



MENNTASKÓLINN
VIÐ SUND

Ríkisstofnun til fyrirmyndar

Mars

2008

Svör Menntaskólans við Sund við spurningum fjármála-
ráðuneytis um skipulag og starfshætti, rekstur og
árangursstjórnun

Skýrsla til
fjármálaráðuneytis

VIÐURKENNING FJÁRMÁLARÁÐHERRA

RÍKISSTOFNUN TIL FYRIRMYNDAR ÁRIÐ 2008

MENNTASKÓLINN VIÐ SUND: SKÝRSLA TIL FJÁRMÁLARÁÐUNEYTIS

EFNISYFIRLIT

	Bls.
Menntaskólinn við Sund: Skýrsla til Fjármálaráðuneytis	1
Stefnumörkun	2
Fjármálastjórn	5
Notendur	8
Vinnuferlar / verkferlar	10
Starfsmenn – þróun og lærdómur	11
Lokaorð	14

STEFNUMÖRKUN

Það er markmið skólans að bjóða nemendum aðeins það besta, góða menntun, góða þjónustu og fyrsta flokks nám óháð því á hvaða námsbraut þeir eru. Þá leggur skólinn sérstaka áherslu á að vera í fremstu röð hvað varðar náttúrufræðikennslu. Þessum markmiðum sínum ætlar skólinn að ná með því að virkja frumkvæði nemenda og starfsmanna, með því að leggja áherslu á góða kennslu og fjölbreytilega kennsluhætti, nýtingu upplýsingatækni í kennslu, góðan tækjakost, samvinnu við fyrirtæki og stofnanir og símenntun starfsmanna sinna. **(af heimasíðu skólans)**

1. Liggur meginstefna stofnunarinnar fyrir, þ.e. (a) hlutverk (lögbundið og að öðru leyti), (b) stefna og (c) framtíðarsýn stofnunarinnar?

Stefna Menntaskólans við Sund liggur fyrir. Bæði heildarstefna og stefna skólans í einstökum málaflokkum.

- A) Hlutverk skólans er skilgreint í lögum, Aðalnámskrá framhaldsskóla, skólanámskrá Menntaskólans við Sund og í skólasamningi MS og Menntamálaráðuneytis (árangurstjórnunarsamningi).
- B) Stefna skólans er m.a. skilgreind í skólanámskrá MS, bæði meginstefna og stefna í einstökum málaflokkum. Þá er stefnan birt á vef skólans ásamt aðgerðaáætlunum í einstökum málaflokkum.
- C) Framtíðarsýn skólans er m.a. birt í meginstefnunni. Þar fyrir utan fer nú fram vinna að stefnumótun þar sem horft er til framtíðar. Þeirri vinnu var ýtt úr vör skólaárið 2006-2007 þegar ljóst var að framundan væri upptökkun á íslensku skólakerfi, m.a. vegna setningar nýrra laga. Áætlunin var að finna hvaða leiðir væru hentugastar fyrir skólann til að geta haldið því meginmarkmiði sínu að vera áfram sérhæfður bóknámsskóli í fremstu röð. Skólinn hefur í þessari vinnu leitað til utanaðkomandi sérfræðinga í skólamálum við Háskóla Íslands og Kennaraháskóla Íslands til að taka þátt í þessu verkefni. Við vinnuna hefur einnig verið leitað til sérfræðinga í skólamálum í Finnlandi og Danmörku. Afrakstur þessarar vinnu er m.a. stutt skýrsla um skóla í Danmörku, ráðstefna um framtíðarstefnu MS og fjórar skýrslur unnar fyrir MS um kosti og galla mismunandi kerfa. Hér er um að ræða úttekt á kostum og göllum annars vegar fjarnáms og hins vegar staðbundis náms, úttekt á kostum og göllum blandaðs áfanga- og bekkjarkerfis, úttekt á kostum og göllum lotubundins náms og úttekt á skilum á milli skólastiga.

Stefnt er að því að stefnumótunarvinnan haldi áfram og skili sér m.a. í því að skólinn verði tilbúinn með skýr markmið og vel útfærða áætlun til að takast á við nýjan framhaldsskóla við gildistöku nýrra laga um skólastarf.

2. Er stefnumörkun útfærð í áætlunum með skýrum markmiðum?

Já. Stefna skólans er leiðbeinandi í öllu skólastarfi í MS og uppbygging og þróun skólastarfsins tekur ætíð mið af stefnu skólans. Stefnunni er fylgt eftir með markmiðssetningu og aðgerðaáætlunum sem eru endurskoðaðar hvert ár. Markmið og aðgerðaáætlanir, bæði almenn og í einstökum málaflokkum, eru birt á vef skólans, <http://www.msund.is/Skolinn/Stefna>. Helstu málaflokkar í stefnu skólans auk meginstefnunnar eru:

- Forvarnarstefna
- Jafnréttisstefna
- Mannréttindastefna
- Sjálfsmatsstefna
- Starfsmannastefna
- Umhverfisstefna
- Vinnumhverfisstefna

Þá liggur fyrir greinargerð frá árinu 2003 sem lögð var fram á fundi samstarfsnefndar kennara og MS um stefnu skólans varðandi árangurstengingu launa og útfærslu stofnanasamninga.

Stefna skólans kemur einnig fram í þeim reglum sem stuðst er við í skólastarfinu og í útfærslu í stofnanasamningum sem gerðir hafa verið innan skólans og í samningi samstarfsnefndar MS og KÍ um árangurstengingu launa. Samningar um árangurstengingu launa kennara hafa verið gerðir við MS frá árinu 2003. Einnig má nefna áætlun um uppbyggingu og endurbætur á aðstöðu starfsfólks og nemenda frá árinu 2003 sem unnin hefur verið í samvinnu við Fasteignir ríkisins og arkitektastofuna Glámu-Kím með markmið vinnuverndar að leiðarljósi.

3. ER STEFNUMÖRKUN OG MARKMIÐUM MIÐLAÐ SKÝRT OG MARKVISST TIL STARFSFÓLKS?

Já. Stefna, markmið og aðgerðaáætlanir eru aðgengilegar öllum á heimasíðu skólans. Þá er stefnunni gerð skil og áherslur hvers árs ræddar við upphaf skólaárs, bæði við nemendur og starfsfólk. Sama á við um upphaf vorannar. Haldnir hafa verið sérstakir stefnumótunarfundir þar sem stefnumótun í nútíð og framtíð er rædd og skipaðar hafa verið nefndir til að gera tillögur um útfærslur í einstökum málaflokkum. Síðan er ætíð komið inn á stefnumótun í starfsmannaviðtölum rektors. Þá er stefnumótun og aðgerðaáætlanir oft ræddar á fagfundum og á fundum sviðstjóra og stjórnenda.

