	1,20	2,00	0,96	1,67	0,25	18,98	25,00
Tröllaborgir	12,95	1,20	2,25	1,69	1,83		19,92	22,00
Kiðagil	14,65	1,20	2,25	1,41	1,91		21,42	27,00
Krógaból	15,00	1,30	2,25	1,96	2,32	0,25	23,08	28,00
Naustatjörn	18,48	1,30	2,00	1,91	2,41	0,25	26,35	32,00
Hólmasól	21,37	1,30	2,00		1,70		26,37	31,00
Sérkennsla							15,96	29,00

Eins og glöggt má sjá á töflunni er stærð leikskólanna á Akureyri mjög breytileg, rokkar á bilinu 10–30 starfsmenn en eins og nærri má geta skera skólarnir í Grímsey og Hrísey sig úr með enn færri starfsmenn og falla því illa inn í hvers konar samanburð á milli skólanna og eru þeir því ekki teknir með inn í töfluna. Heildarstöðugildi á deildum leikskólanna eru tæp 160 og hlutfall fag-menntaðra starfsmanna í deildarstarfi er 77,53%. Ef borinn er saman fjöldi barna á heildarstöðugildi á deild og í stjórnun í leikskólunum kemur í ljós nokkur munur á milli skólanna (Mynd 7).



Mynd 7: Fjöldi barngilda á hvert starf í deild og í stjórnun.

Í fjölmennari skólunum eru fleiri barngildi á hvert stöðugildi á deild og í stjórnun en í þeim fámennari og munar rúmum 13% á milli þess skóla sem fæst barngildin hefur á hvert stöðugildi og þess sem flest barngildin hefur. Sé þetta hins vegar skoðað út frá hlutfalli heildarstöðufjölda í hverjum leikskóla á hvert barngildi birtist svipuð mynd (Mynd 8).

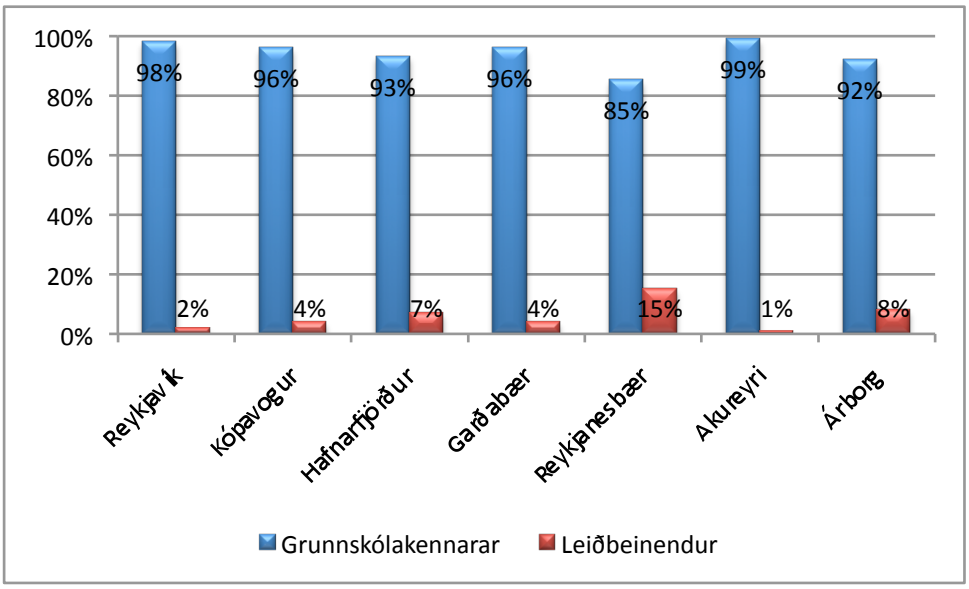


Mynd 8: Hlutfall heildarstöðufjölda á hvert barngildi í leikskólum Akureyrar 2010.

Hér birtist enn sú mynd að meiri nýting er á hvert stöðugildi í fjölmennari skólunum en þeim fámennari og munar um 25% á þeim sem lægst hlutfall hefur og þeim sem er hæstur.

4.3 Grunnskólar á Akureyri

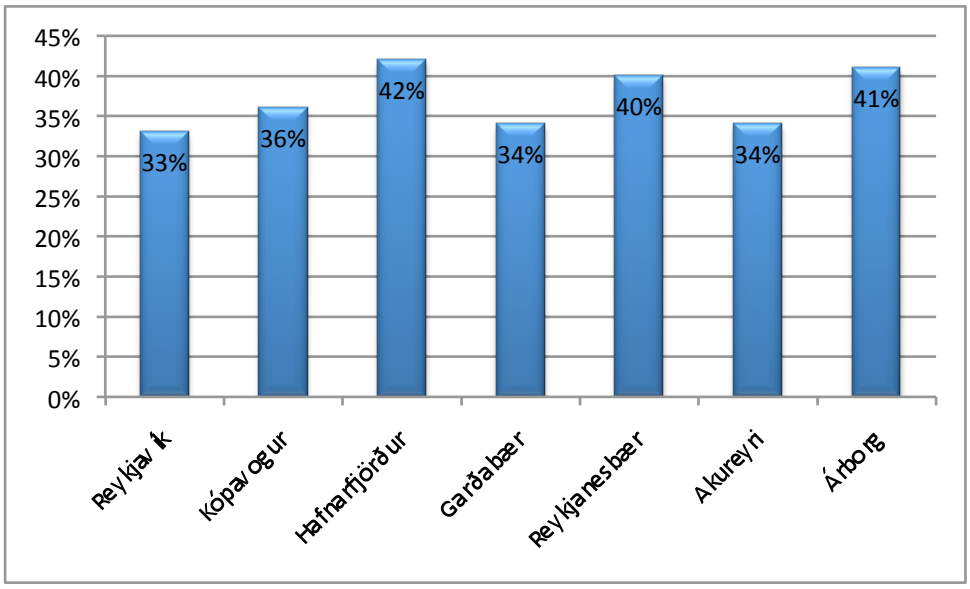
Á undanförnum árum hefur tekist vel til um mönnun grunnskóla á Akureyri. Segja má að allar kennarastöður séu mannaðar grunnskólakennurum og er hvergi jafn hátt hlutfall grunnskólakennara í skólum fjölmennustu bæjarfélaga landsins (Mynd 9).



Mynd 9: Hlutfallsleg skipting starfsfólks við kennslu árið 2009 eftir réttindum.

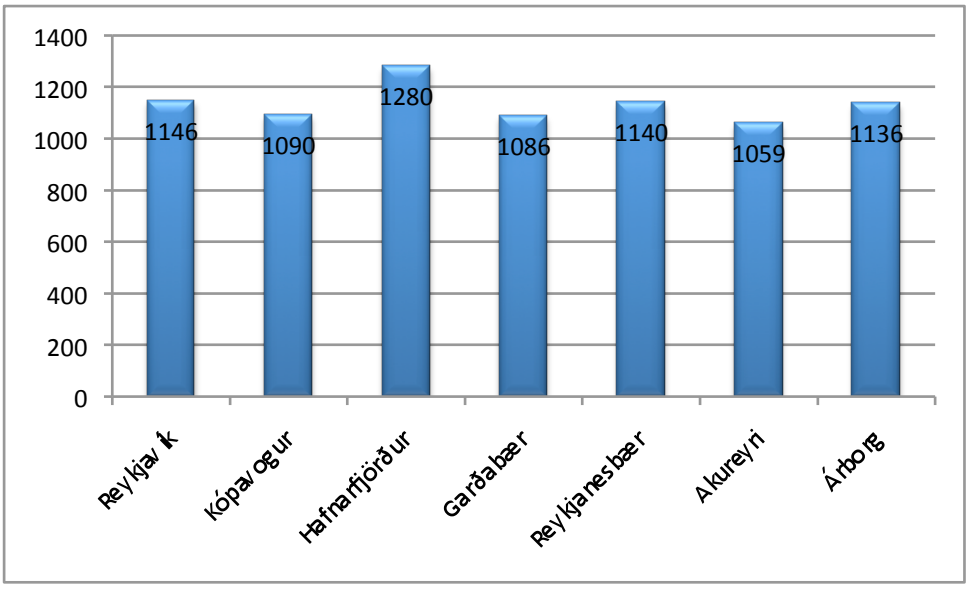
Í lok síðustu aldar var hlutfall leiðbeinenda í grunnskólum á Akureyri talsvert hærra og aðstæður sambærilegar og hjá þeim sem lakast standa að þessu leyti sbr. mynd 9. Á síðasta áratug eða svo hafa aðstæður breyst verulega og komið grunnskólum á Akureyri í þá stöðu að vera með hæst hlutfall grunnskólakennara.

Rekstur grunnskóla tekur til sín verulegan hluta skatttekna sveitarfélaga. Þriðjungur skatttekna Akureyrarbæjar rennur til reksturs grunnskóla en einungis Reykjavík er með lægra hlutfall og munar einu prósenti (Mynd 10).



Mynd 10: Hlutfall útgjalda vegna grunnskóla af skatttekjum.

Reykjavík er með lægst hlutfallið af bæjarfélögunum sjö og nýtur efalaust stærðarhagkvæmni að einhverju leyti. Í þremur bæjarfélaganna tekur grunnskólareksturinn til sín yfir 40% af skatttekjum og er munurinn því talsverður á við Akureyri. Ef litið er til beins kostnaðar á nemanda í grunnskóla kemur í ljós að munurinn er nokkur á milli bæjarfélaganna (Mynd 11).



Mynd 11: Beinn rekstrarkostnaður grunnskóla á hvern nemanda 2009.

Á þessari mynd má sjá að minnstur er kostnaðurinn á hvern nemanda á Akureyri eða 1.059 kr. á hvern nemanda. Lítill munur er á milli Akureyrar og Garðabæjar og Kópavogs en Hafnarfjörður greiðir yfir 20% meira á hvern nemanda en Akureyri.

Í Akureyrarkaupstað eru starfræktir 10 grunnskólar og var heildar nemendafjöldi þeirra í október 2010 2.574 nemendur (Hagstofa Íslands). Nemendafjöldinn skiptist á milli skóla og í árganga eins og hér sýnir (Tafla 8).

Tafla 8: Nemendafjöldi í grunnskólum Akureyrar skipt eftir bekkjum.

