

Iðnskólinn í Reykjavík

Úttekt á stjórnunar- og
samskiptaferlum

Unnið fyrir:

Menntamálaráðuneytið



Ágrip

- Eftirfarandi skýrsla var unnin um úttekt sem gerð var í Iðnskólanum í Reykjavík (IR) í desember og janúar 1998-1999. Skýrsluhöfundum var falið að draga upp heildarmynd af stjórnunarferli, stjórnunarháttum og samskiptum í skólanum. Eftirfarandi atriði koma fram í skýrslunni:
- Mjög margt er unnið af krafti og metnaði í IR og skólinn hefur á að skipa mörgum mjög vel hæfum og vel menntuðum starfsmönnum, en ljóst er að miklir hnökrar eru á ýmsum þáttum er varða skipulag, stjórnun og samskipti.
- Hlutverk og staða IR hefur breyst mjög á síðustu áratugum. Ný lög og reglugerðir hafa tekið gildi, aðstæður í þjóðfélaginu hafa breyst mikið með aukinni gæðavitund og samkeppni frá öðrum skólum og einkaaðilum.
- Hin óljósa stefna og markmið um starfsemi skólans veldur óvissu og togstreitu í skólastarfinu. Menn toga í ýmsar áttir eftir sannfæringu sinni og áhugamálum.
- Þær leiðir sem lög og reglur kveða á um til samskipta og þróunar í skólastarfinu hafa ekki verið nýttar sem skyldi. Svo virðist sem fagleg umræða og umbætur hafi vikið fyrir umræðu um fjármál og kjaramál. Engin skráð starfsmannastefna er fyrirbyggjandi um hvernig sem best megi nýta mannauðinn, skólanum til hagsbóta.
- Ytri samskipti við starfstéttir og þróunarstofnanir eru lítil og byggjast meira á persónulegum grunni kennara en formlegum samstarfsleiðum. Greinileg óánægja er merkjanleg bæði hjá ýmsum starfsmönnum og hjá ýmsum starfsgreinum með samskiptin.
- Núverandi skipurit og starfslýsingar virðist ekki þjóna þeim tilgangi sem til er ætlast. Boð- og samskiptaleiðir eru óskýrar og ekki er farið eftir þeim. Vald- og ábyrgðarsvið einstaka eininga er óljóst og verkefni og verkferlar eru ekki samhangandi.
- Úrbætur á þeim þáttum sem hér hefur verið lýst taka tíma og þær þarf að byggja upp í skrefum. Ekki er til nein "patentlausn" á þessari flóknu stöðu. Lausin felst í ferli sem verður að vinna eftir og allir starfsmenn þurfa að taka einhvern þátt í. Sjálfsmatsaðferðir skóla eru dæmi um slíkt ferli sem skýrsluhöfundar leggja til að notað verði.

Brýnustu verkefni:

- Hlutverk og framtíðarsýn þarf að skilgreina og kynna öllum hagsmunaaðilum, starfsfólki, nemendum, atvinnulífi og samfélaginu í heild. Tryggja þarf frjóa umræðu meðal starfsmanna undir forystu stjórnenda um þessi mál. Öllum verður að vera ljóst fyrir hvað skólinn stendur, í hverju hann hefur forystu og hvaða svið hann leggur litla áherslu á.
- Setja þarf skýra stefnu og markmið með skólastarfinu, fyrir einstaka svið og skólann í heild. Án þessa er gæðastarf gagnslaust. Tryggja þarf að stefnumiðum sé fylgt eftir og þau endurskoðuð reglulega.
- Breyta þarf skipuriti og starfslýsingum þannig að þær þjóni betur starfseminni og stefnumiðum og endurspegli áherslur í skólastarfinu. Minnka þarf miðstýringu, auka sjálfstæði og ábyrgð eininga og veita þeim mun víðtækara umboð til ákvörðunatöku.

- Stórbæta þarf samskiptaleiðir með því að auka tíma til fundahalda og umræðna og skapa þeim formlegan farveg. Fundi þarf að nota markvissara t.d. með því að dreifa dagskrá og kynningargögnum með góðum fyrirvara.
- Tryggja þarf betur eftirfylgni og faglega umræðu með því gæðastarfi sem unnið er í skólanum. Þetta á ekki síst við um mat á kennslu og framistöðu kennara.
- Grípa þarf til sértækra aðgerða sem miða að því að auka samhug starfsmanna og efla samstarfsanda á vinnustaðnum. Slíkar aðgerðir miðuðu að því að skapa sátt um túlkun kjarasamninga og ná sátt í einstökum deilumálum.

Efnisyfirlit

Ágrip.....	1
Inngangur.....	4
1.0 Iðnskólinn í Reykjavík - greining á stöðu	5
1.1 Aðstæður	5
1.2 Lagarammi.....	5
1.3 Viðskiptaumhverfi.....	5
1.4 Samkeppnisumhverfi.....	6
1.5 Ímynd.....	7
1.6 Samantekt.....	8
2.0 Stefna og markmið IR:	9
2.1 Lagarammi.....	9
2.2 Stefnumörkun og gæðastarf í IR	9
2.3 Samantekt.....	10
3.0 Samskipti og boðleiðir	11
3.1 Formleg samskipti	11
3.2 Leiðtogahlutverk og fyrirtækjabragur	12
3.3 Starfsmannastefna og ráðningarmál	12
3.4 Tengsl við atvinnugreinar og ytri hagsmunaaðila:	14
3.5 Skipulag, starfslýsingar og stjórnunarhættir.....	14
3.6 Samantekt.....	16
4.0 Helstu niðurstöður og ályktanir.....	17
5.0 Tillögur um úrbætur	19

Inngangur

Skýrsla þessi greinir frá úttekt sem gerð var á stjórnun og samskiptum í Iðnskólanum í Reykjavík (IR) í desember og janúar 1998-1999.

Í erindisbréfi menntamálaráðuneytisins til skýrsluhöfunda var þeim falið að draga upp heildarmynd af stjórnunarferli og stjórnunarháttum í skólanum og jafnframt samskiptum skólameistara við einstakar deildir, starfsmenn, nemendur og aðila utan skólans. Einnig var þeim falið að beina sjónum að því hvernig staðið er að innra eftirliti og gæðastarfi í skólanum.¹ Þeir þættir í starfsemi skólans sem greindir voru í þessum tilgangi eru:

- Forsendur: Almenn atriði í aðstæðum skólans, viðskipta- og samkeppnisumhverfi, ímynd og staða,
- Starfsemi: stefna og markmið, samskipta- og boðleiðir, starfsmannastefna og ráðningar, tengsl við ytri hagsmunaaðila, stjórnunarhættir og skipulag.

Dagana 10.- 18. desember og 8. janúar var rætt við yfir 40 starfsmenn og nokkra nemendur skólans. Í samvinnu við gæðastjóra skólans, Sævar Tjörvason, voru fundnir viðmælendur úr hópi starfsmanna og nemenda sem gæfu sem breiðasta mynd af skólanum. Tekin voru fjögur snið af nemenda- og starfsmannahópnum, frá æðstu stjórnendum, millistjórnendum niður í nemendur. Einnig var þeim starfsmönnum, sem ekki lentu í úrtakinu en vildu koma einhverju á framfæri, gefinn kostur á að ræða við skýrsluhöfunda. Rætt var við skólameistara og alla skólanefndarmenn.

Til þess að tryggja að sem marktækastar upplýsingar fengjust úr viðtölunum var viðmælendum, í upphafi hvers viðtals, heitið fullum trúnaði og lofað að ummæli þeirra yrðu ekki rekjanleg í skýrslunni. Tekið var fram að skýrsluhöfundar væru hlutlausir ráðgjafar sem menntamálaráðuneytið hefði fengið til þess að kanna samskipta- og stjórnunarferla og gera tillögur um úrbætur. Einnig var tekið fram að ekki væri verið að skoða sérstaklega þau deilumál sem uppi hafa verið í skólanum að undanfögnu.

Viðmælendur voru spurðir opinna spurninga um hvernig samskiptum þeirra innan skólans væri háttað, hvernig boðleiðir væru notaðar og beðnir að nefna dæmi máli sínu til stuðnings. Einnig voru þeir spurðir um stefnu skólans, hlutverk og framtíðarsýn. Að auki fengu viðmælendur að tjá sig um hvaðeina sem þeim fannst skipta máli. Skýrsluhöfundar skráðu hjá sér athugasemdir viðmælenda og nýta þær að hluta í skýrslunni. Hvert viðtal tók 20-60 mínútur.