4. Eru starfsmenn upplýstir um frammistöðu stofnunarinnar með tilliti til settra markmiða með reglulegum hætti?

Já. Frammistaða skólans er mæld á svo mörgum sviðum. Í MS hefur verið komið á fót ákaflega þróðu, heildstæðu og ítarlegu sjálfsmatskerfi þar sem tekið er á frammistöðu skólans. Niðurstöður fá alltaf kynningu á starfsmannafundum, þær eru birtar í Sjálfsmatsskýrslu skólans og eru ræddar í faghópum starfsfólks. Þá eru niðurstöður sjálfsmats notaðar til þess að endurskoða stefnu skólans í einstökum málaflokkum og við útfærslu aðgerðaáætlana hvert ár. Sjálfsmatsskýrsla skólans árið 2007 tekur til eftirfarandi þátta:

- | | |
|---------------------------------------|---|
| • Almennar upplýsingar um sjálfsmatið | • Starfendarannsóknir |
| • Markmið | • Sjálfsmat nemenda – stöðumat |
| • Aðgerðaáætlun | • Stjórnendur og sviðstjórar sitja fyrir svörum |
| • Nemendakönnun | • Fundir stjórnenda og kennara faggreina |
| • Mat á stjórnendum í MS | • Starfshópar |
| • Starfsmannakönnun | • Tölulegar upplýsingar |
| • Starfsmannaviðtöl | • Sjálfsmat og árangurstenging launa |
| • Námsárangur nemenda | • Áætlanir og úttektir á húsnaði og aðbúnaði |

Í töflunni hér á eftir er yfirlit yfir helstu þætti sjálfsmatsins. Til hvaða þátta það nær, hve oft viðkomandi þáttur er kannaður og hverjir koma þar að.

Matsþáttur	Hvað er skoðað?	Hverjir undirbúa?	Lagt fyrir hverja?	Hvernig er gagna aflað?	Hverjir framkvæma?	Úrvinnsla gagna?	Hvað er gert við niðurstöðurnar?	Hversu oft gert?
Námsárangur	Meðaltal. Dreifing og staðalfrávik einkunnna í hverjum áfanga. Dreifing einkunnna innan námsgreina eftir bekkjum. Meðaltal einkunnna í áföngum eftir kyni.	Kennarar.	Alla nemendur skólans.	Með námsmati kennara.	Allir kennarar skólans.	Konrektor í Excel.	Kynntar á kennarafundi. Ræddar á fagfundum og niðurstöður þeirrar umræðu kynnt á kennarafundi. Heildin kynnt á heimasíðu MS.	Einu sinni á önn.
Nemendakönnun	Mat á gæðum kennslu.	Sjálfsmats-hópur.	Alla nemendur skólans.	Könnun á Námsnetinu.	Konrektor og umsjónarkennarar.	Námsnetið og konrektor í Excel.	Sendar til viðkomandi kennara. Allar niðurstöður sendar til rektors. Grundvöllur að starfsmannaviðtali við rektor. Heildin birt á heimasíðu.	Einu sinni á önn.
Starfsmanna-könnun	Viðhorf til skipulags skólastarfs. Starfsandi, vinnuaðstæður, líðan og stefnumótun.	Sjálfsmats-stjóri og stjórnendur.	Alla starfsmenn skólans.	Skrifleg könnun	Sjálfsmatsstjóri.	Konrektor í Spurni.	Kynntar á starfsmannafundi. Nýttar af stjórnendum til umbóta á skólastarfi.	Árlega í maí.
Mat á stjórnendum	Mat á störfum rektors, konrektors og kennslustjóra.	Sjálfsmats-hópur.	Alla starfsmenn skólans.	Skrifleg könnun	Sjálfsmatsstjóri.	Sjálfsmats-stjóri í Excel.	Sendar til stjórnenda.	Árlega í maí.
Sjálfsmat nemenda	Viðhorf nemenda til námsins, námsverjur og heimanám.	Sjálfsmats-hópur.	Alla nemendur skólans.	Könnun á Námsnetinu	Konrektor og umsjónarkennarar.	Námsnetið og konrektor í Excel.	Sendar til umsjónarkennara sem kynna og ræða niðurstöðurnar í sínum umsjónarbekk. Heildin kynnt á heimasíðu skólans.	Tilfallandi vorönn 2006 og vorönn 2007. Óákveðið um framhald.
Sjálfsmat nemenda-stöðumat	Viðhorf nemenda til eigin námsframmistöðu.	Stjórnendur.	Nemendur í 2. bekk. Þá sem þjónustan nær til.	Skrifleg könnun	Stjórnendur eða umsjónarkennarar.	Sett í Innu.	Birt á stöðumatsblaði nemenda við hlið kennaramats.	Árlega á haustönn.
Starfenda-rannsókn	Eigin starfshættir.	Stjórnendur.		Fjölbreyttar aðferðir	Starfsmenn.	Starfsmenn á fjölbreyttan hátt.	Starfsmenn nýta bær fyrir umbætur og brúna í sínu starfi. Kynntar sviðstjórum og að hluta til kennurum og öðrum viðeigandi aðilum. Aðgerðaaættun um úrbætur er unnin af rektor.	Lífstíll.
Mat nemenda á MS stjórnendur og sviðstjórar sitja fyrir svörum	Hverju viltu breyta í MS?	Stjórnendur.	Nemendur.	Skrifleg könnun	Stjórnendur.	Konrektor í Word.	Reynt að finna leiðir til að koma til móts við óskir nemenda um úrbætur á skólastarfinu.	Árlega einhver árgangur.
Mat á þemadögum	Viðhorf nemenda til MS. Viðhorf nemenda til þemadaga.	Stjórnendur.	Nemendur.	Á fundum með nemendum	Stjórnendur.	Fundaritari og stjórnendur.	Nýtt til að bæta skipulag þemadaga. Verkefni stjórnendur og starfshópur.	Árlega.

Tafla 1. Sjálfsmatsáætlun. Helstu þættir, fyrirlögn og úrvinnsla (Menntaskólinn við Sund, 2007).

Reynt er að upplýsa starfsmenn og aðra hagsmunaaðila reglubundið um frammistöðu skólans auk þess sem stór hópur starfsmanna leggur stöðugt mat á eigið starf sem þátttakendur í starfsendarannsóknunum sem eru núna í gangi þriðja árið í röð. Til að auka aðgengi starfsfólks að helstu upplýsingum um starfið og árangur í starfi eru fundir ætíð færðir til bókar og allar fundargerðir hafðar aðgengilegar starfsfólki. Fundargerðir kennarafunda, skólaráðs og sviðstjórafunda eru sendar í tölvupósti til allra starfsmanna. Farið er með skipulögðum hætti yfir alla þætti sjálfsmatsins og gerð áætlun um aðgerðir, tímasetningar og forgangsroðun verkefna sem ráðist er í vegna niðurstaðna úr sjálfsmati og öðrum úttektum á skólanum. Sami háttur er hafður á verklagi varðandi viðbrögð við úttektum utanaðkomandi aðila á einstökum þáttum skólastarfsins. Hér er m.a. um að ræða utanaðkomandi úttekt á sjálfsmatsaðferðum MS, árlegar úttektir Vinnueftirlitsins og Heilbrigðissviðs Reykjavíkurborgar. Í kaflanum um Fjármálastjórn er gerð grein fyrir framvæmd rekstraráætlana og forgangsroðun í rekstri skólans ásamt viðbrögðum við athugasemdum frá Ríkisendurskoðun.

Upplýsingar til starfsfólks og hagsmunaaðila um rekstur skólans og árangur á því sviði eru gefnar á fundum með starfsfólki, ráðuneyti og Ríkisendurskoðun. Ríkisendurskoðun skoðar árlega ákveðna þætti í rekstri skólans og skilar niðurstöðum til skólans. Unnið er úr þeim niðurstöðum í því skyni að bæta stjórnsýsluna og rekstur.