Skóli	1. bekkur	2. bekkur	3. bekkur	4. bekkur	5. bekkur	6. bekkur	7. bekkur	8. bekkur	9. bekkur	10. bekkur	Alls
Grímseyjarskóli	0	2	1	3	1	1	1	1	0	0	10
Hlíðarskóli	0	0	0	2	0	3	4	2	3	5	19
Hríseyjarskóli	3	2	0	2	1	6	2	3	2	1	22
Naustaskóli	31	34	31	29	23	18	16	16	0	0	198
Oddeyrarskóli	20	17	22	16	25	16	20	24	20	24	204
Glerárskóli	40	30	32	32	37	36	42	42	39	36	366
Giljaskóli	46	45	41	31	39	43	39	36	40	38	398
Síðuskóli	34	40	41	44	47	32	53	39	42	37	409
Brekkuskóli	41	53	34	48	43	39	59	53	48	41	459
Lundarskóli	41	54	42	46	44	53	60	42	55	52	489
Samtals:	256	277	244	253	260	247	296	258	249	234	2574

Tveir fámennustu skólarnir eru grunnskólar í Grímsey og í Hrísey en auk þeirra er þriðji skólinn sem sker sig úr hvað nemendafjölda varðar en það er Hlíðarskóli sem er sérskóli. Naustaskóli er yngsti skólinn og er enn í uppbyggingu en eins og sjá má þá eru engir nemendur í 9. og 10. bekk á

þessu skólaári en á næsta skólaári hefst kennsla í 9. bekk í skólanum og skólaárið 2012–2013 hefst kennsla í 10. bekk. Í skólanum mun því fjölga á næstu skólaárum auk þess sem skólinn er í nýju hverfi sem er í uppbyggingu og má því ætla að þar fjölgi talsvert á næstu árum. Það kann hins vegar að létta að einhverju leyti á öðrum skólum (Tafla 9).

Tafla 9: Fjöldi nemenda, starfsmanna og stöðugilda í grunnskólum Akureyrar.

	Nemendafj.	Fj. starfsmanna	Stöðugildi	Stjórnun	Fj. nem. pr. stöðug.
Oddeyrarskóli	205	43	36,53	2,42	5,61
Naustaskóli	220	41	34,19	2,50	6,43
Síðuskóli	424	72	64,10	3,02	6,61
Giljaskóli	411	65	58,26	3,00	7,05
Lundarskóli	467	77	63,43	3,06	7,36
Glerárskóli	350	57	47,37	2,94	7,39
Brekkuskóli	467	66	56,65	3,02	8,24

4.3.1 Stjórnkerfi grunnskóla

Í lögum um grunnskóla nr. 91/2008 segir að skólastjóri sé forstöðumaður grunnskóla, stjórnar honum, veitir faglega forustu og ber ábyrgð á starfi skólans gagnvart sveitarstjórn. Skv. lögunum gerir hann tillögur til sveitarstjórnar um fyrirkomulag stjórnunar í grunnskóla með tilliti til þarfa viðkomandi skóla. Hann ákveður verksvið annarra stjórnenda skólans og skal einn þeirra vera staðgengill skólastjóra. Af hálfu Akureyrarbæjar hafa verið sett erindisbréf fyrir skólastjóra, aðstoðarskólastjóra, deildarstjóra og kennara. Svipað eða hliðstætt stjórnkerfi er á flestum grunnskólanna.

Við úthlutun tíma til stjórnunar í skólunum er miðað við fjölda nemenda en haustið 2010 var úthlutunin sem hér segir (Tafla 10).

Tafla 10: Starfsgildi í stjórnun í grunnskólum Akureyrar haust 2010.

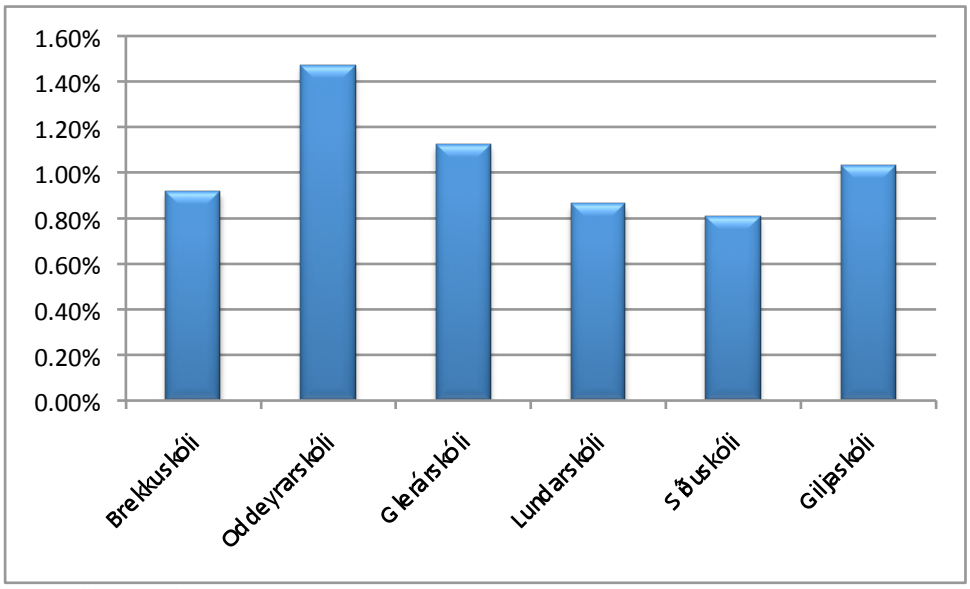
		Brekkuskóli	Oddeyrarskóli	Glerárskóli	Lundarskóli	Síðuskóli	Giljaskóli	Naustaskóli
Úthlutun	Skólastjóri	100%	95%	100%	100%	100%	100%	92%
	Aðstoðarskólastjóri	100%	81%	100%	100%	100%	100%	69%
	Deildarstjórn	132%	81%	132%	132%	132%	132%	43%
	Verkefnisstjórn							
	Samtals:	332%	257%	332%	332%	332%	332%	204%
Notkun	Skólastjóri	100%	95%	100%	100%	100%	100%	92%
	Aðstoðarskólastjóri	100%	85%	100%	100%	100%	100%	69%
	Deildarstjórn	100%	60%	140%	130%	162%	75%	
	Verkefnisstjórn						50%	
	Samtals:	300%	240%	340%	330%	362%	325%	169%

Flestir skólarnir hafa nýtt hluta af úthlutuðu fjármagni til stjórnunar til að auka starfshlutfall námsráðgjafa. Nú hefur hins vegar verið ákveðið að skerða framlag til deildarstjórnar á næsta skólaári um 15–20%.

Í kjarasamningi Félags skólastjórnenda grunnskóla og Launanefndar sveitarfélaga er samið um stjórnunarumfang í starfi skólastjórnenda. Þetta umfang ákvarðast út frá nemendafjölda og er hver nemandi metinn til 1,5 stiga. Skólastjórar sem hafa 20–300 stig hafa kennsluskyldu ásamt stjórnunarskyldunni frá 2 kennslustundum á viku (200 nemendur) til 17 kennslustunda þar sem stigin eru fæst. Sama regla gildir um aðstoðarskólastjóra að öðru leyti en því að þar eru mörkin færð ofar. Almennt er ekki gert ráð fyrir aðstoðarskólastjóra fyrr en skólinn hefur náð 125 stigum en við þær aðstæður hefur aðstoðarskólastjóri 16 tíma kennsluskyldu á viku. Kennsluskyldan lækkar eftir því sem nemendum fjölgar í skólanum og á bilinu 576–725 stig er kennsluskylda aðstoðarskólastjóra 1 kennslustund á viku. Ofan við 725 stig er aðstoðarskólastjóri undanþeginn kennsluskyldu.

Deildarstjóri er skilgreindur skv. kjarasamningi sem millistjórnandi sem hefur mannaforráð og stjórnar ákveðinni þjónustu, deild eða skólastigi eftir nánari ákvörðun skólastjóra. Með mannaforráðum er átt við að viðkomandi millistjórnandi fari með daglega verkstjórn starfsmanna sem undir hann heyra. Kennsluskylda deildarstjóra er skilgreind með saman hætti og aðstoðarskólastjóra.

Ef úthlutun stöðugilda í stjórnun til skólanna er borin saman við nemendafjölda skólanna kemur í ljós nokkur munur á milli skólanna (Tafla 10).



Mynd 12: Hlutfall stjórnunar á hvern nemanda í grunnskólum Akureyrar.

Eins og sjá má er það nemendafjöldinn sem ræður, því fámennasti skólinn, Oddeyrarskóli, hefur hæst hlutfall til stjórnunar á hvern nemanda og síðan fylgja skólarnir eftir í ljósi nemendafjölda þeirra. Ef litið er til tímanotkunar til stjórnunar þá má sjá að Giljaskóli, Síðuskóli og Glerárskóli nýta meiri tíma til stjórnunar en þeir fá úthlutað og því hækka súlur þeirra en súlur Brekkuskóla, Oddeyrarskóla og Lundarskóla lækka örlítið.

4.4 Líkön

Líkönin 18 sem teiknuð voru upp í upphafi þessarar vinnu af hálfu skóladeildar (sjá fylgiskjal 2) gera ýmist ráð fyrir sameiningu tveggja eða fleiri grunnskóla, tveggja eða fleiri leikskóla og mismargra grunnskóla og leikskóla. Í sjö þeirra er um að ræða landfræðilega nálgun. Í töflu 11 má sjá heiti líkananna, hvað einkennir hvert líkan, um samsetningu hvaða skólastiga er að ræða, heildarfjölda barna, stöðugildum í stjórnun og hvort um sé að ræða landfræðilega nálgun.

Tafla 11: Líkön skóladeildar.

Heiti líkans	Leikskólar	Grunnskólar	Fjöldi barna	Landfræði-leg nálægð	Stöðug. í stjórnun
Stór Odd		4	256	-	4,31
Stóri 2 Lund	1	1	555	x	4,16
Lundarskóli/Giljaskóli		2	885	-	6,06
Skóli Gil	2	1	591	x	5,40
Síðuskóli/Giljaskóli		2	834	-	6,02
Brekkuskóli/Lundarskóli		2	950	-	6,08
Skóli Síð	2	1	607	x	5,42
Skóli Lund	3	1	695	x	6,46
Skóli Brekka Odd	1	2	747	-	6,64
Síðuskóli/Glerárskóli		2	799	-	5,96
Leikskóli Síð 1	2		173	x	2,40
Skóli Brekka	1	1	613	-	4,32
Leikskóli 1 Gil	2		191	x	2,40
Leikskóli Gler ODD	3		163	-	3,23
Skóli Naust	2	1	410	-	4,90
Skóli Odd	1	1	282	x	3,62
Skóli Gler	2	1	446	-	4,97
Leikskóli 2 Lund	3		210	-	3,40

Tilgangur þess að varpa fram þessum líkönum var einkum að sýna fram á mismunandi möguleika í samsetningu skólagerða og gera ljóst að núverandi skipulag er ekki endilega það eina rétta heldur er hægt að fara mismunandi leiðir. Eins og sjá má í yfirlitinu eru einingar misstórar, allt frá því að halda utan um 173 barna hóp upp í 950 barna hóp.