Auk viðtalanna voru notuð ýmis rituð og prentuð gögn. Gögnin voru bæði almenn, svo sem lög og reglugerðir um starfsemi framhaldsskóla, og sérstök gögn um IR, svo sem ýmis gögn sem útbúin hafa verið af gæðastjórum, t.d. gæðahandbók og handbók kennara. Einnig höfðu skýrsluhöfundar afrit af bréfum til og frá skólanefnd og menntamálaráðuneyti á síðustu mánuðum og tillögur sem starfsmenn hafa flutt á fundum skólanefndar. Úrvinnsla gagna fór fram að viðtölum loknum. Lokaskrif skýrslunnar fóru fram 5.-15. janúar.

¹ Sjá fylgiskjal A - Erindisbréf

Umfang skýrslunnar takmarkast að öðru leyti af því fjármagni sem ætlað var í verkið og þeim tímamörkum sem skýrsluhöfundum voru sett.

1.0 Iðnskólinn í Reykjavík - greining á stöðu

1.1 Aðstæður

Iðnskólinn í Reykjavík var upphaflega stofnaður af Iðnaðarmannafélaginu í Reykjavík og hóf starfsemi árið 1904 en síðar tók hið opinbera við umsjón með skólahlöndu. Starfsemin hófst í núverandi húsnæði 1954. Kennslukerfi var breytt úr bekkjarkerfi yfir í áfangakerfi 1982. Árið 1988 fékk skólinn heimild til að veita meistaranám í öllum iðngreinum. Í skólanum eru nú kenndar 16 löggiltar iðngreinar, auk þeirra tölvufræði, tækniteikun og hönnun. Við skólann eru einnig almennar brautir og fornám. Nemendur skólans voru haustið 1998 um 1550 í dagskóla og um 425 í kvöldskóla. Fjöldi kennara og annarra starfsmanna er um 140 kennarar og 34 aðrir starfsmenn. Skólastarfið fer að mestu fram í húsi Iðnskólans og Vörðuskóla.

1.2 Lagarammi

Menntamálaráðherra fer með yfirstjórn og ábyrgð á iðnmenntun í landinu. Til ráðuneytis hefur hann Samstarfsnefnd um starfsnám og Starfsgreinaráð.

Um IR gilda öll almenn lög og reglugerðir um framhaldsskóla. Þessi lög og reglugerðir hafa flest verið sett á síðustu tveimur árum við endurskoðun á starfsemi skólanna. Þau lagalegu gögn sem skýrsluhöfundar höfðu til hliðsjónar voru:

- Lög um framhaldsskóla nr. 80/1996
- Lög um lögverndun á starfsheiti og starfsréttindum grunnskólakennara, framhaldsskólakennara og skólastjóra, nr. 86/1998
- Reglugerð um starfslið framhaldsskóla, nr. 371/1998
- Reglugerð um skólanefndir við framhaldsskóla, nr. 132/1997
- Reglugerð um skólaráð við framhaldsskóla, nr. 140/1997
- Reglugerð um almenna kennarafundi í framhaldsskólum, nr. 138/1997
- Reglugerð um eftirlit með starfi framhaldsskóla og námsefni og um ráðgjöf vegna kennslu og þróunarstarfa, 139/1997
- Reglugerð um söfnun og dreifingu upplýsinga um skólastarf á framhaldsskólastigi, 141/1997
- Reglugerð um sveinspróf, 278/1997
- Reglur um fornám í framhaldsskólum, 328/1997

1.3 Viðskiptaumhverfi

Til þess að hægt sé að fjalla um hlutverk og innra starf IR er nauðsynlegt að skilgreina nokkrar grundvallarforsendur í starfseminni. Verður það gert hér út frá rekstrarfræðilegu sjónarhorni og kunna þau hugtök sem notuð eru að hljóma undarlega í fyrstu.

Þessar skilgreiningar varða þau "viðskipti" sem IR stundar og þá "vöru" sem skólinn "framleiðir" og selur "viðskiptavinum" sínum. Skólinn er í færni- og fræðsluviðskiptum. Segja má að "varan" sé sú þjónusta sem IR býður í formi kennslu og aðstöðu í tilteknum

námsgreinum og þau réttindi, færni, atvinnutækifæri og ánægja sem af náminu leiða. Viðskiptavinirnir samanstanda að því er virðist af sundurleitum hópum ungs fólks með margvíslegar þarfir fyrir menntun. Þessa hópa og þarfir þeirra, stærð og vaxtarfasa þyrfti að greina nánar en í fljótu bragði virðast þeir vera eftirfarandi:

1. Nemendur sem ákveðið eru að sækjast eftir réttindum í tilteknum löggiltum iðngreinum. Þessi viðskiptavinahópur var ráðandi hjá IR en fer minnkandi.
2. Nemendur sem ákveðið eru að sækjast eftir menntun og færni í tilteknum greinum eins og tölvu- og hönnunargreinum. Þessi hópur fer ört vaxandi og er orðin mjög fyrirferðamikill. Hluti þessa hóps eru eldri nemendur.
3. Nemendur sem eru ráðvilltir um framtíðina og eru að þreifa sig áfram Þessi hópur er allstór að því er virðist, óvíst er um vöxt.
4. Nemendur með námserfiðleika sem eiga fárra kosta vöð í skólakerfinu. Þessi hópur er nokkuð stöðugur.

1.4 Samkeppnisumhverfi

Á síðustu árum hafa orðið breytingar á iðnmenntun í landinu. Iðnnám er orðið hluti af kerfi ýmissa fjölbrautaskóla. Lögin um framhaldsskóla heimila að einkaaðilar og samtök geti stofnað og rekið skóla á framhaldsskólastigi eða gerst aðilar að stofnun og rekstri framhaldsskóla.² Það er sýnt að þessi heimild getur haft áhrif á stöðu IR og má nú þegar sjá þess merki að samkeppni sé að verða frá einkaaðilum.

Til þess að meta stöðu IR og framtíðarhorfur er nauðsynlegt að gera hér stuttlega grein fyrir því samkeppnisumhverfi sem skólinn býr við. Greining á samkeppnisumhverfi er hluti þess grunns sem tillögur verða byggðar á síðar í skýrslunni. Hér verður samkeppnisumhverfið greint út frá rekstrafræðilegu sjónarhorni. Samkeppni má skoða frá fimm mismunandi hliðum:

1. Samkeppni innan færni- og fræðsluviðskipta.

Hér er um að ræða samkeppni sem hlýst af því að margir skólar og stofnanir bjóða samskonar vöru þjónustu og IR (iðnnám, almennt framhaldsnám, tölvunám o.s.frv.) til sömu hópa. Ef framboð náms er skoðað til ofangreindra viðskiptavinahópa kemur eftirfarandi í ljós:

- Hópur 1. Hefðbundið iðnnám. Sú þróun hefur orðið á síðustu árum að skólar hafa sérhæft sig í ákveðnum iðngreinum, t.d. matvælagreinar í MK og málmíðngreinar í Borgarholtskóla. Samkeppni varðandi þennan hóp er því frekar fólgin í því hversu mikið aðdráttarafl ákveðnar iðngreinar hafa, og þar af leiðandi þeir skólar sem bjóða viðkomandi greinar, heldur en að samkeppnin sé milli skóla sem kenna sömu iðngreinar og IR.
- Hópur 2. Nám á tölvu- og hönnunarsviði. Þessi hópur viðskiptavina getur í sjálfu sér ekki valið milli mjög margra skóla. Tölvunám sem leggur áherslu á vélbúnað er ekki víða kennt. Hönnun er aftur á móti kennd t.d. í Iðnskóla Hafnarfjarðar. Fyrir nemendur sem alvarlega sækjast eftir námi í þessum greinum eru því ekki um marga skóla að ræða.

² Lög um framhaldsskóla, nr. 80/1996, 41.- 42.grein

- Hópur 3. Ráðvilltir nemendur. Framhaldsskólar standa opnir öllum þeim sem lokið hafa grunnskólanámi. Þó er ljóst að margir skólar, t.d. flestir menntaskólar, verða á hverju ári að vísa frá getuminnstu nemendunum þar sem fleiri sækja um skólavist en skólarnir rúma. Ráðvilltir nemendur hafa því í raun ekki mikið val. Þeir fá margir hverjir ekki inngöngu í aðra skóla og því er samkeppni um þá ekki mikil.
- Hópur 4. Nemendur með námserfiðleika. Hér er um að ræða nemendur sem þurfa á sérstakri umhyggju og meiri aðstoð að halda en almennir nemendur. Framboð á námi og aðstoð fyrir þennan hóp er mjög takmarkað.

2. Samkeppni frá atvinnulífi.

Það getur verið freistandi fyrir ungt fólk að fara beint út á vinnumarkaðinn ef aðrir valkostir þykja lítt fýsilegir. Því má segja að vinnumarkaðurinn sé í samkeppni við IR um hluta viðskiptavinanna, e.t.v. sérstaklega hóp ráðvilltra nemenda. Atvinnuátsand í samfélaginu hlýtur að ráða miklu um hversu mikil samkeppni er úr þessari átt.