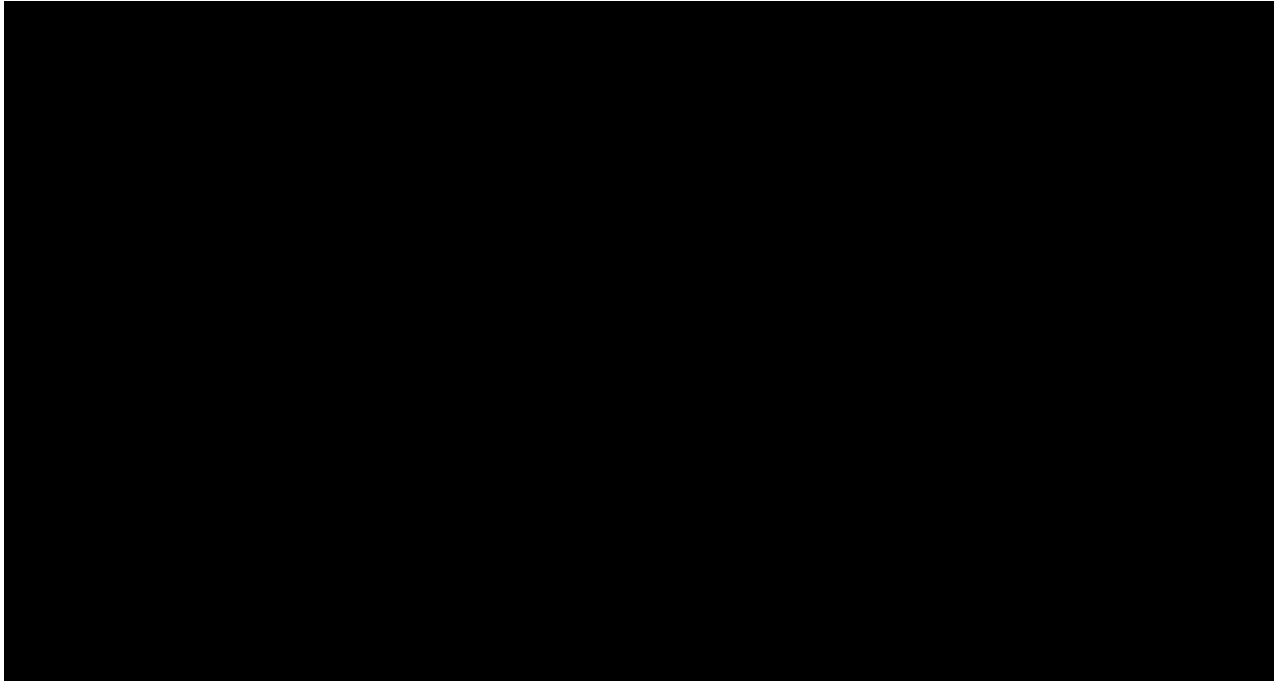
FJÁRMÁLASTJÓRN

Traust og örugg fjármálastjórn er forsenda þess að starfsemi skólans geti verið með eðlilegum hætti og í samræmi við lög, reglugerðir og þau markmið sem sett eru í skólanámskrá MS og birtast m.a. í árangurstjórnunarsamningi skólans og Menntamálaráðuneytis. Þessi staðreynd hefur verið höfð að leiðarljósi undanfarin ár við fjármálastjórn skólans.

Fjármálastjórnin tekur mið af markmiðum skólans og aðgerðaáætlunum í hinum mismunandi málaflokkum og hefur bein og óbein áhrif á námsframboð, skipulag og umfang verkefna sem unnin eru í samræmi við stefnu skólans og við ákvarðanir um viðbótarlaun á grundvelli árangurstengingar launa. Vegna stærðar skólans er ekki forsenda til þess að vera með tvo starfsmenn í fjármáladeildinni og komist er hjá þeim vanköntum sem fylgja því að vera ekki bæði með fjármálastjóra og bókara með því að bæði rektor skólans fjármálastjóri árita alla reikninga áður en þeir eru samþykktir. Ef um reikninga er að ræða sem tengjast rekstri eða viðhaldi undirritar rekstrarstjóri einnig þá reikninga, tölvuumsjónarmaður undirritar reikninga vegna kaupa og viðhalds á tækjabúnaði, forstöðumaður bókasafns undirritar einnig reikninga sem tengjast innkaupum á aðföngum safnsins og konrektor sér um skráningu á tilfallandi yfirvinnu starfsfólks áður en rektor og fjármálastjóri ganga frá þeim málum í bókhaldinu. Reikningar eru ekki greiddir fyrr en staðfest er að til þeirra hafi verið stofnað með heimild. Stuðst er við beiðnakerfi varðandi smærri rekstrarþætti og notast er við Innkaupakort ríkisins (rektor og rekstrarstjóri). Tilboða er óskað vegna allra stærri útgjalda og þar sem því verður við komið.

5. Hefur stofnunin (a) fylgt fjárlögum og (b) hefur rekstrarniðurstaða verið innan ramma fjárheimilda?

Svarið er já. Undirritaður, rektor skólans, tók við embætti í febrúar 2001. Þá var rekstrarstaða skólans ákaflega erfið og uppsafnaður halli í ársbyrjun 2001 var -21.762.476. Það var því algert forgangsverkefni það ár að snúa við rekstrinum sem var gert með ítrasta aðhaldi og samningum við alla viðskiptaaðila um lækkan á útseldri vinnu auk þess sem tilboða var aflað í hvert einasta aðkeypt verk hvort sem það var stórt eða smátt. Rekstrarafangur árið 2001 var + 18.208.831 og var höfuðstóll í ársbyrjun 2002 -3.553.645 miðað við tæpar 22 milljónir í mínus árið á undan. Árið 2002 var rekstrarafangur upp á 14.443.092 kr. og höfuðstóll í lok þess árs var kominn í +10.889.976 kr. Frá þeim tíma hefur ríkt jafnvægi í rekstri skólans og hafa frávik í uppgjöri oftast verið um og innan við 1% frá rekstraráætlun við komandi árs. Sjá yfirlit yfir rekstrarlega stöðu skólans í töflu 2 hér á eftir.



Tafla 2. Rekstrarstaða Menntaskólans við Sund árin 2001 til 2007. (Heimild: Fjársýsla ríkisins, 25.02.08., Oracle kerfið).

Samkvæmt yfirliti í töflu 2 hefur rekstur skólans frá árinu 2001 ætíð verið réttu megin við núllið. Ef horft er frá miklum sveiflum (umskiptum) í rekstrinum árið 2001, sem útskýrðar hafa verið hér að framan, hefur rekstur hvers árs ætíð verið afar nálægt fjárheimildum Fjárlaga (oftast nálægt 1% frá áætlun) og ætíð réttum megin við núllið. Frávik frá þessu er árið 2003. Það ár var skólinn rekinn með rétt tveggja milljón króna tapi (innan við 1% halli) þó svo að höfuðstóll væri jákvæður. Skýring þessa felst í því að einhverra hluta vegna fékk skólinn ekki uppgerð að fullu langvarandi veikindi eins kennara og nam skekkjan um 1,5 milljónum króna. Leiðrétting vegna þessa fékkst næsta reikningsár.