5 Umræða og tillögur

Í hverju felst starf skólastjóra, hverju má breyta og hvernig, til að tryggja fjárhagslegan ávinning án þess að skerða faglegt starf skólanna? Þetta er sú rannsóknarspurning sem leitað var svara við í þessari heildar úttekt. Yfirlit sem skólastjórar gerðu um helstu verkefni sín eru mjög ólík að gerð og ljóst að þeir hafa lagt mismikinn tíma í gerð þess eða alvöru. Til að samantektirnar nýttust í eitthvert mat á umfangi tiltekinna verkþátta í starfi stjórnenda hefði upplýsingaöflunin þurft að verða mun stýrðari en lagt var upp með. Misjafnt er hvað skólastjórar fella undir einstaka þætti eins og starfsmannahald eða áætlun og stefnumótun. Í mörgum tilvikum gera skólastjórar ekki tilraun til að meta hlutfall hvers þáttar af heildarvinnutíma sínum og þá eru dæmi um að skólastjórar hafa samræmt upplýsingagjöf sína svo að efast má um alvöru hennar. Ekki var því gerð tilraun til frekari úrvinnslu þessara gagna umfram það sem fram kemur í skýrslu Bryndísar Elfu Valdemarsdóttur og Sigurbjargar Rúnar Jónsdóttur.

Niðurstöður viðtalsrannsóknarinnar ríma við nýlegar íslenskar rannsóknir á starfi skólastjóra í grunnskóla sem sýna einnig að starfsmannamál eru stór hluti af starfi skólastjóra að þeirra mati en að þeir vilja virkja kennara til að geta aukið skilvirkni skólanna og uppfyllt þau markmið sem stefnt er að. Þær áherslur í umfangi og forgangsröðun verkefna sem birtast í öðrum rannsóknum á störfum skólastjóra virðast hafa nokkra skírskotun til þess sem hægt er að lesa úr yfirlitum skólastjóra grunnskólanna á Akureyri að öðru leyti en því að hinn fjármálalegi þáttur hefur heldur minna vægi í heildartíma skólastjóra á Akureyri enda hefur Akureyrarbær lagt til starfsmann sem sinnir þeim hluta með skólastjórum (Börkur Hansen, Ólafur H. Jóhannsson og Steinunn Helga Lárusdóttir, 2008; Ragnar F. Ólafsson og Júlíus K. Björnsson, 2009).

Ljóst er að þeir skólastjórnendur sem rætt var við í rannsókn Bryndísar Elfu Valdemarsdóttur og Sigurbjargar Rúnar Jónsdóttur (2011) segjast vilja hafa mikla yfirsýn yfir verkefni og telja umtalsverðan tíma fara í það að fylgja þróunarverkefnum úr hlaði og styðja við þau. Ef litið er til rannsókna á starfi nýútskrifaðra kennara og framgangi þróunarverkefna í skólum kemur hins vegar fram hjá kennurum að þeim finnst skólastjórar lítið sýnilegir í skólastarfinu, litlir þátttakendur í að þróa skólastarfið með kennurum og fjarlæga starfinu með nemendum (Birna Svanbjörnsdóttir, 2009, Erna Rós Ingvarsdóttir, 2009; María Steingrímsdóttir, 2010). Af viðtalsrannsókn Bryndísar Elfu Valdemarsdóttur og Sigurbjargar Rúnar Jónsdóttur (2011) og af stjórnskipulagi leikskólans má ráða að starfsfólk er mjög niðurnjörvað í deildarstarfi með börnunum og sveigjanleiki og svigrúm lítið til að bregðast við óvæntum aðstæðum. Oft reynist erfitt að finna tíma fyrir kennara að skipuleggja starfið í sameiningu. Mikilvægt er að skóladeild hlutist til um samstarf milli stjórnenda um að leita leiða til að auka sveigjanleika og samstarf allra í skólunum.

Ef tími skólastjóra á Akureyri fer svo mikið í að sinna starfsmannamálum sem raun ber vitni er ljóst að þeir hafa ekki svigrúm og forsendur til að hlú að forystuhlutverki sínu sem skyldi og því minni líkur en annars á því að þeir stuðli að því að byggja upp námssamfélag í skólanum með öllu sem því tilheyrir. Möguleg leið til að bæta úr því er að koma á markvissri teymisvinnu allra í skólanum. Teymi eru grunneining námssamfélaga (Krøll-Scwartz, 2004, Anna Kristín Sigurðardóttir, 2006). Ef vel tekst til með þau, þannig að þau verði raunveruleg námsteymi, felst í þeim langvarandi skuldbinding um að læra saman og leita leiða, bæði við undirbúning kennslu og í kennslu, við að auka og bæta nám og skólastarf almennt. Einnig mætti hugsa sér að skólastjórar fengju utanaðkomandi stuðning fagaðila við starfsmannamál. Skólastjórar geta þó ekki látið þau mál alveg frá sér fremur en stjórnendur annarra stofnana.

Mikilvægt er að velta fyrir sér þeirri sýn sem fram kom hjá skólastjórum í viðtalsrannsókn Bryndísar Elfu Valdemarsdóttur og Sigurbjargar Rúnar Jónsdóttur (2011) að þeir fari lítið í skólastofur því þeir vilji ekki vera eftirlitsaðilar. Sem forystuaðilar skólanna ber þeim að styðja við og fylgja eftir ákveðnum kennslufræðilegum áhersluþáttum og vandséð er hvernig þeir geta gert það öðru vísi en með því að sjá og heyra hvernig kennsla fer fram. Það er einmitt þessi áhersla sem Partille setti á oddinn í nýju fyrirkomulagi sínu á stjórnkerfi skóla sinna, þ.e. að skólastjórnendur „trufluðu, styddu og ögruðu“. Þetta er einnig liður í því að efla faglega stjórnun. Það má spyrja sig hvernig skólastjórar geta verið trúverðugir faglegir leiðtogar ef þeir þekkja ekki til skólastarfsins á vettvangi eða hafa ekkert um það að segja.

Sjálfstæði skólastjóra virðist mikið og skólar sem þeir stjórna einkennast gjarnan af því sem þeir brenna fyrir. Þetta getur verið jákvætt upp að vissu marki en það má þó ekki vera þannig að skólastefna og sýn bæjarfélagsins þurfi undan að víkja. Haga þarf vinnubrögðum og starfsháttum þannig að stefnunni sé framfylgt og þess gætt að setja nám og líðan barnanna alltaf í forgang. Til þess þarf faglega og ígrundaða forystu og virka og skuldbindandi þátttöku allra sem að skólastarfinu koma.

Hlutverk skólastjóra og meðstjórnenda þeirra virðist oft á tíðum tætingslegt og því skortir oft skýra mynd á starf þeirra. Þó að starfslýsingar á störfum stjórnenda og kennara í grunnskóla séu nokkuð ljós virðist þurfa að skilgreina nánar ábyrgðahlutverk og skuldbindingu. Akureyrarbær hefur hins vegar ekki gengið frá erindisbréfum og starfslýsingum fyrir stjórnendur í leikskólum bæjarins og lýsing á störfum aðstoðar leikskólastjóra er rýr í kjarasamningi við leikskólakennara. Í flestum leikskólanna hefur því stjórnkerfi verið haldið að auk skólastjóra og aðstoðarskólastjóra eru ráðnir deildarstjórar fyrir hverja deild. Þessi háttur á e.t.v. rætur að rekja til þess tíma sem erfitt var að manna leikskólana menntuðum leikskólakennurum og starf á deildum byggt upp með ófaglærðu fólki og deildarstjóranum ætlað að stýra því starfi sem þar átti að fara fram. Niðurstaða rannsóknar Berglindar Hallgrímsdóttur (2010) sýnir að staða deildarstjóra í leikskólum er óskýr og raunverulegt vald þeirra lítið.

Í ljósi verulegrar mönnunar leikskóla með fagmenntuðum kennurum væri ástæða til að endurskoða þetta form stjórnunar leikskóla, gera fagfólkið á hverri deild samábyrgt fyrir því starfi sem þar fer fram, að það vinni í teymi, og styrkja hlutverk skólastjóra og aðstoðarskólastjóra sem faglegra forystumanna skólans. Þannig mætti líta á hverja deild í leikskóla sem eitt teymi. Um leið þarf að skilgreina ábyrgðarhlutverk leikskólakennara og leiðbeinenda í skólunum. Gæsluhlutverk leikskólanna hefur verið ríkjandi í starfi þeirri til langs tíma en í drögum að nýrri aðalnámskrá leikskóla kemur fram áhersla á aukinn menntunarþátt leikskólanna þó að ekki sé dregið úr ummönnunarþættinum. Þetta mun kalla endurskoðun faglegs starfs innan leikskólanna (Menntamálaráðuneytið, 2010).

Hlutverk leikskólastjóra er orðað með töluvert öðrum hætti í lögum en hlutverk grunnskólastjóra. Í lögum um leikskóla segir að við leikskóla skuli vera leikskólastjóri sem stjórnar starfi hans í umboði rekstraraðila. Hann stjórnar daglegum rekstri og starfi leikskóla og gætir þess að leikskólastarf sé í samræmi við lög, reglugerðir, aðalnámskrá leikskóla, skólanámskrá og önnur gildandi fyrirmæli (Lög um leikskóla nr. 90/2008). Í grunnskólalögum eru hins vegar tekin af öll tvímæli um að skólastjóri sé forstöðumaður grunnskóla, stjórnar honum, veitir faglega forustu og ber ábyrgð á starfi skólans gagnvart sveitarstjórn (Lög um grunnskóla nr. 91/2008). Í leikskólalögum er ekki vikið að faglegri forystu leikskólastjóra né að ábyrgð hans á starfi skólans. Þetta er umhugsunarvert í ljósi þess að lög um leikskóla voru að flestu leyti aðlöguð að lögum um grunnskóla og að kröfur um menntun og ráðningu skólastjóra eru þær sömu á skólastigunum tveim.