3. Samningsstaða birgja.

Hér er vísað til þeirra aðfanga og auðlinda sem skólinn þarf til þess að geta framleitt þá vöru sem hann býður viðskiptavinunum sínum. Einkum er hér um að ræða fjármagn (ráðuneytið, ýmsir styrkir), starfsfólk (einkum kennarar í vissum greinum), húsnæði (borgin, ráðuneytið), tæki og áhöld (t.d. seljendur tölvu- og hugbúnaðar). Einnig ríkir samkeppni um hylli og tiltrú fagfélaga sem getur verið skólanum þýðingarmikil. Ljóst er að samningsstaða skólans gagnvart þessum aðilum er mismunandi og svigrúm oft lítið. Mikilvægustu aðilarnir varðandi samkeppni af þessum toga er eflaust starfsfólk, og þá sérstaklega í greinum þar sem mikil eftirspurn er eftir fólki með tiltekna hæfni, eins og t.d. tölvugreinum. Þar er samningsstaða IR frekar veik þar sem svigrúm til launagreiðslna til jafns við aðra er lítil. Skólinn verður því að höfða til annarra þátta svo sem meiri starfsánægju og frelsi til ákvarðanna heldur en aðrir geta boðið.

4. Samningsstaða viðskiptavina

Nemendur skólans eru fjölmargir og hefur hver og einn veika samningsstöðu. Þeir mynda ekki þrýstihópa. Samkeppnisþrýstingur úr þessari átt er því lítill.

5. Hætta á inngöngu nýrra aðila

Ef IR stendur sig ekki nægilega vel á þeim hluta markaðar færni- og fræðsluviðskipta sem hann keppir á vofir sú hætta yfir að nýir aðilar sem ekki eru í þessum viðskiptum sjái sér fært að koma inn á markaðinn með samskonar vörur. Dæmi um þetta má sjá innan rafgreina og tölvugreina.

1.5 Ímynd

Ímynd skóla hefur mikil áhrif á velgengni þeirra. Góð ímynd gefur vísbendingar um þá starfsemi sem fram fer í skólanum og laðar að hæfileikaríka nemendur, kennara og starfsfólk og bætir starfsanda og metnað.

Skýrsluhöfundar ræddu við viðmælendur um stöðu og ímynd IR og framtíðarsýn þeirra. Meiri hluti viðmælenda taldi að styrkja þyrfti stöðu skólans og bæta ímynd hans. Þeir

höfðu hins vegar mismunandi skoðanir á hver ímyndin væri og hvernig bæri að bæta hana.

Dæmi um tilsvör viðmælenda:

“Skólinn var áður réttindanám fyrir þá sem voru þegar samningsbundnir og voru farnir að starfa við iðnir eða stefndu ákveðið að iðnnámi. Nemendur eru yngri nú, margir án takmarks, sambandið við iðnstéttirnar hefur rofnað, þær leita ekki til skólans með endurmenntun og framþróun, skólinn er orðinn meira eins og almennur framhaldsskóli fyrir getuminni nemendur. Ímynd hans hefur breyst í þá veru.” “Bentu mér á þá iðnstétt sem er ánægð með þennan skóla.” “Félögum mínum finnst að það sé smá skömm að vera í Iðnskólanum.” “Skólinn er stór og ópersónulegur. Ég var búinn að vera tvö ár í skólanum og vissi ekki hver skólameistari var.” “Skólinn er metnaðarfullri nú með betur menntaða kennara.”

1.6 Samantekt

Hlutverk og staða skólans hefur breyst mjög á síðustu áratugum. Ný lög og reglugerðir um starfsemi framhaldsskóla og gjörbreytt viðskipta- og samkeppnisumhverfi hafa þar sitt að segja. Mörg mismunandi sjónarmið komu fram hjá viðmælendum um stöðu skólans og framtíðarsýn um hann var fremur óljós. Þar togast á a.m.k. þrenns konar sjónarmið

- að skólinn eigi að veita sérhæfða menntun í löggiltum iðngreinum
- að skólinn eigi að veita alhliða menntun fyrir iðngreinar og önnur sérsvið og starfsgreinar
- að skólinn eigi að koma til móts við getulitla nemendur með góðri stöðþjónustu

Ekki virðist hafa farið fram markviss umræða um hvernig þetta hangir saman og hvaða áherslur á að leggja í hverri grein. Hlutverk og staða skóla í samfélaginu þarf að vera ljós öllum þeim sem starfa og nema við skólann og hjá öllum hagsmunaaðilum. Þegar það er ljóst er kominn grunnur að nánari stefnumótun og nákvæmri markmiðssetningu fyrir skólann.

IR keppir á færni- og fræðslumarkaði. Skólinn býður fjórum aðgreindum hópum viðskiptavina þjónustu eða vöru. Allmargir aðilar bjóða þremur sömu viðskiptavinahópum sambærilega vöru. Þá standa flestum viðskiptavina IR til boða þjónusta eða vara af öðru tagi en IR býður, og einnig keppir skólinn beint við vinnumarkaðinn. Samkeppni er nokkur um kennara og hylli fagfélaga. Töluverð hætta er á að nýjir aðilar komi inn á markaðinn og auki á samkeppni.

IR keppir um hylli fjögurra viðskiptavinahópa og hefur góða samkeppnisstöðu, allt að því einokunaraðstöðu gagnvart þeim öllum. Vinnumarkaðurinn keppir um hylli ákveðins hluta nemenda og fer samkeppnisharka úr þeirri átt eftir því hvernig árar í atvinnulífinu. Skólinn þarf að keppa á almenna vinnumarkaðnum um sérhæft starfsfólk í tilteknum greinum. Þar er samkeppni hvað hörðust og verður skólinn að mæta þeirri samkeppni með öðrum tækjum en launum vegna lítils svigrúms, svo sem meiri starfsánægju. Nemendur hafa veika samningsstöðu gagnvart skólanum. Sú hætta vofir yfir að nýir aðilar komi inn á markaðinn og bjóði viðskiptavinum IR sambærilega þjónustu, einkum varðandi nýju námsgreinarnar.

Ímynd IR var nokkuð óljós í huga viðmælanda. Meiri hluti þeirra taldi að ímyndin væri neikvæð og hana mætti bæta.

2.0 Stefna og markmið IR:

2.1 Lagarammi

Í 22. gr. í nýlegum lögum um framhaldsskóla er skólum gert skylt að gefa út skólanámsskrá þar sem gerð verði m.a. grein fyrir áherslum í starfi skólans og hvernig ná skuli markmiðum aðalnámskrár.³

Í reglugerð um skólanefndir við framhaldsskóla er kveðið á um hlutverk skólanefndar:⁴ Hún á m.a. að marka áherslur í starfi skólans og samþykkja skólanámsskrá. Reglugerð um starfslið framhaldsskóla kveður á um hlutverk skólameistara. Hann á m.a. að bera ábyrgð á menntunar- og uppeldishlutverki, á þróunarstarfi og gerð skólanámsskrár.⁵

Einnig kemur hlutverk skólameistara skýrt fram í erindisbréfi fyrir skólameistara Iðnskólans í Reykjavík samkvæmt 38. gr. laga nr. 70/1996 um réttindi og skyldur starfsmanna ríkisins

3. gr. Skólameistari vinnur með skólanefnd að stefnumótun og gerð starfs- og fjárhagsáætlunar fyrir skólann til þriggja ára í senn þar sem meginmarkmið og verkefni skólans eru nánar skilgreind. Áætlunina skal endurskoða árlega. Skólameistara ber að öðru leyti að starfa samkvæmt stefnu menntamálaráðherra hverju sinni í skólamálum og fyrirmælum menntamálaráðuneytisins á hverjum tíma.

Kennarafundir skulu einnig fjalla um stefnumörkun í starfi skólans, m.a. um gerð skólanámsskrár.⁶

2.2 Stefnumörkun og gæðastarf í IR

Í öllu gæðastarfi er það nauðsynleg forsenda starfseminnar að skólinn setji sér skýra stefnu og markmið. Út frá stefnunni og markmiðunum er starfsemin unnin og metin, það er mælikvarðinn sem allt miðast við. Stefnan þarf stöðugt að vera til umræðu og kynningar meðal starfsmanna skólans. Skólanámsskrá þarf að endurspeglar sameiginlega stefnu og markmið og vera það tæki sem skólinn notar til þróunar. Forsenda þess að hún þjóni þeim tilgangi er að allt starfsfólk skóla sé virkjað til að leggja sitt af mörkum við gerð hennar.

Vinna við skólanámsskrá fyrir Iðnskólann í Reykjavík er að hefjast en mikið hefur verið unnið að gæðamálum sl. áratug og unnin hefur verið handbók fyrir kennara og gæðahandbók fyrir starfsemi skólans. Þar hefur verið unnið ýmislegt efni sem á heima í skólanámsskrá. Enn vantar þó að orðuð sé skýrari stefna og markmið til að vinna eftir.