Árið 2004 fór Menntaskólinn við Sund fram á heimild til þess að ráðast í miklar breytingar á húsnæði skólans sem fælu m.a. í sér niðurrif á leiksviði skólans og gerð fjölnota hátæknisalar fyrir kennslu. Ljóst var að kostnaður vegna þessa yrði umtalsverður, bæði byggingakostnaður og kostnaður við að búa salinn tækjum og öðrum búnaði. Heimild til þessarar framkvæmdar fékkst hjá Menntamálaráðuneytinu, en sett voru þau skilyrði að ekki fengist sérstök fjárveiting vegna þessa svo sem vegna stofnkostnaðar. Skólinn gekkst undir þessar kvaðir og gerði samkomulag við Fasteignir ríkisins um framkvæmdahliðina og Glámu-Kím um hönnunina. Ákveðið var þetta ár, og það næsta á eftir, að gæta ítrasta sparnaðar í rekstri til þess að skólinn gæti, einn og óstuddur, fjármagnað þann kostnað sem félli á hann. Það er skýringin á því hvers vegna því var hagað þannig að rekstrarafgangur árin 2004 og 2005 var óvanalega hár eða tæpar 22 milljónir króna. Áætlað var að heildarkostnaður skólans vegna salarins yrði ekki undir 30 milljónum þegar upp væri staðið. Um 10 milljónir vegna þessa voru bókfærðar sem gjöld árið 2006 en afgangurinn, ríflega 20 milljónir, féll á reikningsárið 2007. Allt frá árinu 2001 til dagsins í dag hefur kostnaður skólans vegna tækjakaupa verið langt umfram framlög. Í rekstraráætlun árið 2007 var gert ráð fyrir því að stærsti hluti þessa kostnaður vegna salarins kæmi til gjalda og var gert ráð fyrir nokkrum halla á rekstri skólans það ár þó svo að höfuðstóll yrði jákvæður í árslok 2007 (því innan fjárheimilda).

Samkvæmt uppgjörstölum fyrir árið 2007 er rekstrarstaða Menntaskólans við Sund töluvert betri en áætlun gerði ráð fyrir. Ástæður þess eru helst þær að starfsmannavelta árið 2007 varð meiri en búist var við og aðhald í rekstri heldur skilvirkara en búist var við. Alls voru ráðnir 11 nýir kennarar í stað þeirra sem hurfu af vettvangi. Launakerfið er þannig að dagvinnulaun nýrra starfsmanna eru lægri en þeirra sem komnir eru að starfslokum, auk þess sem kennsluskylda lækkar umtalsvert við 60 ára aldurinn. Þetta mikil umskipti leiddu til þess að launakostnaður 2007 varð ekki jafn hár og áætlanir gerðu ráð fyrir og munar þar milljónum króna. Þá liggur fyrir að þrátt fyrir að bókhaldi skólans, fyrir árið 2007, hafi verið lokað á eftir að leiðrétta fjárframlög til skólans á grundvelli mældra ársnemenda en þeir urðu heldur færri en Fjárlög gerðu ráð fyrir. Því má búast að

árið 2007 skili sér með halla þó hann verði minni en gert var ráð fyrir. Höfuðstóll verður engu að síður jákvæður í árslok 2007 eins og gert var ráð fyrir sbr. töflu 2.

6. Eru (a) gerðar rekstraráætlanir fyrir hvert ár sem byggjast á því að ná faglegum markmiðum innan ramma fjárheimilda og (b) þær notaðar sem virk stjórnþæki í rekstrinum innan ársins?

Já. Gerð er rekstraráætlun fyrir hvert ár. Rekstraráætlun tekur alltaf mið af fjárheimildum hvers árs og stöðu höfuðstóls. Eftir samræmingu í bókhaldi í Oracle hefur orðið einföldun á framsetningu rekstraráætlana en á bak við hverja áætlun eru oftast mun ítarlegri útreikningar skólans þar sem tekið er mið af nemendaspám, námsframboði og aðgerðaáætlunum við stefnumótun skólans. Rekstrarstaða hvers árs og forgangsroðun verkefna hverju sinni ráða miklu um skiptingu fjármuna í áætlun hverju sinni.

7. Beitir stofnunin kostnaðargreiningu með markvissum hætti þannig að kostnaður við einstök verkefni eða þjónustu er þekktur og er þjónustan leyst með sem hagkvæmustum hætti (innan stofnunar eða með útvistun verkefna)?

Já. Fylgst er náið með stærstu rekstrarliðum og þess gætt við bókun gjalda að auðvelt sé að afla yfirlits yfir einstaka þætti rekstrarins eins og fasta launaliði, tilfallandi launaliði eða yfirvinnu, rekstur húsnæðis (kostnað vegna vatns, hita og rafmagns, ræstinga, viðhalds, tækjakostnað og viðhald tækja, endur- og símenntun starfsmanna, kostnað vegna sérverkefna (verkefnisstjórn), kostnað vegna árangurstengingar launa, kostnað vegna aðfanga á bókasafni og kostnað vegna upplýsingatækni og rekstur tölvukerfis svo fáeinir þættir séu tíundaðir. Á grundvelli kostnaðargreiningar sem þessarar hefur m.a. verið ráðist í aðhaldsaðgerðir varðandi orkukostnað og samið við Orkuveitu Reykjavíkur um nýja verðskrá þar, samið upp á nýtt um ræstingu húsnæðis MS og rekstur og umsjón öryggiskerfa (þjófa- og brunavarnir) auk þess sem ákveðið var á sínum tíma, vegna mikils kostnaðar, að semja upp á nýtt um restur ljósritunarvéla. Þá hafa verið gerðir hagstæðir samningar um rekstur mótuneytis starfsmanna og mótuneytis nemenda. Árið 2002 var síðan tekin ákvörðun um að semja við Nýherja um rekstur tölvukerfis skólans en samtímis var tekin ákvörðun um að skólinn sinnti sjálfur notendabjónustunni. Þetta var gert að undangenginni þarfagreiningu á sviði upplýsingatækni sem síðan var notuð við samningagerðina. Þetta ár gerði skólinn einnig sérsamning um leigu á ljósleiðara fyrir skólann sem leiddi til mun hraðari tenginga á töluvert lægra verði en áður hafði þekkt. Fótunum undan þessu var síðan kippt þegar Menntamálaráðuneytið samdi um rekstur á svonefndu FS neti sem öllum framhaldsskólum var gert að taka í notkun. Óhagstæðari samningar um fjarskipti hafa vart verið gerðir, bæði rauk kostnaður upp úr öllu valdi og tenging varð hægari en áður, ef eitthvað var. Nýr samningur um rekstur FS netsins (árið 2007) færir þessi mál loks aftur í eðlilegt horf.

Við ákvarðanir um kostnaðarþætti í MS er alltaf horft til eftirtalinna þriggja þátta:

- Mikilvægi útgjaldaliðar í ljósi stefnu skólans
- Kostnaðar
- Gagnsemi til lengri tíma

8. Hefur framleiðni stofnunarinnar (þ.e. hverju stofnunin annar fyrir sama kostnað) farið vaxandi eða minnkað á síðustu árum?

Stíf forgangsroðun verkefna og stöðug endurskoðun og eftirlit gagnvart einstökum útgjaldaliðum hefur verið forsenda þess að unnt hefur verið að halda rekstri Menntaskólans við Sund stöðugum og innan fjárheimilda. Hagrætt hefur verið á öllum sviðum rekstrarins eins og kostur er. Launakostnaður vegur ákaflega þungt í rekstri skólans en tekist hefur að hafa stjórn á útgjöldum vegna launa með því að fara yfir þá þætti í skipulagi skólans sem snúa að launum með það markmið að leiðarljósi að tryggja hámarks nýtingu fjármuna. Sú aðferð sem hefur vegið þyngst í þessu er að hafa góða stjórn á stærð hópa og huga að nýtingu námshópa með því að stýra námsframboði. Þrátt fyrir að heildarkostnaður á hvern ársnemanda hafi undanfarin ár verið hvað lægstur í Menntaskólanum við Sund hefur námsgengi nemenda (mælt í loknum einingum og brotthvarfi nemenda frá námi) verið afar gott. Langflestir nemendur skólans ljúka fullu námi og brotthvarf frá námi er með því lægsta sem þekkt og örugglega hvað lægst sé tekið tillit til námsárangurs þeirra nemenda sem teknir eru inn í skólann. Menntaskólinn við Sund hefur það markmið

NOTENDUR

NEMENDUR – SKÓLINN

[illegible]

Mynd 2. Skjámynd úr Innu.