5.1 Sameining skólastofnana

Í umræðum um breytingu á stjórnkerfi skóla hafa sjónir beinst að sameiningu leikskóla og grunnskóla með það að markmiði að stækka hverja rekstrareiningu. Með því megi ná fram ákveðinni hagræðingu í stjórnunarkostnaði svo og faglegum ávinningi varðandi samstarf og samhæfingu starfs í leikskóla og grunnskóla en lög leggja mikla áherslu þar á. Í viðtalsrannsókninni kemur fram það viðhorf skólastjóra að það sé talsverður munur á skólastigunum þar sem þeir benda á grunnskólann sem menntastofnun og leikskólann fyrst og fremst sem umönnunarstofnun og þess vegna eigi skólastigin ekki endilega samleið í einni stofnun. Fleiri stjórnendur töldu skárri kost að sameina skóla á sama skólastigi og að það gætu jafnvel falist leynd tækifæri í því. Með tilliti til þessa verða hér ekki lagðar fram tillögur um sameiningu leikskóla og grunnskóla. Einnig er stuðst við hagkvæmnisrök. Fjöldi nemenda í grunnskólunum er á þeim mörkum að hagkvæmni virðist gæta í rekstri þeirra. Þótt hlutfall menntaðra grunnskólakennara sé hæst á Akureyri í samanburði við stærstu sveitarfélög á landinu er hlutfall útgjalda til skólamála af skatttekjum með því lægsta og rekstrarkostnaður á hvert barn lægstur. Í öðru lagi þá er vandséð að hægt verði að ná fram verulegum sparnaði í stjórnunarkostnaði skólanna. Nýting á stjórnunartíma virðist ekki með þeim hætti við skóla Akureyrar að hægt sé að setja aukin eða ný viðfangsefni á herðar skólastjóra án þess að eitthvað komi í staðinn. Samlegðaráhrif yrðu ekki umtalsverð þar sem um tvö skólastig er að ræða með tvær fagstéttir, leikskólakennara og grunnskólakennara og mjög takmarkað flæði starfsmanna getur orðið um að ræða milli skólastiga í ljósi lögverndunar á

störfum fagstéttanna. Eftirsóknarvert væri þó að koma á reglubundnu samstarfi stjórnenda á skólastigunum tveim. Það mætti gera með svipuðum hætti og gert hefur verið í Partille í Svíþjóð. Þannig gætu skólastjórnendur í Giljahverfi og Síðuhverfi unnið saman, í Glerárhverfi og á Oddeyrinni og að lokum Brekkan og Naustahverfi. Um yrði þá að ræða þrjá samstarfshópa.

Við uppbyggingu nýrra leikskóla hefur Akureyrarbær undanfarin ár miðað við að hafa 90–150 börn á hverjum leikskóla en raunin er sú að einungis fimm leikskólar af 13 á Akureyri hafa 90 börn eða fleiri, sá fjölmennasti með 148 börn. Hinir leikskólarnir eru með frá 34 börnum til 82 barna, að meðaltali tæplega 62 börn á hvern skóla, þegar Hríseyjarskóli og skólinn í Grímsey eru ekki taldir með. Tölulegar niðurstöður benda til þess að á leikskólum með 90 rými eða fleiri skapist frekar möguleikar á nýtingu plássa en á minni leikskólum. Þessi stærð leikskóla gefur tækifæri til að innrita fleiri nemendur en rými þeirra segir til um og nýta þannig eðlileg forföll nemenda til að nýta betur vinnuafl og pláss sem fyrir eru í skólanum. Í þessu ljósi er fremur lagt til að fækka leikskólum og stækka og ná fram stjórnunarlegri hagræðingu og faglegri.

Til framtíðar mætti sjá fyrir sér að með sameiningu leikskóla á Akureyri mætti fækka leikskólum um fjóra og stækka hverja rekstrareiningu. Þannig gætu á komandi árum Pálmholt og Flúðir orðið ein rekstrareining sem og Síðusel og Holtakot. Að auki yrði Sunnuból lokað og börnum þaðan dreift á Lundarsel og Naustatjörn. Eftir þetta stæði Hlíðarból út af sem minnsti leikskólinn. Ástæða er til að Akureyrarbær endurskoði samning um rekstur skólans með tilliti til stærðarinnar. Ef nemendum fækkar enn frekar í Glerárskóla má sjá fyrir sér sameiningu þessara tveggja skóla í tilraunaskyni. Á sama hátt er lagt til að gerð verði tilraun með nána samvinnu eða sameiningu Naustaskóla og Naustatjarnar. Ef þetta gengur vel mætti hugsa sér svipað fyrirkomulag fleiri leik- og grunnskóla í bænum, s.s. Lundarsels og Lundarskóla sem og Kiðagils og Giljaskóla.

- Með sameiningu Síðusels og Holtakots yrði til stofnun með 100 rýmum en þar eru nú samtals 97 börn. Til að byrja með getur starfsemin skipst á tvo staði.
- Með sameiningu Pálmholts og Flúða yrði til stofnun með 134 rýmum en þar eru nú samtals 140 börn. Skólarnir eru staðsettir hlið við hlið og auðvelt ætti að vera að koma starfsseminni fyrir í óbreyttu fyrirkomulagi.
- Lagt er til að byggður verði leikskóli á lóð vestan Síðuskóla og starfsemi Krógabóls flutt þangað. Miðað er við að skólinn verði um 120 barna skóli.
- Horft er til möguleika á að byggt verði við Síðusel og Lundarsel þannig að í framtíðinni rúmi þeir 90–100 börn hvor um sig.
- Sunnuból er starfrækt í leiguhúsnæði en samningur um það rennur út árið 2013. Ekki er lagt til að framlengja samning heldur verði skólinn lagður niður og börnum deilt á milli Lundarsels og Naustatjarnar en flest þeirra barna sem eru á Sunnubóli nú eru búsett í hverfum sem liggja að Lundarseli og Naustatjörn. Forsenda þess að hægt sé að bæta við börnum á Naustatjörn er samnýting húsnæðis Naustatjarnar og Naustaskóla og náin samvinna skólanna.
- Skólastjórnendur á Naustatjörn og í Naustaskóla hafa lýst áhuga á því að gera tilraun um samþættingu skólanna tveggja eða jafnvel sameiningu. Þegar Naustaskóli var stofnaður var horft sérstaklega til þessa og strax á fyrsta starfsári hans var hluti starfssemi Naustatjarnar hýst innan veggja Naustaskóla og mötuneyti leikskólans nýtt fyrir Naustaskóla. Samstarf skólanna tveggja hefur þróast á farsælan hátt og ástæða til að ætla að það geti þróast enn frekar.

5.2 Viðmið

Með hliðsjón af því sem að framan er greint voru við undirbúning tillagna eftirfarandi viðmið höfð að leiðarljósi:

- Að taka tillit til vilja stjórnenda sem fram kom í viðtölunum um að fara varlega í að sameina skóla milli skólastiga nema þá í tilraunaskyni ef stjórnendur skóla sýna vilja til þess
- Efla faglega og framsækna forystu í skólum Akureyrar og koma á virkri þátttöku og skuldbindingu allra til að efla nám og kennslu
- Grunnskólar séu heildstæðir, með að jafnaði 450–500 börn
- Ekki raska hverfaskiptingu með því að sameina grunnskóla

- Veita miðlægan stuðning við starfsmannamál og aðra rekstrartengda þætti
- Miða stærð leikskóla við 90–150 börn.

5.3 Tillögur

Ekkert líkananna var talið falla að þeim viðmiðum sem unnið var eftir. Lagt er til eftirfarandi:

- Að ráðinn verði til starfa aðili sem stutt getur skólastjórnendur í starfsmannamálum, aðili með sérfræðiþekkingu í mannauðsstjórnun
- Samræming í innkaupum og stjórn skólamötuneyta – samræmdur matseðill með skýrum gæðaviðmiðunum sem taka mið af viðmiðunum Lýðheilsustöðvar
- Leikskólar verði sameinaðir til að falla að gefnum stærðarviðmiðum
- Skólastjórum verði veitt ráðgjöf til að skerpa á stjórnunarfyrirkomulagi skólanna og skilgreina ábyrgðarhlutverk, starfsskyldur og vinnubrögð, s.s. umsjónarkennara, deildarstjóra og aðstoðarskólastjóra og að sett verði erindisbréf fyrir stjórnendur í leikskólum sambærileg erindisbréfum í grunnskóla.
- Styðja við og koma á teymiskennslu/teymisvinnu í öllum skólum
- Setja saman teymi skólastjóra leik- og grunnskóla í sama hverfi og styðja það í að vinna markvisst saman að kennslufræðilegum málum að lágmarki vikulega
- Efla faglega forystu stjórnenda í skólunum
- Skipuleggja faglegan samvinnudag alla skólastjóra á Akureyri mánaðarlega þar sem unnið verður með leiðir til að uppfylla stefnu og sýn sem birtist í skólastefnu Akureyrarbæjar og aðalnámskrá. Þar verði unnið út frá framkvæmdaáætlunum og þróunaráætlunum.
- Stöður deildarstjóra í leikskólum verði lagðar af og hlutverk skólastjóra og aðstoðarskólastjóra sem faglegra forystumanna verði styrkt.

5.4 Ógnanir – tækifæri

Að ráðinn verði til starfa aðili sem stutt getur skólastjórnendur í starfsmannamálum, aðili með sérfræðiþekkingu í mannauðsstjórnun	
Getur leitt til of mikillar miðstýringar. Mannauðsstjóri ekki hluti starfsliðsins og því ekki eins kunnur sérkennum og innviðum skólans. Ákveðin hætta á að eitthvað farist á mis á milli stjórnanda og mannauðsstjóra. Skólastjóri víkur sér undan ábyrgð – vísar á aðra.	Æskileg samræming (miðstýring). Er ekki tilfinningalega tengdur starfsliði skólans. Ný þekking í stjórn skólans. Dreifing valds. Léttir á álagi á skólastjóra. Faglegar staðið að úrvinnslu starfsmannamála. Stýrir vinnu við mannaflaáætlun fyrir skóla. Samræmir endurmenntunaráætlanir skóla.
Samræming í innkaupum og stjórn skólamötuneyta – samræmdur matseðill með skýrum gæðaviðmiðunum sem taka mið af viðmiðunum Lýðheilsustöðvar	
Of mikil miðstýring í rekstri mötuneyta. Frumkvæði skóla minnkað.	Samræming á rekstri skólamötuneyta. Jafnt staðið að ákvörðunum um matseðla og eftirfylgd manneldismarkmiða í skólum. Dregur úr samanburði á milli skóla í mötuneytismálum. Léttir stjórnunarumsýslu vegna mötuneytismála.
Leikskólar verði sameinaðir til að falla að gefnum stærðarviðmiðum	
Fækkun starfsfólks. Færri stjórnunarstöður. Leikskóli ekki endilega undir einu og sama þaki. Breyting á menningu hverrar stofnunar.	Aukin fagleg og rekstrarleg hagræðing. Sterkari og faglegri starfskjarni. Aukinn sveigjanleiki. Aukin tækifæri til samvinnu starfsfólks. Sterkari stjórnun. Barnahópurinn fjölbreyttari.