³ Lög um framhaldsskóla, nr. 80/1996

⁴ Reglugerð um skólanefndir við framhaldsskóla, nr. 132/1997

⁵ Reglugerð um starfslið framhaldsskóla, nr. 371/1998

⁶ Reglugerð um almenna kennarafundi í framhaldsskólum, nr. 138/1997

Fyrir utan aðalnámskrá framhaldsskóla og þau markmið sem þar koma fram hefur skólanefnd rætt eftirfarandi hlutverk og markmið fyrir IR:⁷

Hlutverk Iðnskólans í Reykjavík er að mennta nemendur í löggiltum iðngreinum og skyldum greinum, búa þá undir líf og starf í lýðræðissamfélagi.

Til að gegna þessu hlutverki er lögð áhersla á eftirfarandi meginmarkmið:

- Hagnýtt og hvetjandi nám við hæfi nemenda
- Góða aðstöðu nemenda til náms
- Gott samstarf skólans við atvinnugreinar í landinu
- Að öðlast viðurkenningu hagsmunaaðila á starfseminni
- Skipulag og þróun starfsmenntunar
- Menntun og hæfni kennara
- Endurmenntun starfsmanna
- Góða aðstöðu og öryggi starfsmanna
- Skilvirkt starf og hagkvæman rekstur

Þessi markmið komu ekki fram hjá viðmælendum sem virtust ekki þekkja til þeirra. Þeir höfðu mjög mismunandi hugmyndir um stefnu og markmið skólans.

Dæmi um tilsvör viðmælanda:

”Skólinn er í tilvistarkreppu og veit ekki hvernig hann á að bregðast við.” “Þetta rúllar.”

”Skólinn er stjórnlaus, ég óttast atgerfisflotta.” “Hvergi er farvegur til að ræða stefnu.”

”Skólinn verður að skapa sér stefnu ef hann á að lifa af.” “Vafasamt að skólanámskrágerð geti átt sér stað af nokkru viti miðað við ríkjandi stjórnunarhætti.”

”Við vitum ekki hvernig við eigum að þróast.” “Sífelld óvissa og hrakhólar.”

”Umræður um stefnumál skólans eru engar á formlegum kennarafundum. Þær fara fram á stjórnarfundum en skila sér ekki niður.” ”Skólaráð virkar ekki eins og lög gera ráð fyrir og fundar sjaldan. Áhersla á faglega þætti hefur vikið fyrir fjármálastjórn.” “Viðbrögð við samkeppni eru engin.”

”Stefna og markmið skólans fyrir utan aðalnámskrá er óljós.” “Brugðist er við með nýjungum, en ekki markvisst.” “Skólinn hefur ekki frumkvæði að nýjungum, það er enginn sem kemur fram fyrir hönd skólans gagnvart fagstéttunum.”

2.3 Samantekt

Í lögum og reglugerðum kemur skýrt fram að það er skólanefnd, skólameistari og kennarafundir sem setja skólanum sértæk markmið og stefnu og vinna að gerð skólanámsskrár.

Mjög margir viðmælendur tjáðu sig um að litlar umræður færu fram á formlegum fundum um stefnu og markmið IR. Þau markmið sem sett eru fram skrifleg í kennarahandbók eru mjög almenn og hafa lítið verið rædd á þeim vettvangi sem lög og reglugerðir kveða á um, þ.e. kennarafundum, skólaráðsfundum og í skólanefnd. Hins vegar töldu menn að slík umræða færi fram á vikulegum stjórnendafundum en upplýsingar þar um virðast ekki skila sér til starfsmanna. Þeir fundir hafa hins vegar ekki umboð til að ákvarða um stefnumál samkvæmt lögum.

⁷ Handbók kennara - hagnýtar upplýsingar og fróðleikur.

Í greinargerð um sjálfsmatsumræður kennara, sem fram fóru á starfsdegi vorið 1997⁸ um hvað bæta mætti í starfsemi skólans, komu fáar athugasemdir um stefnumótandi og stjórnunarleg atriði, flestar athugasemdir tengdust praktískum atriðum eins og húsnæðismálum og aðstöðu. Það vekur spurningar um frumkvæði kennara og starfsmanna um stefnu og markmið skólans.

Algennt viðhorf viðmælenda var að faglega umræða um skólamál hefði vikið fyrir umræðu um praktískar úrlausnir í fjármálum. Miklar umræður voru um gæðamál í IR undanfarinn áratug og sýna pappírar og gögn frá þeim tíma að mjög faglega hefur verið unnið að ýmsum gæðamálum. Þó töldu viðmælendur að eftirfylgni hefði vantað í mörgum málum, bæði í framhaldi af því sjálfsmati⁹ sem komið er af stað og því sem unnið hefur verið í gæðamálum fram að þessu.

Margir mjög vel menntaðir og hæfir kennarar eru við skólann og lítil starfsmannavelta. Innan skólans er því mikil reynsla og hæfni og góðar forsendur til að byggja sjálfsmatstarfið á.

3.0 Samskipti og boðleiðir

3.1 Formleg samskipti

Lög og reglugerðir kveða á um þátt starfsmanna og nemenda í stjórnun og mótun skólastarfs. Kennarar eiga sæti í skólanefnd (áheyrnarfulltrúar), skólaráði og almennum kennarafundum. Með lögnum er því tryggt að helstu faglegar ákvarðanir er varða framhaldsskóla séu sameiginlega á ábyrgð skólanefndar, skólameistara og kennara. Einnig eiga nemendur fulltrúa í skólaráði og áheyrnarfulltrúa í skólanefnd og geta þar komið sínum sjónarmiðum að. Frumkvæði geta allir þessir aðilar haft að málum. Til að nefndarmenn geti sinnt þessum stjórnunar- og mótunarskyldum þarf að vera virkt upplýsingaflæði, vel skipulagðir fundir sem undirbúnir eru miðað við það hlutverk sem þeim er ætlað, öflug símenntun um skólamál og jákvætt og uppbyggilegt andrúmsloft í skólanum þar sem allir axla einhverja ábyrgð.

Kjarasamningar kveða á um að 115 klst. á ári séu nýttar í önnur störf við skólann en kennslu. Þar er því töluvert svigrúm til ýmiss konar samstarfs og samskipta.

Samkvæmt starfsáætlun IR á haustönn 1998 eru 16 mismunandi starfsmannafundir á dagskrá á önninni sem skiptast á eftirfarandi hátt:

2 almennir kennarafundir í upphafi og lok annar; 5 deildafundir; 2 umsjónarkennarafundir; 4 deildarstjórafundir (þar af 3 með kennslustjórum); 3 kennarafélagsfundir. Skólaráðsfundir og skólanefndarfundir eru ekki á starfsáætlun.

⁸ "Hvaða vandamál skólastarfsins geta stjórnendur leyst betur?" Árangur af hópstarfi kennara starfsdaginn 27.05.97 (útprintun 1.12. 1998)

Í gæðahandbók og kennarahandbók er að finna ýmsar skráðar verklagsreglur um starfshætti og skyldur kennara en samningu þessara handbóka er ekki lokið ennþá og þeim hefur ekki verið dreift til starfsmanna.

Dæmi um tilsvör viðmælenda:

“Boðleiðir eru óskýrar. Upplýsingamiðlun takmörkuð, dæmi: nýr áfangi var settur á stundaskrá án þess að deildarstjóri vissi um.” “Kennarafundir eru ekki notaðir til skoðanaskipta um nám og kennslu, heldur fyrst og fremst nýttir til umræðna um fjármál og framkvæmdir eins og sjá má í fundargerðum kennarafunda.” “Kennarafundir ættu að vera vettvangur samskipta.” “Deildarfundir 3 svar á önn, nýtast misjafnlega.” “Skólinn þenst út á kostnað iðngreina. Kennarar fá ekki kynningu á hvað stendur til.” “Stjórnendafundir eru í raun að framkvæma það sem skólaráð á að gera.” “Lögð er fram starfsáætlun fyrir vorönn 1999 án þess að hún hafi verið lögð fram á skólaráðsfundi, hvað þá rædd.” “Kennarafundum þarf að gjörbreyta. Þar er talað niður til manna sem hafa aðrar skoðanir.” “Það er erfitt að finna tíma til að hittast.” “Það vantar meiri samskipti milli nemenda og deildar, mætti bæta með því að fulltrúi nemenda mætti á deildafundi,”

“Nemendur þekkja ekki boðleiðir. Samskiptahættir eru sérkennilegir, það vantar kurteisi. Við fengum hnútukast frá skrifstofunni þegar við leitum um upplýsinga um veikindi kennara.”