Menntaskólinn við Sund, mars 2008

Skólaráð og skólanefnd: Nemendur og kennarar eiga fulltrúa í skólaráði en skólaráð hefur skilgreint hlutverk samkvæmt lögum. Eins eiga bæði nemendur og kennarar áheyrnarfulltrúa í skólanefnd Menntaskólans við Sund en skólanefndin er rektor skólans til halds og traust við stjórnun skólans, sbr. lög þar um.

Samstarf skólans og hagsmunasamtaka nemenda (SMS): Nemendur kjósa sér stjórn árlega og fulltrúa í helstu nefndir á sviði félagsmála. Skólinn leggur til tvo starfsmenn (félagsmálafulltrúa) til að sinna þessum samskiptum af sinni hálfu. Haldnir eru reglulega fundir þessara aðila og eru samskiptin eðlilega ákaflega mikil á starfstíma skólans. Nemendur og skólinn hafa m.a. undanfarið unnið saman að breytingum á reglum skólans um þá sem eru í forystu fyrir nemendur. Samskiptaformið getur verið margvíslegt, óformlegt, formlegir fundir, tölvusamskipti og tillögugerð.

SKÓLINN – STARFSFÓLK

Öflug og greið upplýsingagjöf er forsenda góðra samskipta og greiður aðgangur starfsfólks að stjórnendum. Vel skipulagt skólastarf þar sem leikreglur eru skýrar, markmið eru skýr, þar sem ríkir traust á milli samstarfsfélaga og þar sem starfsfólk hefur eitthvað að segja um eigið vinnuumhverfi er ein besta leiðin til þess að fá starfsfólkið til að njóta sín. Þátttaka í mótun eigin starfs og umhverfi þar sem starfsmaðurinn fær umbun fyrir vel unnin störf, hvort sem það er í formi viðbótarlauna eða annarrar viðurkenningar, er leið að góðum árangri. Skipulag og starfsaðferðir Menntaskólans við Sund miðast við þetta. Skólastarf snýst fyrst og síðast um samskipti. Þessi samskipti eru margvísleg í MS, formleg sem óformleg. Rafræn samskiptatæki eru helst tölvupóstur, heimasíða skólans, Námsnetið, Inna og upplýsingabæklingar sem skólinn gefur út. Hér á eftir verður gerð stuttlega grein fyrir helstu aðferðum sem beitt er í MS varðandi mat á þörfum starfsfólks fyrir þjónustu og aðbúnað.

Starfsmannafundir/kennarafundir: Haldnir eru reglulega starfsmannafundir og einnig fundir ætlaðir ákveðnum hópi starfsmanna t.d. kennurum. Boðað er til funda með dagskrá bæði rafrænt og á hefðbundinn hátt. Fundargerðir eru færðar til bókar og sendar í tölvupósti til allra starfsmanna.

Starfsmannakönnun: Á hverju ári hefur verið lögð fyrir alla starfsmenn könnun sem snýr að starfinu, aðbúnaði og beðið um mat á skipulagi skólans, stjórnendum og starfsaðferðum þeirra og upplýsingaflæði. Undanfarin ár hefur verið unnið úr þessu rafrænt og helstu niðurstöður kynntar hópnum.

Mat á stjórnendum: Árlega fer fram könnun þar sem allir starfsmenn meta stjórnendur og þeirra störf. Niðurstöður eru sendar hverjum og einum rafrænt.

Starfsmannaviðtöl: Rektor tekur alla starfsmenn í viðtal annað hvert ár og alla nýja starfsmenn árlega. Um er að ræða einkasamtal rektors og viðkomandi starfsmanns. Notast er við gátlista í viðtölunum sem breytt er ár hvert eftir því hvaða áherslur eru í starfinu hverju sinni.

SKÓLINN – FORELDRAR OG FORRÁÐAMENN

Foreldranetið: Við Menntaskólann við Sund er rekið Foreldranet. Þetta er tengslanet (netfangaskrá) sem haldið er utan um af skólanum, en borið uppi af foreldrunum sjálfum. Hér eru mál sem snerta þjónustu skólans rædd, námskröfur, skemmtanir nemenda ofl. sem er efst á baugi hverju sinni. Samskipti foreldra/forráðamanna og skólans urðu m.a. til þess að tekið var upp á því að halda fræðslufundi fyrir foreldra og forráðamenn og námskeið um kennslu og kennsluaðferðir sem eru notaðar í MS.

Fundir með foreldrum/forráðamönnum: Á hverju ári er haldinn fundur með foreldrum/forráðamönnum nálægt upphafi haustannar og annar sambærilegur fundur er haldinn í janúar ár hvert. Umræðuefnið er skólinn, skipulagið, námsárangur og leiðir til úrbóta. Foreldrar hitta stjórnendur skólans, sviðstjóra, námsráðgjafa og umsjónarkennara viðkomandi nemanda.

Samskipti í gegnum helstu upplýsingakerfi: Skólinn notar Upplýsingakerfi framhaldsskóla, Innu, þar sem haldið er utan um námsferil nemenda og ástundun. Foreldrar nemenda, sem eru undir 18 ára aldri, geta fengið aðgang að þessu kerfi til þess að fylgjast með framvindu náms síns unglings. Skólinn rekur innra námsnet (Námsnetið) þar sem haldið er utan um samskipti í einstökum námsgreinum. Foreldrar unglinga undir 18 ára aldri geta fengið aðgang að þessu kerfi.

Upplýsingar um skólastarfið á vef skólans: Allar upplýsingar um skólastarfið, reglur skólans, námsframboð, námslýsingar og námskröfur er að finna á vef skólans, <http://www.msund.is>. Á vefnum er fréttarás (Skilaboðaskjóðan) þar sem settar eru mikilvægar tilkynningar og fréttir um skólastarfið.

10. Hefur nýlega verið framkvæmd athugun á þörfum og væntingum notenda sem nýtt er til að aðlaga og bæta þjónustu?

Já. **Nemendakönnun:** Lögð er fyrir nemendur á innra neti skólans (sem hluti af sjálfsmati skólans) rafræn könnun sem fjallar um kennsluna. Unnið er úr niðurstöðunum (fenginn er sérstakur aðili til verksins) og niðurstöður eru síðan sendar hverjum og einum heim. Heildarniðurstöður eru kynntar starfsmönnum og rektor ræðir síðan við hvern og einn um hans niðurstöðu í starfsmannaviðtölunum. Þeir sem standa sig best fá tímabundna hækkun á launaröðun skv. sérstöku kerfi samstarfsnefndar kennara og MS.

Starfsmannakönnun: Árlega er lögð fyrir starfsfólk könnun sem snýr að starfi þeirra, stjórnun og aðbúnaði. Unnið er úr niðurstöðum þessarar könnunar og tillögur og ábendingar sem þar koma fram eru notaðar til að bæta skólastarfið.

Könnun vegna þemadaga: Árlega er sett á Námsnetið könnun þar sem nemendur eru spurðir um ánægju-óánægju með framkvæmd þemadaga. Þemadagar eru haldnir árlega og þá er hefðbundið skólastarf brotið upp með ýmsum hætti. Farið er yfir niðurstöður og athugað hvað megi bæta varðandi dagskrá og framkvæmd.