Skólastjórum verði veitt ráðgjöf til að skerpa á stjórnunarfyrirkomulagi skólanna og skilgreina ábyrgðarhlutverk, starfsskyldur og vinnubrögð, s.s. umsjónarkennara, deildarstjóra og aðstoðarskólastjóra og að sett verði erindisbréf fyrir stjórnendur í leikskólum sambærileg erindisbréfum í grunnskóla.	
Upplifun skólastjóra um óþarfa afskipti af hálfu yfirvalda. Upplifun skólastjóra um aukna miðstýringu. Hætta á einsleitni og litlum sveigjanleika.	Aukinn sveigjanleiki. Sameiginlegur skilningur á ábyrgðarhlutverkinu. Starf millistjórnenda skýrara og sýnilegra. Ábyrgð og hlutverk hvers og eins skýrari. Frumkvæði og sjálfstæði millistjórnenda eykst.
Styðja við og koma á teymiskennslu/teymisvinnu í öllum skólum.	
Þungt í vöfum og kallar á mikinn tíma í byrjun. Sjálfstæði og/eða sjálfræði kennara. Neikvæðni og skortur á skuldbindingu í teymi.	Aukin skuldbinding. Kennarar læra hverjir af öðrum. Efling faglegrar þekkingar. Aukin samvinna og samræða. Aukin samþætting í námi og kennslu. Meiri samfella í námi nemenda. Fjölbreytt sérþekking í kennarateyminu. Meiri sveigjanleiki í stundaskrá. Tengsl nemenda og kennara líklegri til að vera. góð með fleiri kennurum.
Setja saman teymi skólastjóra leik- og grunnskóla í sama hverfi og styðja það í að vinna markvisst saman að kennslufræðilegum málum að lágmarki vikulega	
Skipulag ekki gott. Markmið óskýr. Mikil fundarseta. Ólík menning sem liggur að baki tveim skólastigum. Menning úr ólíkum hverfum og ólíkum áhersluþáttum sem skólarnir hafa valið.	Aukið faglegt starf þvert á skólastig. Heildstæð sýn á barnið. Betri samskipti milli skólastiga og skólahverfa. Aukin þekking á starf og innsýn í mismunandi skólastarf. Hægt að koma í veg fyrir fordóma. Skólastefna virkjuð í daglegu starfi. Styrking faglegrar orðræðu á milli skólastiga. Styrking skólanámskrár og mats á skólastarfi.
Efla faglega forystu stjórnenda í skólunum	
Of mikil afskipti af faglegur starfi kennara og stjórnenda?	Valddreifing. Markvissara faglegt starf. Virkni og skuldbinding allra í skólasamfélaginu (nemendur, kennarar og foreldrar). Betri námsárangur.
Skipuleggja faglegan samvinnudag alla skólastjóra á Akureyri mánaðarlega þar sem unnið verður með leiðir til að uppfylla stefnu og sýn sem birtist í skólastefnu Akureyrarbæjar og aðalnámskrá. Þar verði unnið út frá framkvæmdaáætlunum og þróunaráætlunum.	
Umfang samstarfs kallar á góða stjórnun og skipulag. Kostnaður.	Aukið faglegt samstarf skóla á Akureyri. Heildstæð sýn á barnið. Aukin samskipti milli skólahverfa. Miðlun þekkingar milli skóla og aukin innsýn í mismunandi skólastarf. Skólastefna og aðalnámskrá gerð að virku stýritæki. Styrking faglegrar orðræðu í skólum Akureyrar.

Flúðir og Pálmholt sameinaðir í eina stofnun	
Segja þarf upp öllum deildarstjórum! Eldað bara í öðru eldhúsinu Skólinn verður í *fjórum* húsum Hvað á skólinn að heita Fækkun stöðugilda í stjórnun	Leikskólarnir eru á samliggjandi lóðum. Báðir skólarnir eru með grænfánann Báðir skólarnir eru með SMT Báðir skólarnir hafa unnið með lestrarverkefni Báðir skólarnir eru að vinna með Tákn með tali Báðir skólarnir með stig af stigi og gleði í einkunnarorðum sínum Meiri sveigjanleiki í faglegu starfi Fækkun stöðugilda í stjórnun
Síðusel og Holtakot í eina stofnun	
Eldað bara í öðru eldhúsinu Fækkað um einn *deildarstjóra* Hvað á skólinn að heita Segja upp öllum deildarstjórum? Fækkun stöðugilda í stjórnun	Báðir skólarnir að vinna með SMT Báðir skólarnir að vinna með dygðir Báðir skólarnir að vinna með *Stig af stigi* Báðir skólarnir með skipulagða hreyfingu Báðir skólanir að vinna með sjálfsmynd/hjálp Báðir skólarnir með aldursblandaðar deildir Báðir skólarnir eru norðan Glerár Fækkun stöðugilda í stjórnun Meiri sveigjanleiki í faglegu starfi

Með því að gera mögulegar ógnanir sýnilegar gerir það auðveldar að bregðast við þeim eða vinna þeim mót. Til þess er mikilvægt að umræðan sé opin og málefnaleg og að unnið sé sameiginlega að leit lausna. Lausnirnar geta verið mismunandi eftir aðstæðum og tækifærin geta falið í sér lausnir. Vegna sameiningar leikskóla er lagt til að tímabundið verði stjórnunarumfang aukið umfram viðmið kjarasamninga í þeim skólum sem sameinaðir verða.

6 Heimildir

Anna Kristín Sigurðardóttir. (2006). *Studying and enhancing the professional learning community for school effectiveness in Iceland.* Óbirt doktorsritgerð: The University of Exeter, UK.

Arna H. Jónsdóttir. (2001). Starfsánægja og stjórnun í leikskólum. *Uppeldi og menntun 10*, 45–59.

Beardwell, I. og Claydon, T. (2007). *Human resaurce management. A contemporary approach* (5. útgáfa). London: Prentice Hall.

Berglind Hallgrímsdóttir. (2010). *Deildarstjórar í leikskólum. Hlutverk og vald*. Óbirt M.Ed. ritgerð frá Háskóla Íslands, Menntavísindasviði.

Birna María Svanbjörnsdóttir. (2009*). Einstaklingsmiðuð kennsla í grunnskólum Akureyrar 2007–2009. Matsskýrsla.* Akureyri: Háskólinn á Akureyri.

Birna María Svanbjörnsdóttir. Macdonald, A. og Guðmundur Heiðar Frímannsson. (2010). Að undirbúa nám í nýjum skóla: Áhersluþættir stjórnanda og mannaráðningar. *Tímarit um menntarannsóknir, 7,*43–59.

Bryndís Elfa Valdemarsdóttir og Sigurbjörg Rún Jónsdóttir. (2011). *Viðtalsrannsókn. Skólastjórar leik- og grunnskóla á Akureyri.* Óbirt rannsókn unnin fyrir Akureyrarbæ. Sótt 5.5.2011 af http://skoladeild.akureyri.is/static/files/stjornkerfi/Vidtalsrannsokn_skolastjora_%20leik-%20og%20grunnskola_Akureyri.pdf

Börkur Hansen, Ólafur H. Jóhannsson og Steinunn Helga Lárusdóttir. (2008). Breytingar á hlutverki skólastjóra í grunnskólum: Kröfur, mótsagnir og togstreita. *Uppeldi og menntun, 17*(2), 87 104.

Creemers, B. og Kyriakides, L. (2009). *The dynamics of educational effectiveness.* London: Routledge.

DuFour, R. og Marzano, R. (2009). High-leverage strategies for principal leadership. *Educational Leadership, 66*(5), 62–68.

Erna Rós Ingvarsdóttir. (2009). *Vantaði oft einhvern sem hægt væri að leita til og gæti gefið sér tíma með mér. Reynsla nýliða í leikskólum og þörf þeirra fyrir leiðsögn fyrstu mánuði í starfi.* Óbirt M.Ed. ritgerð: Háskólinn á Akureyri.

Félag leikskólakennara. (2006). *Kjarasamningur Launanefndar sveitarfélaga og Kennarasambands Íslands vegna Félags leikskólakennara*. Sótt 25. mars 2011 af http://www.ki.is/lisalib/getfile.aspx?itemid=5697

Félag skólastjórnenda í grunnskóla. (2008). *Kjarasamningur Launanefndar sveitarfélaga og Kennarasambands Íslands vegna Skólastjórafélags Íslands*. Sótt 25. mars 2011 af http://new.ki.is/lisalib/getfile.aspx?itemid=6588.

Frumvarp til laga um grunnskóla þskj. 319 – 285 mál. Lagt fyrir Alþingi á 135. löggjafarþingi 2007–2008.

Fullan, M. (2007). *The new meaning of educational change.* New York: Teachers College Press.

Fullan, M., Hill, P. og Crévola, C. (2006). *Breakthrough.* Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

Geijsel, F., Sleegers, P., Leithwood, K. og Jantzi, D. (2003). Transformational leadership effects on teachers´commitment and effort toward school reform. *Journal of Educational Administration, 41*(3), 228–252.

Hagstofa Íslands.(e.d.). Skólamál. Sótt 25.mars 2011 af http://www.hagstofan.is/Hagtolur/Skolamal/Grunnskolar.

Hoy, W. og Miskel, C. (2005). *Educational administration. Theory, research, and practice*. New York: McGraw-Hill international edition.

Kennarasamband Íslands. (2008). *Umsögn Félags leikskólakennara (FL) / Kennarasambands Íslands (KÍ) um frumvarp til laga um leikskóla, þskj. 321 – 287. mál*. Sótt 13.05.2011 af http://fl.ki.is/lisalib/getfile.aspx?itemid=3640

Krøll-Schwartz, S. (2004). *Teamets mappe – inspiration til teamets arbejde og konkrete redskaber i form af kopiark.* Frederikshavn: Dafolo Forlag.