3.2 Leiðtogahlutverk og fyrirtækjabragur

Leiðtogi hverrar skipulagsheildar mótar mjög fyrirtækjabrag hennar á svipaðan hátt og húsbóndi og/eða húsmóðir móta heimilisbrag. Leiðtoginn mótar stjórnunar- og ábatakerfi og eftirlits- og samskiptakerfi og framkvæmir ýmsa táknrænar athafnir sem móta mjög það andrúmsloft sem ríkir og þau almennu gildi sem höfð eru að leiðarljósi. Fleira kemur þó til eins og sögulegir þættir. Fyrirtækjabragur eða "mórall" á vinnustöðum hefur mikið að segja um líðan starfsmanna og starfsánægju þeirra og þann metnað sem þeir leggja í starfið.

Greina má tvenns konar mismunandi fyrirtækjabrag í skólanum. Annars vegar meðal starfsmanna í hinum hefðbundnu iðngreinum og hinsvegar í nýju greinunum. Í þeim síðarnefndu er gróskumeira þróunarstarf enda mikill vöxtur í þeim greinum og þær enn í mótun.

Eftirtektavert er að öll umræða, athygli og áhugi manna er mjög bundin við fjármál. Allir mælikvarðar um árangur eru fjárhagslegs eðlis. Eru menn innan ramma fjárveitinga? Er yfirvinnu réttlátlega dreift meðal starfsmanna? Er þessi aðgerð fjárhagslega verjandi? Sjónarmið af þessu tagi eiga vissulega rétt á sér og þarf að taka alvarlega, en þau mega þó ekki yfrskyggja algerlega umræðu um fagleg málefni.

Dæmi um athugasemdir viðmælenda

“Skólabragur afar lakur.“ “Léleg gildi höfð að leiðarljósi.” “Algert stríð er á milli skólameistara og starfsmanna“

3.3 Starfsmannastefna og ráðningarmál

Til viðbótar við lög og reglugerðir geta skólar sett sér eigin starfsmannastefnu sem tekur á þeim þáttum í starfsmannastjórnun sem lög og reglugerðir taka ekki á, t.d. um starsvitund og starfsánægju, mat á framistöðu, umbun og hvatningu, samvinnu, símenntun og

þróunarstarf. Skráð starfsmannastefna fyrir IR liggur ekki fyrir og hugmyndir viðmælenda um hver væri starfsmannastefna skólans voru óskýrar.

Í tengslum við störf gæðastjóra í IR hefur ýmislegt verið unnið til að bæta starfsárangur og virkja starfsmenn í gæðastarfi. 1995 var gerð könnun meðal nemenda á kennslu og kennsluháttum og aftur 1997. Unnið var úr þessum könnunum og kennurum afhentar niðurstöður þar um, hverjum fyrir sig. Einnig gátu kennarar borið niðurstöður saman við meðaltöl. Ekki var á annan hátt unnið með þessar niðurstöður

Ekki er gert ráð fyrir starfi starfsmannastjóra samkv. lögum. Miðað við stærð og umfang IR og fjölda starfsmanna verður að teljast æskilegt að lögð sé meiri áhersla á starfsmannamál. Starfsmannastjóri er nýráðinn í 1/2 starf. Samkvæmt starfslýsingu virðist hlutverk hans fyrst og fremst vera að vinna að skráningu launa, launavinnslu, og upplýsingagjöf þar að lútandi til starfsmanna og utanaðkomandi aðila.

Starfsmenn eru mikilvægasta auðlind hvers skóla og því mikilvægt fyrir stjórnendur að sjá til þess að sú aðlind sé sem best nýtt. Það kom skýrsluhöfundum nokkuð á óvart hve mikið var af hæfum og vel menntuðum og reyndum kennurum við skólann og hve starfsaldur þeirra var hár. Í viðtölum kom hins vegar skýrt fram að sú orka sem býr í kennurum í formi hugmynda og metnaðar til framsækings skólastarfs hefur aðeins að litlu leyti fengið útrás. Skýringar á þessu eru þær að kennurum og millistjórnendum finnst gagnrýnin umræða um skólastarf vera mjög takmörkuð og drepin í dróma og því tilgangslítið að setja fram hugmyndir. Þá veldur mikil miðstýring því að kennarar og millistjórnendur hafa mist áhuga á umbótastarfi þar sem nánast allar ákvarðanir þurfi að bera undir skólameistara. Kennurum og millistjórnendum finnst þeim ekki treyst til að sinna því starfi sem þeim er ætlað. Almenn stefnuleysi verður síðan til þess að kennarahópar mismunandi greina eða sviða takast á þar sem engin sameiginleg sýn á framtíðina er til. Mikill uppgjafatónn er því í mörgum kennurum og millistjórnendum og fátítt var að hitta starfsmann fullan af baráttuþreki.

Í viðtölum kom fram að yfirvinna var helsta tækið sem notað er til að umbuna og hvetja starfsmenn sem standa sig vel. Innri hvatar, t.d. í formi meiri ábyrgðar og frelsis til ákvörðunartöku, sem í fræðum um starfsmannastjórnun eru jafnvel taldir árangursríkari en ytri hvatar, eru lítið notaðir hjá IR.

Dæmi um tilsvör viðmælenda:

“Endurmenntun kennara er ekki markviss, og snýst meira um peninga en þarfir fyrir endurmenntun. Ekki er unnið markvisst með niðurstöður úr nemendamati til framþróunar.”
“Mat á kennslu er ekki kerfisbundið.” “Starfsmannastefna snýst um að láta menn hafa næga yfirvinnu.” “Það er stefna að ráða vel menntaða starfsmenn.”

3.4 Tengsl við atvinnugreinar og ytri hagsmunaaðila:

Lagarammi:

Í lögum um starfsnám í framhaldsskólum er kveðið á um samráð og samstarf atvinnulífs og skóla.¹⁰ Til aðstoðar um stefnumótun og setningu reglna skipar ráðherra Samstarfsnefnd um starfsnám. Þar eiga samtök kennara og skólastjórnenda sína fulltrúa. Einnig skipar ráðherra til fjögurra ára starfsgreinaráð fyrir starfsgreinaflokkka sbr. 29. gr. "Starfsgreinaráð skilgreinir þarfir starfsgreina fyrir kunnáttu og hæfni starfsmanna og setur fram markmið starfsnáms." Starfsgreinaráð gegnir því hlutverki fyrir IR sem Iðnfræðsluráð gegndi áður.

Skólanefnd hefur einnig lagaúrræði til að stuðla að samstarfi atvinnulífs og skóla sbr. 30. gr. "er skólanefnd heimilt að setja á fót eina eða fleiri ráðgjafanefndir við skóla með fulltrúum atvinnulífs í viðkomandi byggðarlagi."

Dæmi um tilsvör viðmælenda:

"Starfsgreinaráð virkar ekki eins og það á að gera. Það er togstreita milli stéttarfélaganna og skólans. Iðnaðarmenn koma með þröngt sjónarhorn, eru að vernda sína iðngrein." "Ráðuneytið hafði aldrei samband til að spyrja um gæðamálin." "Ráðuneytið hefur engan áhuga á okkur." "Skólanefndarfundir eru ekki faglega undirbúnir, engin dagskrá eða gögn hafa verið send fyrir fram til nefndarmanna."

3.5 Skipulag, starfslýsingar og stjórnunarhættir.

Tillaga að skipuriti hefur verið til umfjöllunar hjá skólanefnd að undanfögnu¹¹. Það skipurit, ásamt tilheyrandi starfslýsingum¹², lýsir því skipulagi sem í gildi er í dag. Fram kemur hjá viðmælendum að lítið er farið eftir skipuritinu. Gagnrýni viðmælenda birtist aðallega á eftirfarandi hátt:

Boðleiðir: Mörg dæmi voru nefnd um að réttar boðleiðir væru sniðgengnar. Ástæða þess er sú að t.d. kennarar og millistjórnendur telja að tímaeyðsla sé að leita til næsta yfirmanns þar sem hann hafi ekki vald til að taka neina ákvörðun, allar ákvarðanir þurfi hvort eð er að bera undir skólameistara. Sumir viðmælendur kváðu svo fast að orði að ef teikna ætti skipurit sem lýsti því sem raunverulega er að gerast þá lægju allar boðleiðir frá öllum beint til skólameistara.

Ákvarðanataka og valdsvið. Mörg dæmi sýna að millistjórnendur hafa ekki umboð til að taka ákvarðanir sem eru þó skv. skipuriti á þeirra verksviði. Mörg dæmi voru nefnd um að skólameistari breytti ákvörðunum millistjórnenda, tæki þær aftur, eða gæfi bein fyrirmæli til undirmanna án samráðs eða jafnvel vitundar og í andstöðu við viðkomandi millistjórnenda. Þetta hefur leitt til þess að margir millistjórnendur treysta sér sjaldan til að taka ákvarðanir upp á eigin spýtur og telja sig ekki geta borið þá ábyrgð sem ætla mætti að þeir hefðu samkvæmt skipuriti og starfslýsingu.