Könnun fyrir nemendur á þriðja ári: Nýlega er búið að leggja fyrir nemendur á þriðja ári opna könnun þar sem þeir voru beðnir um að tjá sig um það sem betur mætti fara í skólastarfinu jafnframt því að lýsa því sem þeim þótti vel gert. Verið er að vinna úr þessum niðurstöðum þó svo að nú þegar hafi verið ákveðið að bregðast við beiðni um ákveðnar endurbætur á aðstöðu nemenda í opnum rýmum í skólanum.

Könnun fyrir nemendur á fjórða ári: Verið er að undirbúa könnun sem lögð verður fyrir nemendur á fjórða ári (væntanlega útskriftarnemendur). Þar verður áhersla lögð á að fá fram hvað er gott og hvað er slæmt í skipulagi kennslu og uppbyggingu námsframboðs í MS.

VINNUFERLAR / VERKFERLAR

11. Liggur fyrir skrifleg lýsing á mikilvægustu ferlum innan stofnunarinnar, t.d. í gæðahandbók?

Já. Kennarar eru langfjölmennasti starfshópurinn innan skólans. Allir kennarar fá í hendurnar Handbók kennarans sem inniheldur leiðbeiningar um skólann, reglur, námskröfur og vinnulag auk upplýsinga um réttindi og skyldur eins og þær eru í gildandi samningum, lögum og reglugerðum. Til eru starfslýsingar fyrir alla starfsmenn og flestir aðrir starfsmenn hafa vel skilgreinda ferla sem þeir nota við sín verk. Hér má til dæmis nefna verklýsingar fyrir baðverði, þá sem koma að ræstingu, verklagsreglur (gátlistar) fyrir stjórnendur varðandi meðferð mála og helstu verkefni. Skólaráð hefur sett sér verklagsreglur um afgreiðslu mála og sama á við um námsráðgjafa sem og skrifstofu- og fjármálastjóra. Verkaskipting á milli stjórnenda skólans (rektors, konrektors og kennslustjóra) er mjög skýr og miðast hún m.a. við að ekki sé sami aðili sem taki ákvörðun um afgreiðslu máls og fær hana síðan til umfjöllunar ef kvörtun er sett fram. Almennar reglur um góða stjórnsýsluhætti eru hafðar að leiðarljósi og meðferð ágreiningsmála tekur alltaf mið af ákvæðum stjórnsýslulaga og upplýsingalaga um meðferð mála eins og við á hverju sinni.

12. Hefur nýlega verið unnið að endurbótum á mikilvægustu ferlum stofnunarinnar í þeim tilgangi að bæta árangur?

Já. Skólaráð hefur undanfarna mánuði haft eigin verklagsreglur til umfjöllunar með það markmið að leiðarljósi að afgreiðsla mála sé ætíð gegnsæ, málefnaleg og í anda góðrar stjórnsýslu. Stjórnendur hafa mótað sér vinnureglur varðandi meðferð mála og skráningu þeirra og bætt upplýsingagjöf til skjólstæðinga sinna er tengist bæði meðferð og afgreiðslu einstakra mála. Til að tryggja sem best samræmi í meðferð og afgreiðslu mála er oft stuðst við gátlista. Þessir listar gegna einnig afar mikilvægu hlutverki þegar mannabreytingar verða innan stofnunarinnar. Sambærilegt er einnig gert í samstarfsnefnd kennara og skólans við ákvarðanir á viðbótarlaunum vegna árangurstengingar launa. Þar liggur öll ákvarðanatáka ljós fyrir og gengið er frá henni með formlegum, skriflegum hætti allra aðila. Upplýsingar

um þá ákvarðanatöku er alltaf send viðkomandi skriflega. Þar er útskýrt hvaða rök lágu að baki ákvarðanatökunni og hver niðurstaða nefndarinnar er. Alltaf er leitað til starfsmanna og nemenda varðandi skipulag og framkvæmd einstakra þátta eins og gerð próftöflu og gerð stundatöflu starfsmanna og bekkja. Farið er yfir ábendingar og reynt að bregðast vel við þeim athugasemdum sem fram koma og eru til bóta. Hér á eftir er listi yfir gátlista sem eru notaðir í Menntaskólanum við Sund.

Gátlistar:

- Almenn atriði um próf
- Einkunnaskráning og einkunnaafhending
- Endurtektarpróf
- Foreldrafundur
- Fundur með nýjum kennurum í ágúst
- Greiðslur skólagjalda
- Innritun nemenda
- Kjörsviðsverkefni
- Kynning á tölvukerfi fyrir nemendur
- Launamál kennara
- Matsnemendur
- Móttaka nýrra kennara
- Nemendakönnun, mat á gæðum náms og kennslu
- Prófaundirbúningur
- Skjöl sem unnin eru fyrir opinbera aðila
- Stúdentsefni
- Undirbúningur nýs skólaárs í Innu
- Undirbúningur útskriftar
- Úrvinnsla einkunna
- Yfirllestur á áfangalistum frá menntamála-ráðuneyti
- Yfirlit störf kennslustjóra
- Yfirlit yfir störf konrektors

STARFSMENN - ÞRÓUN OG LÆRDÓMUR

13. Er unnið skipulega að því bæta reksturinn til að ná betri árangri í framtíðinni m.t.t. stefnumörkunar?

Já. Þessari spurningu hefur að nokkru verið svarað hér að framan. Það vantar alltaf fjármagn til þess að gera góða hluti. Forgangsröðun verkefna er því lykilatriði, því ekki er hægt að gera allt í einu. Það er sífellt verið að leita leiða til þess að nýta fjármuni betur. Viðhald búnaðar og húsnæðis er dýrt og því skiptir miklu máli að umgengni sé góð. Með góðri umgengni má spara verulegar fjárhæðir til lengri tíma. Með réttu efnisvali, þar sem tekið er tillit til notkunar, er oft hægt að spara verulegar fjárhæðir með því að kaupa ekki alltaf það ódýrasta. Markmið skólans varðandi endurnýjun og viðhald búnaðar og húseigna er „Enginn tvíverknaður“. Út frá þessu markmiði hefur skólinn reynt að byggja upp góða aðstöðu fyrir nemendur og sitt starfsfólk. Með góðu skipulagi náms og kennslu er unnt að draga úr brottfalli og spara þannig þjóf félaginu verulegar fjárhæðir. Þetta hefur verið haft í huga þegar skólinn hefur verið að skipuleggja stuðningsþjónustu við nemendur og símenntunarprógramm fyrir sitt starfsfólk. Þetta er einnig eitt af markmiðunum með árangurstengingu launa. Veita viðurkenningu fyrir það sem vel er gert til að búa til hvatningu fyrir frekari afrek. Betri árangur og meiri starfsánægja leiðir til betri rekstrarárangurs.

14. Er unnið meðvitað að þróun nýjunga í rekstrinum til að (a) bæta þjónustu og/eða (b) auka hagræði í rekstri?

Já. Nýting tíma er lykill að góðum árangri. Það hefur markvisst verið unnið að því að bæta vinnuaðstæður nemenda og starfsfólks.

Nýjungar sem snúa að nemendum: Þetta snýr að vinnurýmum nemenda, bæði í tölvustofum, á bókasafni og í opnum rýmum í skólanum. Aðgengi nemenda að námsgögnum og tækjum hefur verið stórbætt þannig að ekki á að skapast bið eftir tölvum eða öðrum tækjum sem þeir þurfa að nota. Hópvinnuaðstaða þeirra hefur einnig verið bætt á nokkrum stöðum í skólanum. Markmiðið er að nemendur geti undirbúið sig fyrir næsta dag í skólanum og sparað þannig tíma og peninga. Rekstur innra kerfis skólans hefur síðan stórbætt aðgengi nemenda að upplýsingum og auðveldað þeim verulega að fylgjast með hvaða námskröfur eru gerðar til þeirra.