Kyriakides, L, Creemers, B. og Antoniou, P. (2009). Teacher behaviour and student outcome: Suggestions for research on teacher training and professional development. *Teching and Teacher Education, 25,* 12–23.
Lambert, L. (1998). *Building leadership capacity in schools.* Alexandria, VA: ASCD.
Lambert, L. (2003). Leadership redefined: An evocative context for teacher leadership. *School Leadership Management, 23*(4), 421−430.
Lambert, L. (2006). Lasting leadership: A study of high leadership capacity schools. *The Educational Forum, 70*(3), 238–254.
Lars Jóhann Imsland. (2011). *„Svo framarlega sem það samræmist skólastefnunni". Áherslur skólastjóra við mótun menningar sem styður við kennslufræðilega stefnumótun.* Menntavísindasvið HÍ: Óbirt meistaraprófsritgerð.
Lög um leikskóla nr. 90/2008
Lög um grunnskóla nr. 91/2008
MacBeath, J. (2006). A story of change: growing leadership for learning. *Journal of Educational Change, 7*, 33–46.
María Steingrímsdóttir. (2010). „Nú veit maður ef til vill út á hvað starfið gengur". *Uppeldi og menntun, 19* (1-2), 71–88.
Menntamálaráðuneytið. (2010). Aðalnámskrá leikskóla, Drög. Sótt 9. maí 2011 af http://brunnur.stjr.is/mrn/utgafuskra/utgafa.nsf/xsp/.ibmmodres/domino/OpenAttachment/mrn/utgafuskra/utgafa.nsf/28C1F1DA27A6BF39002577DD005B11C2/Attachment/drog_adalnamskra_leiksk_2010.pdf
Middlewodd, D. (2010). Maging people and performance. Í T. Bush, L. Bell og D. Middlewood (ritstjórar), *The principles of educational leadership & management* (bls. 132–150) (2. útgáfa). Los Angeles: SAGE.
Partille Kommun, mannfjöldi. (2011). Sótt 2. apríl 2011 af http://partill.se/sv/Demokrati/Kommunfakta
Ragnar F. Ólafsson og Júlíus K. Björnsson. (2009). TALIS. *Staða og viðhorf kennara og skólastjórnenda. Teaching and Learning International Study. Alþjóðleg samanburðarrannsókn unnin í samvinnu við OECD fyrir menntamálaráðuneytið.* Reykjavík: Námsmatsstofnun. Sótt 2. desember 2009 af http://www.namsmat.is/vefur/eydublod/talis/1talis_island.pdf
Randén, B. (2008). *Ledningsorganisationen med fokus på det pedagogiska ledarskapet.* Partille kommun.
Samband íslenskra sveitarfélaga. (2010). Niðurstöður könnunar á framkvæmd samreksturs skóla. Sótt 6. apríl 2011 af http://www.samband.is/media/utgefid-efni-og-eydublod/Konnun-a-samrekstri-skola-2010.pdf.
Samband íslenskra sveitarfélaga. (2010). *Skólaskýrsla 2010.* Reykjavík: Höfundur
Sergiovanni, T. J. (2006). *The principalship. A reflective practice perspective* (5. útgáfa). Boston: Allyn & Bacon.
Schaefers, C. og Terhart, E. (2006). The participation of schools in the recruitment of teachers: evaluating new procedures in Germany. *European Journal of Teacher Education, 29*(4), 505−517.
Skólastefna Akureyrar. (2006). Skóladeild Akureyrarbæjar.
Reykjavíkurborg. (2011). *Greining tækifæra til samreksturs og/eða sameiningar leikskóla, grunnskóla og frístundaheimila.* Skýrsla starfshóps. Reykjavík: Höfundur.
Stoll, L. (2009). Capacity building for school improvement or creating capacity for learning? A changing landscape. *Journal of Educational Change, 10*, 115–127.
Trausti Þorsteinsson. (2001). *Fagmennska kennara. Könnun á einkennum á fagmennsku grunnskólaklennara á Norðurlandi eystra*. Óbirt M.Ed. ritgerð frá Kennaraháskóla Íslands.
Umsögn um tillögur starfshóps um greiningu tækifæra til samreksturs og/eða sameiningar leikskóla, grunnskóla og frístundaheimila.(2011). Menntavísindasvið HÍ.
Vífill Karlsson. (2002). *Meðalkostnaður íslenskra grunnskóla: Nokkrir áhrifaþættir á þróun meðalkostnaðar*. Rannsóknaskýrsla nr. 1 2003. Bifröst, Viðskiptaháskólinn á Bifröst.
Westerlund, K. (2010). Tölvupóstur.
Westerlund, K. (2011). Viðtal.

7 Fylgiskjöl

Fylgiskjal 1: Verkáætlun

Fylgiskjal 2: Líkön af mögulegum breytingum á skólaskipan á Akureyri

Verkáætlun – 23.11 2010

Skólar í Akureyrarbæ – úttekt á stjórnkerfi

I. Inngangur

Hér er að finna verkáætlun fyrir úttekt á skólamálum í Akureyrarbæ – nánar tiltekið, hagræðingarmöguleikum í yfirstjórn skólakerfisins í Akureyrarbæ.

Stjórnendur Akureyrarbæjar hafa hug á því að leita hagræðinga í rekstri og faglegu starfi skóla í bænum. Ljóst er að horft er einkum til leik-, grunnskóla og skóladeildar. Spurt er:

- Í hverju felst starf skólastjóra og hvernig mætti vinna það á annan hátt til fjárhagslegs ávinnings fyrir Akureyrarbæ án þess að faglegt starf skerðist? *(Hér mun koma skilgreining á því hvað faglegt starf er)*

Verkáætlunin inniheldur verklýsingu, skilgreiningu verkþátta, ábyrgðaraðila, áætlaðan verktíma og verklok.

II. Stýrihópur og starfsmenn

Skólanefnd hefur skipað stýrihóp sem mun hafa umsjón með verkefninu og stýra því fyrir hönd nefndarinnar. Í stýrihópnum eru:

Preben Jón Pétursson	varaformaður skólanefndar
Gerður Jónsdóttir	fulltrúi minnihlutans í skólanefnd
Gunnar Gíslason	fræðslustjóri
Hrafnhildur Sigurðardóttir	leikskólafulltrúi
Birna María Svanbjörnsdóttir	forstöðumaður Miðstöðvar skólaþróunar HA
Trausti Þorsteinsson	lektor við HA

Stýrihópurinn hefur valið með sér tvo rannsakendur til að taka viðtöl við skólastjóra allra leik- og grunnskóla auk fræðslustjóra og leikskólafulltrúa. Þeir eru:

Bryndís Elfa Valdimarsdóttir	M.P.A. Stjórnsýslu
Sigurbjörg Rún Jónsdóttir (Sirrý)	M.S. mannauðsstjórnun

Auk viðtala munu þær greina viðtölin og skila skýrslu til stýrihópsins um niðurstöður sínar.

Að auki hefur stýrihópurinn samþykkt aðkomu Kristínar Jóhannesdóttur að verkefninu, en hún er mastersnemi í stjórnsýslufræðum við HÍ, auk þess að starfa sem deildarstjóri við Lundarskóla. Ætlun hennar er að gera lokaverkefni um mat á því verkefni sem hér er lýst.

III. Verklýsing

Til þess að svara þessum spurningum verður farið ofan í eftirfarandi þætti til að afla upplýsinga til að byggja nýjar tillögur á:

- Starfslýsingar, lög og reglugerðir
- Starfskjör, þmt. laun, hlunnindi, launatengd gjöld
- Skipurit
- Störf stjórnenda eins og þau eru samsett í dag. (Hér þarf að taka viðtöl við stjórnendur og skanna starfssvið þeirra á hverjum stað – 20-24 skólastjórar)
- Hvað breytist í starfi og stefnu skólanna miðað við það starf sem er nú í gangi í hverjum skóla?
- Mati/greiningu skólastjóra á verkefnum sínum og þeim tíma sem þeir áætla að fari í þau.

Nauðsynlegt er að fá þessar upplýsingar bæði fyrir grunn- og leikskóla. Þá þarf að safna öðrum upplýsingum. Þær felast í:

- Fyrirmyndir, hvernig fara aðrir að
- Rannsóknir og ráðgjafaskýrslur

Þá verða þessar upplýsingar nýttar til að teikna upp tillögu að nýju skipuriti og starfslýsingum sem nauðsynlegt er að breyta í kjölfarið, ef það reynist faglega og fjárhagslega hagkvæmt að breyta kerfinu. Þá verða aðrar tillögur til breytinga ræddar ef þörf þykir og útfærsla á þeim.

IV. Verkþættir

Verkþættir eru:

- Undirbúningur

  Unnið að skipulagi verksins og lestri gagna sem að verkinu snúa, áður en til viðtala kemur. Viðtalsrammi unninn. Sirrý og Bryndís vinna tillögu sem borin verður saman við tillögu stýrihóps og úr þeim verður endanlegur rammi til.
- Söfnun upplýsinga

  Viðtöl tekin við alla skólastjóra, fræðslustjóra og leikskólafulltrúa. Reiknað með að hvert viðtal taki 1 – 1,5 klst. Í viðtölum verður reynt að ná utan um sýn viðmælenda um starf sitt eðli, umfang, þætti og álag. Þá verða viðmælendur beðnir um að meta einstakar tillögur að breytingum sem geta komið til greina varðandi skóla þeirra.
- Greining upplýsinga

  Þegar viðtöl hafa verið tekin þarf að skrá viðtölin. Þegar það hefur verið gert eru þau greind og leitað eftir þemum, einhverju sem tengir þau og þau eiga sameiginlegt. Þá eru niðurstöður viðtalanna bornar saman við ytri umgjörð starfsins þ.e. starfslýsingar, lög og reglugerðir.
- Skýrslugerð

  Vinna við skýrslugerðina er sameiginleg hjá rannsakendum. Þar eru meginniðurstöður þeirra dregnar fram. Bryndís og Sigurbjörg munu skila skýrslu út frá sínum þætti þessarar vinnu.

  Þá er kominn grunnur að því að vinna skýrlsu með hugsanlegum leiðum og útfærslu þeirra. Þar mun verða dregin fram áætlaður kostnaður við ýmsar leiðir sem hugsanlegar eru við nýtt stjórnkerfi, ef niðurstaðan verður að breyta einhverju. Þar kæmi fram niðurstaða **rýnihóps** stjórnenda sem myndi fara yfir hugsanlegar breytingar og skoða kosti þeirra og galla og í framhaldi af þeirri vinnu tæki **faghópur** nokkurra sérfræðinga við, sem myndu leggja mat á niðurstöðurnar m.t.t. þess hvað væri raunhæft að leggja til að gert yrði með hliðsjón af rannsóknarspurningunni.