¹⁰ Lög um framhaldsskóla, nr. 80 1996, gr.26-30

¹¹ Sjá fylgiskjal B, Skipurit Iðnskólans í Reykjavík í nóvember 1998

¹² Sjá fylgiskjal C, Ýmsar starfslýsingar

Skólaráð. Fram kom að skólaráð væri nánast óvirkt, í öllu falli er hlutverk þess tæplega í samræmi við það sem ætlast er til af lögum¹³ og reglugerð¹⁴. Skólaráð var t.d. aðeins tvisvar kallað saman á síðustu önn, og fjallaði svotil eingöngu um svokallaða p-áfanga. Vikulega eru hins vegar haldnir svokallaðir stjórnendafundir. Því er haldið fram af viðmælendum að stjórnendafundir gegni að miklu leyti því hlutverki sem skólaráð á að sinna samkvæmt reglugerð. Á þessum fundum sitja, auk skólameistara, skrifstofustjóri og skipulagsstjóri, áfangastjóri I og II og aðstoðarskólameistari. Kennarar, starfsmenn eða fulltrúar þeirra hafa ekki seturétt á fundunum en haldin er fundurgerð sem allir hafa aðgang að.

Kennarafundir. Sama á við um kennarafundi og skólanefnd, þó þeir séu ekki sýndir á skipuritinu. Hlutverk þeirra í stjórnkerfi skólans mætti vera skýrara og meira, og taka betur mið af 1. mgr. 1.gr. reglugerðar um kennarafundi¹⁵. Kennarafundir eru nú eins konar afgreiðsluapparat. Engin dagskrá eða gögn eru gefin út fyrir kennarafundi þannig að starfsmenn geta ekki kynnt sér málefni fundarins fyrirfram. Umræður eru fátíðar á kennarafundum.

Skólanefnd. Skólanefnd mætti koma ákveðnara að stefnumörkun skólans varðandi áherslur í skólastarfi og skipulagi hans eins og raunar kveðið er á um í lögum og reglugerð¹⁶. Skólanefnd fundar frekar sjaldan. Ekki hefur fyrr en í seinni tíð verið gefin út dagskrá eða gögn send út fyrir fundi.

Núverandi skipurit og starfslýsingar virðast ekki þjóna þeim tilgangi sem til er ætlast. Hlutverk skipurita á að vera að skýra þær boð- og samskiptaleiðir sem lög gera ráð fyrir og æskilegt er að farið sé eftir. Einnig að afmarka og skýra það valdsvið og verkefni sem hverri einingu er ætlað að sjá um. Það sem virðist ábótavant varðandi skipuriti IR er eftirfarandi:

- Í heild er skipuritið óskýrt og ruglingslegt og oft er erfitt að sjá hvaða áhersur eða rök liggja því til grundvallar.
- Bygging er flöt, mjög margir aðilar heyra beint undir skólameistara þannig að hann hlýtur að eiga í erfiðleikum með að sinna þeim öllum svo vel sé.
- Hið flata skipurit er í andstöðu við þá miðstýrðu stjórnunarhætti sem tíðkast í skólanum.
- Ábyrgð á faglegum og kennslufræðilegum áherslum er óskýr og á höndum margra sem jafnframt sinna öðrum verkefnum, sbr. aðstoðarskólameistara sem sinnir daglegum rekstri húsnæðis.
- Ábyrgð á daglegum rekstri er óskýr, þ.e. hver fylgist með hvaða vinnuferlum og framkvæmd og hefur eftirlit með kostnaði.
- Skipulagsstjóri, sem á að þjónusta tölvur, er yfirmaður bókasafns og skrifstofu.

¹³ 8.gr. laga nr. 80/1996

¹⁴ Reglugerð nr. 140/1997

¹⁵ Reglugerð nr. 138/1997

¹⁶ Reglugerð 132/1997

Dæmi um tilsvör viðmælenda:

“Trúnaðarbrestur er milli aðstoðarstjórnenda og kennara.“ “Skipurit, það er ekkert að marka það ef það er þá til? “ “Stundum hef ég á tilfinningunni að ef ég geri ekki vissa hluti sem eru nauðsynlegir, t.d. vegna næstu annar, þá geri það enginn. Ég á þó ekkert endilega að sjá um þessa hluti.”

3.6 Samantekt

Skólinn er mjög víðtækur og stór og því vandaverk að halda utan um samskipti og boðleiðir sem tryggja upplýsingaflæði og skoðanavettvang fyrir alla eins og lög og reglur gera ráð fyrir.

Fundadagskrá IR á starfsáætlun haustanna 1998 gerir grein fyrir fundum sem ættu að geta þjónað nokkuð vel því hlutverki að vera vettvangur nauðsynlegra og skyldra samskipta. Menn eru þó ekki sammála um gagnsemi þessara funda.

Viðmælendur tjáðu sig mjög margir um það að upplýsingar um störf og stefnu skólans vantaði, menn vissu ekki um hverjar væru gildandi boðleiðir, fundir væru oft árangurslitlir og ekkert skýrt ákvörðunarferli væri þar í gildi, valddreifing sem fram kemur á skipuriti virki ekki og málum sé ekki fylgt eftir. Frumkvæði og hugmyndir einstakra starfsmanna fengu ekki að njóta sín.

Starfsmönnum finnst mjög mörgum að þeirra hlutdeild í ákvörðunum sem varða skólann sé ekki eins mikil eins og lög og reglur kveða á um. Fram kom að skólanefnd og skólaráð hafi fram að þessu ekki fengið gögn eða dagskrá til kynna sér málefni fyrir fundi og væru því lítt færir um að gegna skyldum sínum vegna upplýsingaskorts. Þeir sem kallaðir eru til á vikulega fundi í æðstu stjórn skólans eru fáir, þ.e. skólameistari, aðstoðarskólameistari, áfangastjórar, skipulagsstjóri og skrifstofustjóri. Þeir fundir hafa ekki lagalega heimild til að taka ákvarðanir. Fjármálastjórn og praktískir þættir taka tíma og orku stjórnenda og faglegir þættir komast minna að.

Einnig kom fram að mjög mikið aukaálag er á starfsmönnum vegna yfirvinnu og því erfitt að koma við þeirri vinnu sem felst í auknum samskiptum og samvinnu sem umbótavinna í skólum krefst óumdeilanlega.

Nemendur skólans eru fjölmennur og hópur með mismunandi bakgrunn og forsendur. Fram kom í viðræðum við þá að almennt séu nemendur áhugalitlir um skólastarfið og samskipti innan skólans. Enginn þeirra hafði orðið var við að reynt væri með formlegum samskiptum að efla áhuga þeirra á starfi og velgengni skólans. Þeir tiltóku að skólinn væri stór og ópersónulegur, og áfangakerfi og aðstæður í félagslífi gerðu það að verkum að þeir væru sundurlaus hópur og hefðu ekki sérstakar taugar til síns skóla.

Starfsmannastefna er ekki fyrirbyggjandi skrifleg, í viðtölum kom fram að kennurum finnst vanta ytri hvatningu til framþróunar það er frekar að menn tali um að þeir séu stoppaðir af, en að ýtt sé undir þá sem vilja vinna að nýbreytni og framþróun. Mjög margir hæfir kennarar eru við skólann en margir þeirra telja að mannauðurinn sé illa

nýttur, þ.e. að menntun og metnaðar fái ekki notið sín. Þeir töldu vanta meiri hvatningu, umræður, klapp á bakið.

Nemendamati hefur ekki verið fylgt kerfisbundið eftir með viðtölum og umræðufundum. Slíkt mat er gott tæki til að nálgast starfsmenn, hvetja þá til að gera betur og lofa það sem vel er gert.

Í framsæknum starfsmenntaskóla er það grundvallaratriði að hann sé í góðum tengslum og samstarfi við það atvinnulíf sem hann ætlar sér að þjóna og einnig þær stofnanir sem eru í fararbroddi með nýjungar og þróun. Samstarfið þarf að vera miklu víðtækara en það samstarf sem lög kveða á um og þarf að vera byggt upp á markvissan hátt.

Með lögunum frá 1996 er reynt að tryggja samráð og samstarf atvinnulífs og skóla. Lögin eru hins vegar nýleg og áhrifa þeirra ekki farið að gæta svo að menn séu farnir að meta ávinninginn af þeim. Það er hins vegar ljóst að innan skólans ríkja efasemdir um að þau tengsl sem eru við atvinnulífið skili sér í bættu skólastarfi. Það telja menn vera vegna togstreitu og mismunandi sjónarmiða atvinnulífs og skólastjórnar.