Nýjungar sem snúa að starfsfólki: Vinnurými starfsmanna hafa öll verið tekin í gegn þannig að þeir hafa í dag allir eigin vinnustöðvar með tölvu og greiðan aðgang að öðrum þeim tækjum og tólum sem þarf til undirbúnings kennslu. Sérstaklega hefur verið hugað að þáttum vinnuverndar við hönnun vinnurýma.

Gjörbylting hefur orðið á þessari vinnuaðstöðu frá árinu 2001. Bæði nemendur og starfsfólk njóta síðan góðs af því að þráðlaust net er alls staðar í skólanum.

Breytingar á kennslurýmum sem miða að betri nýtingu tíma: Kennslustofur hafa verið endurnýjaðar með markmið vinnuverndar að leiðarljósi. Húsgögn hafa verið endurnýjuð og lýsing í stofum hefur verið stórbætt þannig að síður ætti að koma fram þreyta vegna glampa af perum. Skólinn er í fararbroddi varðandi nýtingu upplýsingatækni í kennslustofum, svo sem notkun á rafrænum töflum og hefur allur búnaður verið settur þannig upp að kennarinn á að geta hafið kennslu strax í upphafi tímans án þess að þurfa nokkru sinni að tengja nokkurt tæki. Með því að haga málum þannig að ekki þurfi að tengja tæki eða stinga snúrum í samband sparast tími til kennslu og fjármunir í viðhaldi.

15. Er rekin virk starfsmannastefna sem leggur m.a. áherslu á (a) frammistöðustjórnun (þ.e. hvort starfsmönnum sé umbunað fyrir það sem vel er gert og tekið á því þegar starfsmaður stendur sig ekki sem skyldi?), (b) þýðingu starfsmanna í rekstrinum (c) fræðslu þeirra, (d) ánægju þeirra í starfi, möguleika til að (e) bæta árangur sinn og vaxa í starfi og (f) sveigjanlegt starfsumhverfi þar sem ríkir jafnvægi milli vinnu og einkalífs?

Já er svarið við öllum liðum spurningarinnar.

- (a) **Frammistöðustjórnun** Menntaskólinn við Sund varð fyrstur framhaldsskóla til þess að taka upp árangurstengt launakerfi. Í öllum tilvikum er um tímabundna röðun að ræða þannig að ef árangur versnar missir viðkomandi þessa viðbótarröðun. Þróun þess hófst um leið og stofnanasamningar urðu hluti af kjörum framhaldsskólakennara. Launaröðun á grundvelli árangurs er unnt að fá vegna starfa eða frumkvæðis sem er umfram það sem hægt er að gera kröfur til. Hér skal fyrst nefna hærri launaröðun á grundvelli góðs árangurs í kennslu. Niðurstöður úr nemendamati eru notaðar til þessarar ákvörðunar skv. leikreglum sem samþykktar hafa verið í samstarfsnefnd kennara og skólans. Kennarar geta einnig fengið viðbótarröðun fyrir að vera frumkvöðlar að þróunar- og nýbreytnistarfi og fyrir frumkvæði að faglegu samstarfi. Í öllum tilvikum byggir ákvörðun um viðbótarröðun á skriflegum leikreglum sem samstarfsnefnd kennara og MS hefur samþykkt (sjá mynd 1.) **Umbætur í starfi:** Þegar starfsmaður stendur sig ekki eða upp koma vandamál er fylgt föstu verkferli: Starfsmaður er kallaður í viðtal hjá konrektor. Mat er lagt á málið og það sett í viðeigandi farveg (rætt við málssaðila, málið afgreitt, máli vísað áfram til rektors eða ákveðið að greina stöðuna nánar t.d. með því að senda hlutlausan aðila með gátlista til að greina vandamál í kennslu o.s.frv. Ef um alvarleg mál er að ræða er starfsmanni gefinn kostur á að hafa trúnaðarmann með sér á fund og málsatvik og þau úrræði sem grípa skal til eru skráð.
- (b) **Þýðing starfsmanna í rekstrinum** Mesta verðmæti skólans liggur í úrvals starfsfólki. Gæði í skólastarfinu eru háð mörgum þáttum svo sem skipulagi og aðbúnaði, stjórnunarháttum og skýrum markmiðum. Mikilvægast öllu er þó sá mannauður sem skólinn býr yfir. Áhersla skólans

MENNTASKÓLINN VIÐ SUND	
Matskerfi fyrir umsóknir um tímabundin viðbótarlaunaprep vegna árangurstengingar launa skólaárið 2007 til 2008	
Samningsaðilar eru einhuga um að neðangreint matskerfi skuli lagt til viðmiðunar við afgreiðslu umsókna á grundvelli samkomulags um viðbótarröðun vegna árangurstengingar launa frá 20. júní 2007. Aðilar eru sammála um að í umsóknum kunna að koma fram atriði sem ekki eru talin hér upp og mun samstarfsnefndin þá meta þau til stiga.	
Á grundvelli þróunar- og nýbreytnistarfs í skólastarfi á framhaldsskólastigi¹	
Skólaárið 2007-2008 er lögð áhersla á þróunar- og nýbreytnistarf á sviði samþættingar námsgreina, nýtingu nýjustu tækni í kennslu, svo sem rafræna tafla og Námsnets. Að auki er áhersla á þróunastarf á grundvelli greininga á eigin starfi og sjálfsmats.	
5 stig	Leiðtogahtverk um nýbreytni- og þróunastarf í kennslugrein/starfsgrein á landinu "Eldhugi".
4 stig	Leiðtogahtverk um nýbreytni og þróun í kennslugrein/starfsgrein í skólanum eða yfir lengri tíma "Breytingasinni".
3 stig	Nokkur vel útfærð þróunarverkefni eða vel prófuð nýjung í kennslu/starfi.
2 stig	Vel úrfært þróunarverkefni eða ný kennsluáðferð. Tilraunastarf farið af stað í tveimur áföngum og starfið lofar góðu.
1 stig	Tilraunastarf farið af stað. Afmarkað verkefni í tengslum við einn áfanga/eitt verkefni. Starfið lofar góðu. Ný kennslubók tekin í notkun.
0 stig	Upplýsingar eða rökstuðning vantar. Verkefni ekki hafið eða komið mjög stutt á veg.
Á grundvelli samstarfs við aðra kennara á framhaldsskólastigi²	
5 stig	Þverfaglegt eða faglegt samstarf milli landa, samfella í samstarfi yfir nokkurn tíma, mörg samstarfsverkefni eða leiðandi í viðamiklu verkefni.
4 stig	Þverfaglegt samstarf á landsvísi, þátttaka í einu viðamiklu samstarfsverkefni milli landa eða nokkur afmörkuð samstarfsverkefni milli landa.
3 stig	Tvo eða fleiri skilgreind þverfagleg verkefni innan skóla eða milli skóla innan faggreinar eða eitt samstarfsverkefni milli landa.
2 stig	Eitt skilgreint samstarfsverkefni milli skóla innan faggreinar. Formennska fagfélags. Þverfaglegt verkefni innan og/eða milli skóla.
1 stig	Skilgreint samstarfsverkefni greinakennara/fagaðila innan skóla.
0 stig	Upplýsingar vantar eða eingöngu vísað í almennt samstarf milli kennara en ekki sérstök samstarfsverkefni.

¹ Verkefni á öðrum skólastigum eru metin einu stigi lægra.

² Verkefni á öðrum skólastigum eru metin einu stigi lægra.