- Frágangur
  Unnið að endanlegum hugmyndum sem stýrihópurinn ásamt faghópi leggur fram sem tillögur að breytingum, ef sú verður raunin.
- Kynning og dreifing
- Eftirfylgni

Ábyrgðaraðila og áætlaðan tíma vegna verkþáttanna má finna í eftirfarandi töflu:

Tafla 1: Verkþættir, ábyrgðaraðilar og áætlaður tími

Verkþáttur	Ábyrgðaraðili	Tími
1. Undirbúningur	SRJ og BEV/HA	20
2. Söfnun upplýsinga	SRJ og BEV/HA	90
3. Greining upplýsinga	SRJ og BEV /HA	60
4. Skýrslugerð	SRJ og BEV /HA	40
5. Frágangur	SRJ og BEV /HA	20
6. Kynning og dreifing	Skólaskrifstofa/HA	?
7. Eftirfylgni	Skólaskrifstofa/HA	?

Við söfnun upplýsinga ber skólaskrifstofan ábyrgð á söfnun upplýsinga sem fást hjá Akureyrarbæ. Bryndís og Sirrý/HA sjá um öflun gagna í gegnum viðtölin. Aðrar upplýsingar eru upplýsingar sem fást með viðtölum og frá öðrum skólum, erlendis sem hérlendis og mun Miðstöð skólaþróunar HA bera ábyrgð á þeirri vinnu.

V. Verk og tímaáætlun - verklok

Samkvæmt verk og tímaáætlun er búist við að verklok verði í lok janúar 2011.

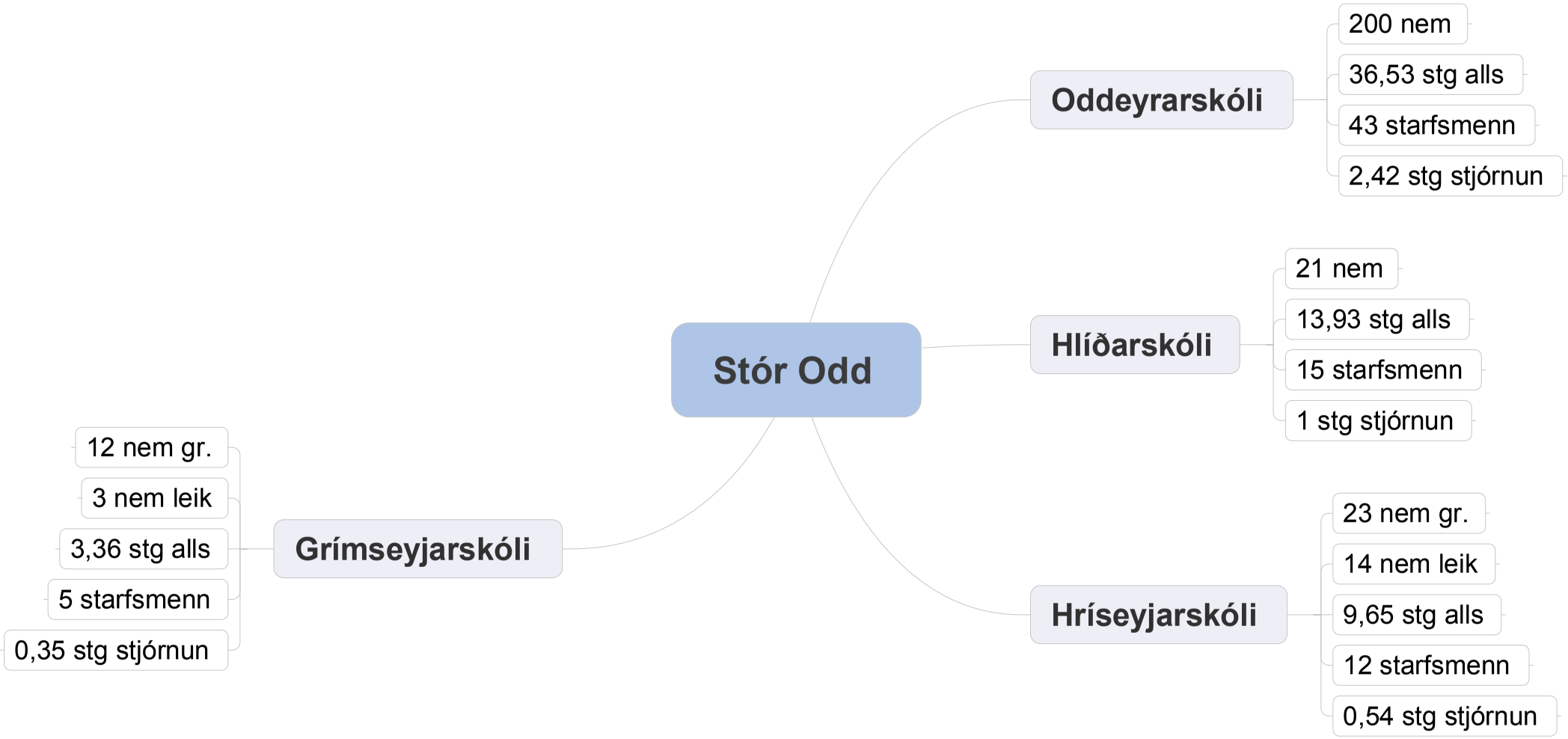
Tafla 2: Verk- og tímaáætlun verkefnisins fyrir árið 2010 – 2011

Vikur nr.	44	45	46	47	48	49	50	51	52	1	2	3	4
Undirbúningur													
Söfnun				BEV	SRJ								
Greining													
Skýrslugerð													
Frágangur													
Kynning													
Eftirfylgni													