Eins og áður hefur komið fram í skýrslunni býr skólinn við samkeppnisaðstæður. Sú skoðun heyrðist meðal viðmælenda að farsælla væri fyrir iðnmenntun að iðngreinarnar sjálfar sæu um menntun innan sinnar greinar. Nú þegar má sjá merki um að iðngreinarnar bjóði endurmenntunarnám, t.d. hjá Rafiðnaðarsambandinu. Því er afar áriðandi fyrir skólann að styrkja og efla tengsl við alla þá sem standa í fararbroddi nýunga og framfara í atvinnulífi og menntun við framþróun og uppbyggingu námsgreina við skólann. En fyrst þarf skólinn að ákveða hlutverk sitt, stefnu og markmið í ljósi nýrra laga og aðstæðna í samfélaginu.

Skipulagið sesm birtist í skipuriti er óskýrt og lítið eftir því farið í reynd. Lögboðin stjórnþæki á borð við skólanefnd og kennarafundi eru ekki notuð eins og til er ætlast. Í raun er skólinn mjög miðstýrður og fáir hafa umboð til ákvörðunartöku. Boðleiðir eru ekki virtar og ákvörðunum millistjórnenda er breytt án samráðs eða vitneskju þeirra. Almennt er lítið samráð haft þegar ákvarðanir eru teknar.

4.0 Helstu niðurstöður og ályktanir

Mjög margt er unnið af krafti og metnaði í IR og skólinn hefur á að skipa mörgum mjög vel hæfum og vel menntuðum starfsmönnum, en augljóst er að miklir hnökrar eru á ýmsum þáttum er varða skipulag, stjórnun og samskipti. Miklar deilur hafa verið um nokkra hríð um innra starfið í skólanum sem ekki hafa verið leystar. Stigmögnun hefur því orðið á óánægju og sundurlyndi meðal einstakra starfsmanna.

Þessi óánægja og deilur um innra starfið skaða starfsemi skólans og allt umbóta- og gæðastarf. Í reynd er ástandið mjög alvarlegt og ef skólinn á að standa undir nafni og þjóna sínu hlutverki í því samkeppnisumhverfi sem nú er í þjóðfélaginu er nauðsynlegt að

hefja þegar uppbyggingarstarf og freista þess að bæta þann skaða sem virðist hafa orðið á síðustu misserum.

Hlutverk og staða

Hlutverk og staða IR hefur breyst mjög á síðustu áratugum. Ný lög og reglugerðir hafa tekið gildi, aðstæður í þjóðfélaginu hafa gjörbreyst með aukinni gæðavitund og samkeppni frá öðrum skólum og einkaaðilum. Til að mæta þessum breyttu aðstæðum þarf skólinn að vera sívakandi og gagnrýninn á eigin starfshætti. Ný lög kveða á um sjálfsmat skóla sem leið til að þróast með breyttum tímum og þátttöku kennara í því starfi. Ákveðin þversögn felst hinsvegar í aðgerðum löggjafans þar sem nýju lögin um framhaldsskóla takmarka frá því sem áður var áhrif kennara á stjórnun og þróun skólans (kennarar hafa nú áheyrnafulltrúa með tillögurétt í skólanefnd).

Hlutverk Iðnskólans er ekki skýrt í hugum fólks, svo og stefna hans og markmið. Hin óljósa stefna og markmið um starfsemi skólans veldur óvissu og togstreitu í skólastarfinu. Menn toga í ýmsar áttir eftir sannfæringu sinni og áhugamálum. Þar sem framtíðin er óljós í hugum starfsmanna fyllast þeir óöryggi og kvíða sem hamlar öllu uppbyggingastarfi.

Samskipti og boðleiðir

Þær leiðir sem lög og reglur kveða á um til samskipta í skólastarfinu hafa ekki verið nýttar sem skyldi og tiltaka menn ýmsar ástæður fyrir því. Svo virðist sem fagleg umræða og umbætur hafi vikið fyrir umræðu um fjármál og kjaramál. Kennarafundir, skólaráðsfundir og skólanefndarfundir fjalla fyrst og fremst um slík mál. Á fundum eru mál gjarnan afgreidd án mikillar umræðu enda hefur ekki tíðkast að dagskrá, t.d. kennarafunda, sé kynnt fyrirfram. Algengt er að eðlilegar boðleiðir séu ekki virtar.

Starfsmannastefna

Við skólann starfa um 170 manns og margir undir miklu álagi vegna aukavinnu. Margir mjög hæfir starfsmenn eru við skólann. Engin skráð starfsmannastefna er fyrirliggjandi um hvernig sem best megi nýta þessa auðlind skólanum til hagsbóta. Hvatning til starfsmanna er fyrst og fremst í formi mikillar yfirvinnu en aðrar hvatningaleiðir, t.d. aukið frelsi og ábyrgð, eru lítið notaðar. Stefna í endurmenntunarmálum liggur ekki fyrir og er endurmenntun kennara frekar tilviljunarkend.

Ytri tengsl

Ytri samskipti við starfstéttir og þróunarstofnanir eru lítil og byggjast meira á persónulegum grunni kennara en formlegum samstarfsleiðum. Greinileg óánægja er merkjanleg bæði hjá ýmsum starfsmönnum og hjá ýmsum starfsgreinum með samskiptin. Margir viðmælendur nefna að tiltrú faggreina á skólanum hafi minnkað.

Stjórnunarhættir

Núverandi skipurit og starfslýsingar virðist ekki þjóna þeim tilgangi sem til er ætlast. Ákvarðanir eru á hendi mjög fárra og jafnvel teknar án vitundar og í andstöðu við þá millistjórnendur sem viðkomandi verkefni falla undir. Skólaráð gegnir litlu hlutverki við

stjórnun skólans. Í skólanefnd er lítil tími til umræðu um áherslur í skólastarfinu og framtíð hans. Skipurit skólans er flókið og óskýrt og ekki farið eftir því nema að litlu leyti. Skipuritið heldur ekki utan um verkferla. Hið flata skipurit endurspeglar ekki valddreifingu eins og ætla mætti og er því í miklu ósamræmi við þá miðstýrðu stjórnunarhætti sem tíðkast hjá IR.

5.0 Tillögur um úrbætur

Skýrsluhöfundar hafa, innan þess þrönga ramma sem þeir unnu eftir, skoðað ýmsa þætti starfseminnar og lagt á þá það mat sem verkefnalýsing þeirra kveður á um. Eftirfarandi tillögur eru lagðar fram sem umræðugrundvöllur til úrbóta:

Úrbætur á þeim þáttum sem hér hefur verið lýst taka tíma og þær þarf að byggja upp í skrefum. Ekki er til nein "patentlausn" á þessari flóknu stöðu. Lausn felst í ferli sem verður að vinna eftir og allir starfsmenn þurfa að taka einhvern þátt í. Í því ferli verður að gefa starfsmönnum kost á að ræða á gagnrýninn en uppbyggilegan hátt um skólastarfið og framtíðina og ná um þessi mál sæmilegri sátt. Tryggja þarf að öll sjónarmið fái að koma fram. Lög kveða á um hvaða starfsmenn skólans bera ábyrgð á að stjórna þróunarstarfi og marka áherslur í skólastarfinu. Þeim ber að taka að sér starfið við úrbætur en hugsanlega væri árangursríkara að vinna þetta einnig með aðstoð utanaðkomandi aðila sem ráðuneytið skipaði.

Brýnustu verkefni eru:

- Hlutverk og framtíðarsýn þarf að skilgreina og kynna öllum hagsmunaaðilum, starfsfólki, nemendum, atvinnulífi og samfélaginu í heild.
- Setja þarf skýra stefnu og markmið með skólastarfinu, fyrir einstaka svið og skólann í heild. Án þessa er gæðastarf gagnslaust.
- Breyta þarf skipulagi og starfslýsingum þannig að þær þjóni betur starfseminni og stefnumiðum og endurspegli áherslur í skólastarfinu.
- Stórbæta þarf samskiptaleiðir með því að auka og skipuleggja betur tíma til fundahalda og umræðna og skapa þeim formlegan farveg.
- Tryggja þarf betur eftirfylgni og faglega umræðu með því gæðastarfi sem unnið er í skólanum.
- Grípa þarf til sértækra aðgerða sem miða að því að auka samhug starfsmanna og efla samstarfsanda á vinnustaðnum..

Allir þurfa að skoða í eigin barm og taka til hendinni. Samvinna og raunveruleg valddreifing og ábyrgð allra eru forsendur þess að vel takist. Hægt er að nota sjálfsmatsaðferðir sem tæki til að bæta úr þeim þáttum sem þarf að bæta. Tækin til umbóta liggja á borðinu það er í valdi ráðherra, skólanefndar og skólastjórnar að hefjast handa.