Mynd 3. Matskerfi fyrir tímabundin viðbótarþrep vegna árangurstengingar launa 2007-2008.

er að hafa mannvænt umhverfi þar sem allir stefna að sama markmiði en einstaklingurinn hefur frelsi til þess að gera hlutina á þann veg sem hann gerir best. Rekstrarlega séð skiptir miklu máli að upplýsingaflæði sé gott þannig að allir séu meðvitaðir um rekstrarlega stöðu og þær áherslur og forgangsörðun sem ákveðin hefur verið. Í skólastarfi skipta vel menntaðir og færir kennarar afar miklu máli og geta þeir haft veruleg áhrif á brotthvarf nemenda frá námi. Góður kennari er ómetanlegur skólanum og nemendum hans. Sama á við um aðra starfsmenn. Gott og samhent lið er forsenda árangurs hvort sem viðkomandi starfar að ráðgjöf, baðvörslu, á skrifstofu, við kennslu, stjórnun eða á bókasafni skólans. Markmið þeirra er að gera góðan skóla betri.

- (c) **Fræðsla starfsmanna** Sí- og endurmenntun starfsmanna er lykill að framþróun og á ríkan þátt í að koma í veg fyrir kulnun í starfi. Menntaskólinn við Sund hefur mörg undanfarin ár ráðið sérstakan verkefnastjóra sem heldur utan um sí- og endurmenntun starfsfólks. Haldnir eru reglulega fræðslufundir, fyrirlestrar og ráðstefnur, námskeið og örnámskeið um þá þætti sem skólinn telur mikilvæga miðað við markmið sín og einnig er brugðist við óskum starfsmanna um endur- og símenntun sem tengist þeirra starfi sérstaklega. Endurmenntunarstjóri, í samráði við stjórn skólans, útbýr fræðsluáætlun fyrir hvert skólaár sem unnið er eftir. Skólinn sjálfur hefur frá árinu 2003 lagt ákveðið fjármagn til að styrkja spennandi verkefni starfsfólks sem snúa að þróun í starfi. Sótt er um styrk til skólans, sem metur og afgreiðir umsóknir eftir þeim reglum sem settar hafa verið.
- (d) **Ánægja í starfi** Árlega er spurt um ánægju starfsfólks í starfi í þeirri starfsmannakönnun sem lögð er fyrir. Ánægja í starfi er einnig til umræðu í starfsmannaviðtölum sem rektor á með hverjum og einum. Þá er starfsánægja oft til umræðu á fundum konrektors og rektors á deildarfundum þeirra með kennurum faggreina. Unnið er úr starfsmannakönnuninni og farið yfir þá þætti sem hægt er að bregðast við til að auka ánægju í starfi. Óánægja einhvers starfsmanns getur t.d. leitt til þess að ákveðið er að styrkja hann á því sviði sem veldur vanlíðan. Þetta hefur m.a. verið gert með því að greiða fyrir utanaðkomandi hjálp sérfræðinga, með því að senda viðkomandi á námskeið eða með því að breyta þeim þætti sem veldur óánægju hjá viðkomandi.
- (e) **Leiðir til að bæta árangur sinn og vaxa í starfi** Virkt sjálfsmatskerfi, skipulagðar starfendarannsóknir, árangurstengt launakerfi og stuðningur skólans við sí- og endurmenntun starfsfólks eru allt tæki sem nýtt eru til þess að bæta árangur í starfi við Menntaskólann við Sund. Sá sjóður sem skólinn notar síðan til þess að styrkja þá sem standa fyrir þróunarstarfi styrkir þetta kerfi enn frekar. Skipan starfa í skólastarfi er hins vegar frekar flöt, æðstu stjórnendur eru þrír, innan skrifstofu eru aðeins fulltrúi og skrifstofustjóri auk fjármálastjóra og síðan eru allnokkur stöðugildi til viðbótar á þjónustusviði. Við kennslu eru auk almennra kennara fagstjórar greina og síðan þrír sviðstjórar sem eru æðstu faglegu stjórnendur skólans. Af þessum sökum er launakerfið frekar flatt og því skiptir það höfuðmáli fyrir skólann að áframhaldandi þróun verði á árangursstjórnunarkerfi hans. Hér vantar meira fjármagn til þess að geta gert eins vel við gott starfsfólk og vilji er til.
- (f) **Sveigjanlegt starfsumhverfi** Skólaárið er skilgreint í lögum sem 9 mánaða tímabil. Kjarasamningar kennara eru þannig uppbyggðir að vinnuálag á þá er afar mikið á starfstíma skóla (> 40 klst/viku) og því er almennt erfitt um vik að þróa mjög sveigjanlegt starfsumhverfi þar sem vinnutíminn er mjög sveigjanlegur. Það er þó reynt í Menntaskólanum við Sund á eftirfarandi hátt:
 - o **Stundatöflugerð** Unnið er að stundatöflugerð að sumri ár hvert. Við töflugerðina eru eftirfarandi reglur hafðar til hliðsjónar: Nemendur ganga fyrir við töflugerðina, kennarar í fullu starfi geta almennt ekki lagt fram kröfur um sérstaka töflu en reynt er að taka tillit til barnafólks, þeirra sem eru í námi samhliða vinnu og þeirra sem eru í hlutastarfi. Einnig er tekið tillit til þeirra sem njóta kennsluafsláttar vegna aldurs.
 - o **Forfallakerfi** Skólaárið 2007-2008 var í fyrsta sinn tekið upp það nýmæli að ráða sérstakan forfallakennara í fullt starf. Hann er ekki með stundaskrárbundna kennslu heldur tekur að sér kennslu þegar um tilfallandi forföll er að ræða, þegar skólinn þarf að senda kennara á fundi og ráðstefnur o.s.frv. Forfallakerfið kemur í veg fyrir los hjá nemendum og léttir á þeim sem forfallast þannig að verkefni hlaðast síður upp vegna forfalla þeirra.

- O **Fritaka á starfstíma skóla** Þegar koma upp sérstakar aðstæður hjá starfsmanni reynir skólinn að bregðast jákvætt við óskum um frítöku á starfstíma skóla að uppfylltum eftirfarandi skilyrðum:
- Fjarvera starfsmanns bitnar ekki á nemendum þannig að kennsla falli niður né önnur þjónusta verði skert.
 - Fjarvera starfsmanns verður ekki til þess að vinnuálag færist yfir á aðra starfsmenn án þess að þeir fái umbun fyrir.

LOKAORÐ

Fjölmargar leiðir eru færar til þess að ná fram markmiðum árangursstjórnunar í ríkisrekstri. Áhrif stjórnenda í þessu dæmi eru umtalsverð og skiptir þar mestu að stjórnsýslan sé vönduð, horft sé til markmiða stofnunar og þeirra kvaða og tækifæra sem lög og reglur sem starfað er eftir veita viðkomandi stofnun.

Sérhver stofnun þarf að huga vel að þeim mannauði sem hún býr yfir og hafa sveigjanleika til að takast á við síbreytilegar aðstæður. Hlúa þarf vel að starfsfólki og líðan þess. Veita þarf starfsfólki aðhald og stuðning þegar á þarf að halda og láta það njóta þess í bættum kjörum og betri aðstæðum þegar vel gengur.

Mikilvægt er að æðsta stig stjórnsýslunnar, ráðuneytin, búi einnig yfir skilvirku hvatningakerfi þannig að þær stofnanir sem standa sig best, og starfsfólk þeirra, fái umbun fyrir sitt framlag.

Reykjavík, 7. mars 2008

Fyrir hönd Menntaskólans við Sund,

Már Vilhjálmsson

rektor