VI. Áætlaður kostnaður

Áætlaður kostnaður er kr. 2.300.000,-

Fylgiskjal 2



Skóli 2 Lund

Lundarskóli

- 485 nemendur
- 63,43 stg alls
- 77 starfsmenn
- Stjórnun 3,06

Lundarsel

- 70 nemendur
- 14,98 stg alls
- 21 starfsmenn
- Stjórnun 1,10

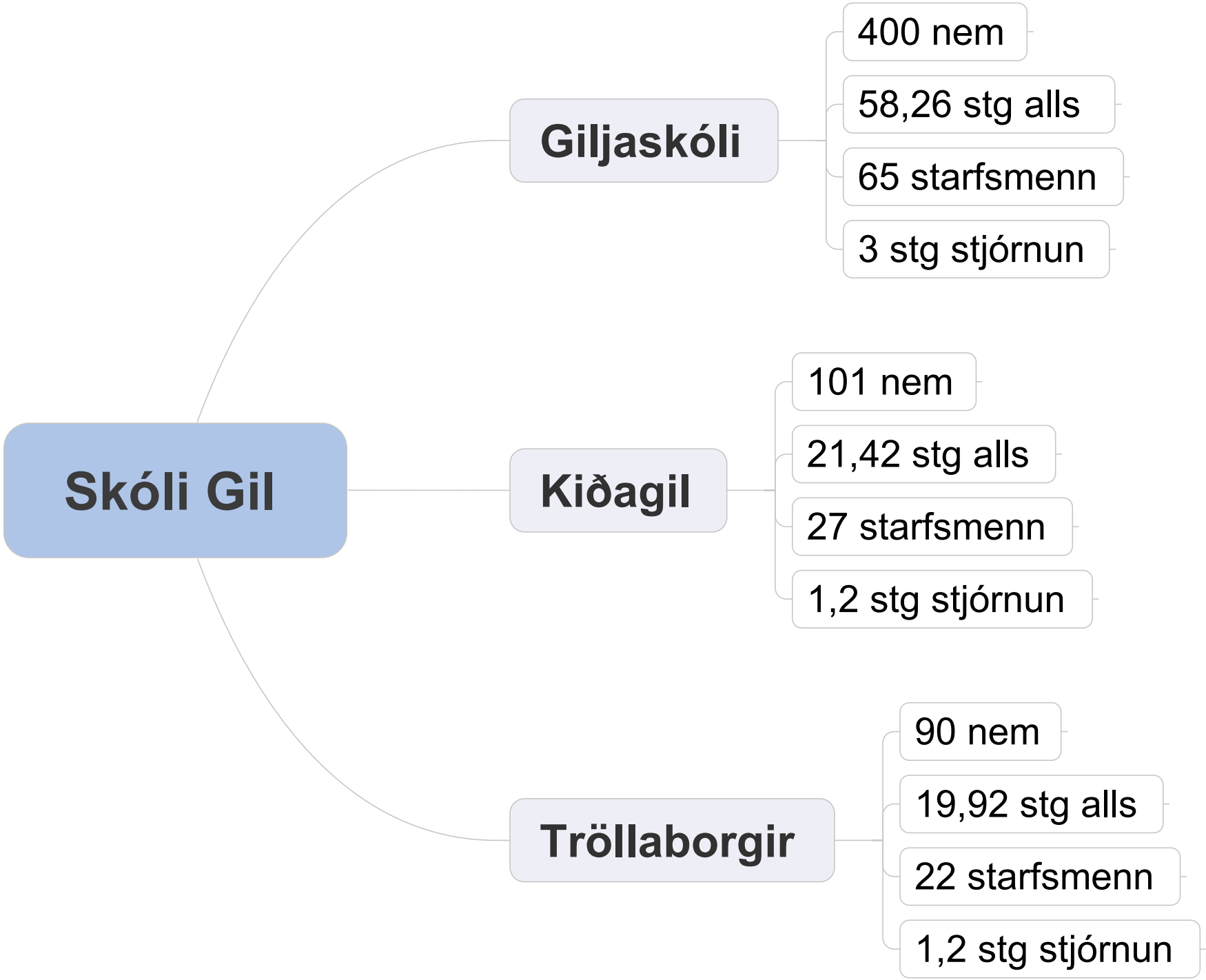
Lundarskóli - Giljaskóli

Giljaskóli

- 400 nem
- 58,26 stg alls
- 65 starfsmenn
- 3 stg stjórnun

Lundarskóli

- 485 nemendur
- 63,43 stg alls
- 77 starfsmenn
- Stjórnun 3,06



Skóli Gil.mmap - 23.11.2010 - Mindjet

Síðuskóli - Giljaskóli

Giljaskóli

- 400 nem
- 58,26 stg alls
- 65 starfsmenn
- 3 stg stjórnun

Síðuskóli

- 434 nem
- 64,10 stg alls
- 72 starfsmenn
- 3,02 stg stjórnun

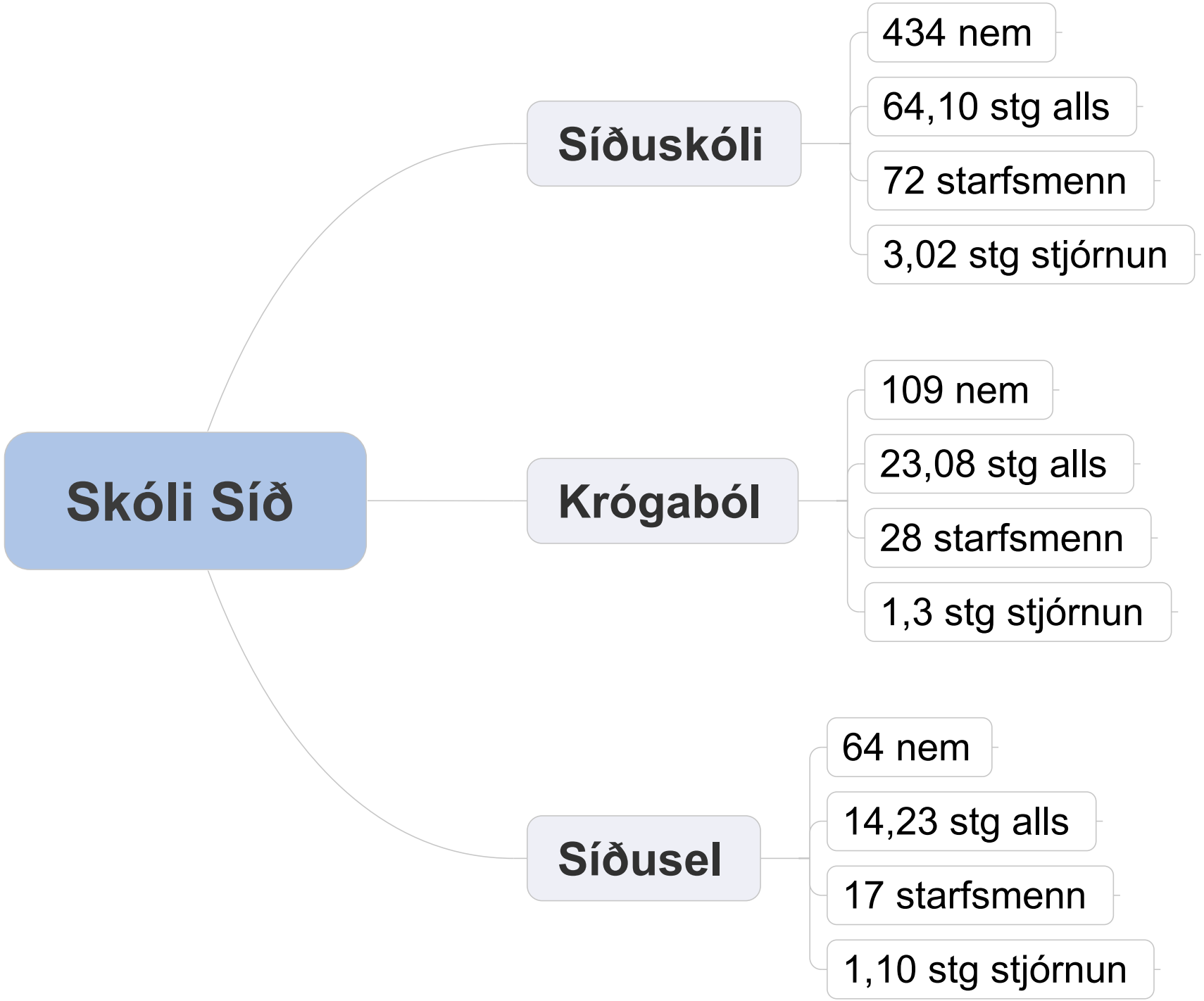
Brekkuskóli - Lundarskóli

Lundarskóli

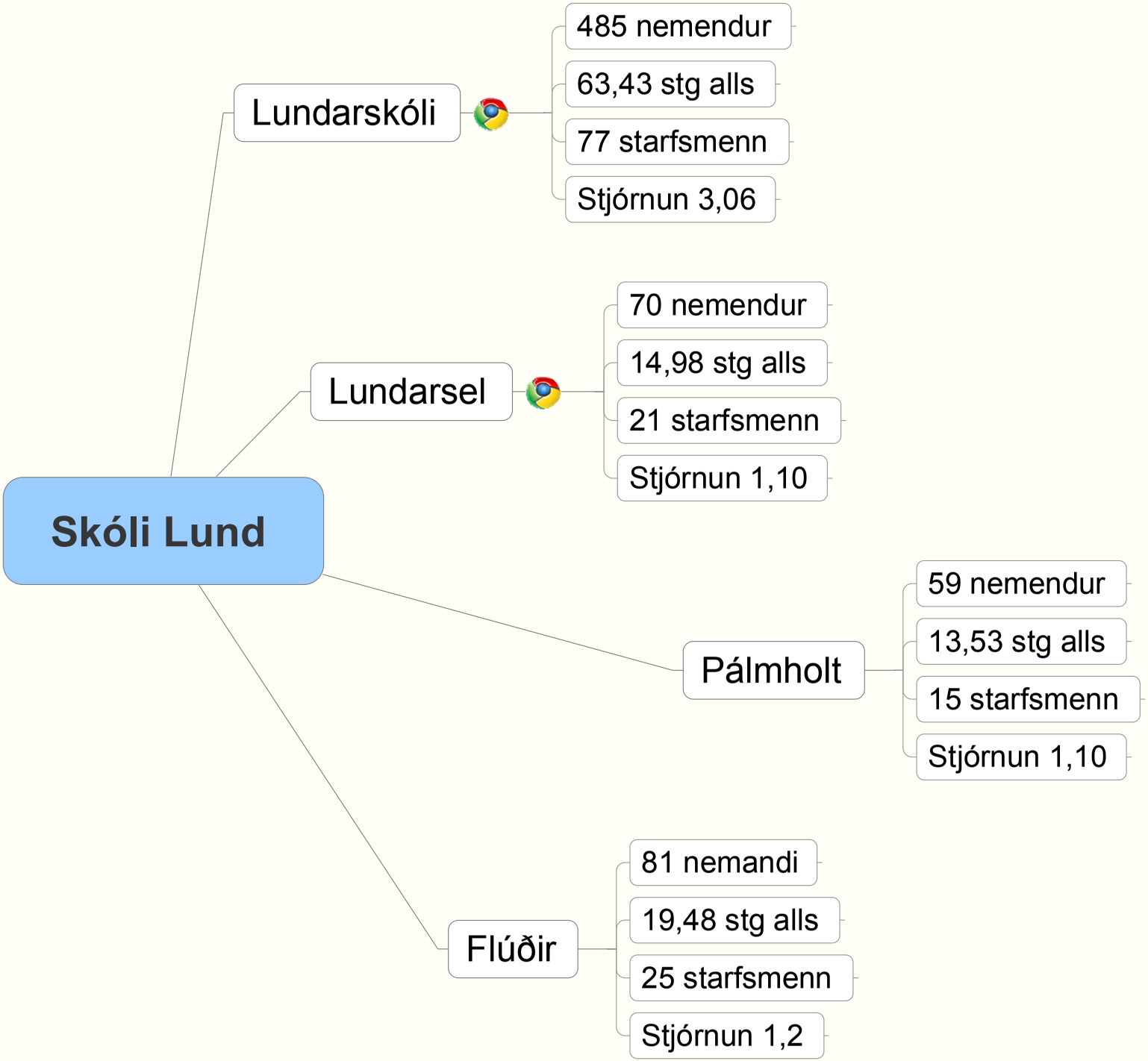
- 485 nemendur
- 63,43 stg alls
- 77 starfsmenn
- Stjórnun 3,06

Brekkuskóli

- 465 nem
- 56,65 stg alls
- 66 starfsmenn
- 3,02 stg stjórnun



Skóli Síð.mmap - 23.11.2010 - Mindjet



Skóli Lund.mmap - 23.11.2010 - Mindjet

Skóli Brekka Odd

- **Brekkuskóli**
  - 465 nem
  - 56,65 stg alls
  - 66 starfsmenn
  - 3,02 stg stjórnun
- **Iðavöllur**
  - 82 nem
  - 19,40 stg alls
  - 27 starfsmenn
  - 1,2 stg stjórnun
- **Oddeyrarskóli**
  - 200 nem
  - 36,53 stg alls
  - 43 starfsmenn
  - 2,42 stg stjórnun

Síðuskóli - Glerárskóli

Síðuskóli

- 434 nem
- 64,10 stg alls
- 72 starfsmenn
- 3,02 stg stjórnun

Glerárskóli

- 365 nem
- 47,37 stg alls
- 57 starfsmenn
- 2,94 stg stjórnun

Leikskóli Síð 1

Krógaból

- 109 nem
- 23,08 stg alls
- 28 starfsmenn
- 1,3 stg stjórnun

Síðusel

- 64 nem
- 14,23 stg alls
- 17 starfsmenn
- 1,10 stg stjórnun

Skóli Brekka

Hólmasól

- 148 nem
- 26,37 stg alls
- 31 starfsmenn
- 1,3 stg stjórnun

Brekkuskóli

- 465 nem
- 56,65 stg alls
- 66 starfsmenn
- 3,02 stg stjórnun

Leikskóli 1 Gil

Kiðagil

- 101 nem
- 21,42 stg alls
- 27 starfsmenn
- 1,2 stg stjórnun

Tröllaborgir

- 90 nem
- 19,92 stg alls
- 22 starfsmenn
- 1,2 stg stjórnun

Leikskóli Gler ODD

- Holtakot
  - 34 nem
  - 8,19 stg alls
  - 10 starfsmenn
  - 1 stg stjórnun
- Hlíðaból?
  - 47 nem
  - 11,68 stg alls
  - 15 starfsmenn
  - 1,03 stg stjórnun
- Iðavöllur
  - 82 nem
  - 19,40 stg alls
  - 27 starfsmenn
  - 1,2 stg stjórnun

Skóli Naust

Naustaskóli

- 229 nem
- 34,19 stg alls
- 41 starfsmenn
- 2,5 stg stjórnun

Naustatjörn

- 123 nem
- 26,35 stg alls
- 32 starfsmenn
- 1,3 stg stjórnun

Sunnuból

- 58 nem
- 14,75 stg alls
- 18 starfsmenn
- 1,10 stg stjórnun

Skóli Odd

Oddeyrarskóli

- 200 nem
- 36,53 stg alls
- 43 starfsmenn
- 2,42 stg stjórnun

Iðavöllur

- 82 nem
- 19,40 stg alls
- 27 starfsmenn
- 1,2 stg stjórnun

Skóli Gler

- Glerárskóli
  - 365 nem
  - 47,37 stg alls
  - 57 starfsmenn
  - 2,94 stg stjórnun
- Holtakot
  - 34 nem
  - 8,19 stg alls
  - 10 starfsmenn
  - 1 stg stjórnun
- Hlíðaból?
  - 47 nem
  - 11,68 stg alls
  - 15 starfsmenn
  - 1,03 stg stjórnun