Tillögur um einstök atriði:

Þær tillögur sem hér fara á eftir byggja á aðferðafræði gæðastjórnunar við sjálfsmat. Í því felst að mikil vinna fer fram í hópum, og reynt er að tryggja að sem flestir komi að

starfinu. Það verður seint ítrekað nægilega að þessi aðferð er tímafrek og vinnst á löngu tímabili. Í raun verður þessari vinnu aldrei lokið. Þessi aðferð krefst mikils af stjórnendum. Þeir verða að gefa hópunum svigrúm til vinnu og umboð til ákvarðana. Þeir verða einnig að sjá til þess að niðurstöðum, sem hóparnir skila, sé fylgt eftir en endi ekki sem plagg í skrifborðsskúffu. Ef þeir sem starfa í hópunum treysta því ekki að vinna þeirra sé tekin alvarlega af stjórnendum er viðbúið að árangur starfsins sé næsta rýr.

Hlutverk og framtíðarsýn

Skólinn þarf að skilgreina nánar hver hann er og hvaða hlutverki hann ætlar að gegna í samfélaginu og hvernig hann ætlar að ná samkeppnisforskoti á þeim sviðum sem hann leggur mestu áherslu á. Skilgreina þarf nánar hvaða viðskiptavinahópum skólinn vill þjóna, hvaða þarfir þeir hafa og hvernig IR getur uppfyllt þessar þarfir betur heldur en keppinautarnir. Í þessu sambandi þyrfti einnig að ræða stöðu og samskipti löggiltra iðngreina og annarra starfsgreina og hvar eðlilegt er að draga mörk í fræðslumálum.

Þessar skilgreiningar þarf að vinna með samstarfi kennara og annarra starfsmanna, gæðastjórum, námsráðgjöfum iðnstéttunum, og ráðuneyti, ekki bara í stjórn skólans. Um niðurstöður þeirrar vinnu þarf að skapa samstöðu og sameiginlega vitund meðal starfsmanna. Það er ferli sem tekur tíma og leggja þarf alúð og vinnu í. Mikilvægt er að miðla þeirri vinnu bæði inn á við til starfsmanna skólans og út á við til að skapa jákvæða ímynd í samfélaginu. Framkvæmd gæti falist í að settir yrðu af stað hópar innan skólans sem fengu mismunandi verkefni að fjalla um. Í hópana yrði valið fólk með sem breiðastan bakgrunn.

Einn hópur gæti fjallað um hlutverk og stöðu IR. Annar hópur á vegum ráðuneytis gæti starfað jafnhliða. Þetta þyrfti að fara af stað sem fyrst þar sem ákvarðanir um hlutverk og stöðu skólans eru undirstaða þess að móta stefnu og markmið um skólastarfið.

Stefna og markmið:

Setja þarf skólanum langtímamarkmið sem tekur mið af því hlutverki sem að er stefnt. Skýr markmið eru síðan grundvöllur aðgerða í hinum ýmsu málaflokkum. Án skýrra markmiða verður allt starf og uppbygging tilviljanakennd og hætta er á að aðgerðir sem gripið er til verði án samhengis.

Framkvæmd gæti gæti falist í að vinnuhópar, sem fjölluðu um gerð skólanámskrár, yrðu settir á stofn. Samhliða fjölluðu sérstakir sjálfsmatshópar um stefnu og markmið skólans og tækju við af hópi sem skýrir hlutverk skólans. Mótuð verði skýr markmið sem sett verði í skólanámskrá. Aðrir hópar gætu t.d. fjallað um hverskonar nemendur væri æskilegt að laða til skólans og sett ákveðin markmið þar um, og jafnvel tillögur um aðgerðir. Aðra þætti skólastarfsins, t.d. starfsmannamál mætti fjalla um á svipaðan hátt. Skólanefndina þarf að virkja í þessu starfi.

Samskipta- og boðleiðir

Settur verði á fót sjálfsmatshópur sem geri tillögur til úrbóta í samskipta og ákvörðunarferli skólans. Þar þarf að skoða leiðir til að nýta almenna kennarafundi sem

mest til kynningar og almennra skoðanaskipta en vísa síðan sérmálefnum til deildafunda og/eða annarra smærri funda sem eru nær þeim vettvangi sem málin eru leyst á. Einnig þarf að finna möguleika á að nota tæknina, s.s. tölvupóst o.fl. til samskipta.

Markvisst þarf að vekja nemendur, sem neytendur, til vitundar um stefnu og markmið. Nemendur þurfa að taka þátt í sjálfsmatsstarfi og vera með í öllum sjálfsmatshópum innan skólans. Nauðsynlegt er að virkja nemendur til þátttöku í að skapa skólanum betri ímynd.

Settur verði sérstakur sjálfsmatshópur sem geri tillögur um starfsmannastefnu og þá sérstaklega hvernig nýta ætti aðra umbun en yfirvinnu, t.d. frelsi og ábyrgð. Sett verði stefna fyrir skólann í endurmenntunarmálum sem sé í samræmi við almenna stefnu skólans og hlutverk. Haldið verði "þekkingarbókhalð" sem notað er sem grunnur við greiningu á þörf skólans fyrir endurmenntun. Þar sem þekking og hæfni starfsmanna er mikilvægasta auðlind stofnunarinnar þarf markvisst að hlúa að þeirri auðlind og nýta hana sem best. "Þekkingarbókhalð" er leið til þess að halda utan um mannauðinn. Eftifylgni við niðurstöður á mati nemenda á kennslu verði í höndum þeirra sem ábyrgð bera á kennslumálum skólans samkvæmt skipuriti.

Sjálfsmatshópur verði myndaður um ytri samskipti og greini hvernig hver deild skólans geti sem best tengt sig við atvinnulífið og þróunarstofnanir. Hlutverk deildarstjóra í slíkum samskiptum þarf að vera vel skilgreint.

Skipulag og starfslýsingar

Skipulag þarf að þjóna stefnu skólans, starfsháttum og hlutverki.

Lagt er til að skipulagi skólans verði breytt, t.d.eins og sýnt er í fylgiskjali D. Það skipurit er hannað án tillits til hvaða persónur eru í skyldum störfum í dag. Markmið breytts skipurits er

- að dreifa valdi
- að skýra valdsvið æðstu stjórnenda
- að skyld verkefni og samhangandi verkferlar séu undir sama stjórnanda
- að gera boð- og samskiptaleiðir sýnilegri og skýrari

Meginhugmynd með þessu skipuriti er að skipta skólanum í þrjú svið sem öll hafa með höndum skylda starfsemi, þ.e. **kennslufræði** þar sem kennsla og fræðsla fer fram, **stoðþjónustu** sem inniheldur starfsemi sem styður við fræðslustarfsemina og **rekstur** þar sem haldið er utan um fjármál og almennan rekstur húsnæðis og aðstöðu.

Verkaskiptingu einstakra aðila, sem sýndir eru á skipuritinu, þarf að útfæra nánar í starfslýsingum. Hugmyndin er að aðstoðarskólameistari héldi utan um hið hefðbundna iðnnám en áfangastjóri héldi utan um hinar nýjar greinar sem enn eru í þróun. Lárétt samskipti yrðu tryggð með reglulegum deildastjórafundum allra deildastjóra. Aðstoðarskólameistari bæri ábyrgð á innra starfi er lýtur að kennsluháttum og fræðslustarfi.

Gæðastjóri yrði yfirmaður stoðdeildar, enda endurspeglaði það áherslu skólans á gæðastarf. Starfsmannastjóri yrði einnig í stoðdeild, enda væri hlutverk hans frekar að fylgjast með gæðum þeirrar vinnu sem starfsmenn skiluðu heldur en að túlka launaseðla eða kjarasamninga.

Fjármála- og rekstrarstjóri héldi um fjármálin og hefði allvíðtæk völd. Hann tæki ákvarðanir er vörðuðu daglegan rekstur húsnæðis. Hann bæri ábyrgð á fjárreiðum skólans og öðru því sem að fjármálum snýr, t.d. áætlanagerð og bókhaldi. Nemendabókhald væri einnig undir fjármála- og rekstrarstjóra.

Skólameistari hefði með þessari skipan meiri yfirsýn og tíma til að sinna stefnumörkun og almennu eftirliti og samhæfnigu.

Eftirfylgni og fagleg umræða

Nauðsynlegt er að gefa faglegri umræðu um skólastarf meiri gaum. Þá umræðu má auðveldlega tengja því hópstarfi sem fjallað var um hér á undan og kæmi meira og minna af sjálfu sér ef unnið væri samkvæmt þeirri aðferðarfræði.

Til þess að þær umbætur sem sjálfsmatshóparnir gera tillögur um komist í framkvæmd þarf að tryggja ákveðna eftirfylgni. Það verður trúlega best gert með því að ákveðnir aðilar beri ábyrgð á framkvæmdinni en fái jafnframt svigrúm, bæði tíma og vald, til þess að framkvæma þá áætlun sem samþykkt er.

Sértækar aðgerðir

Í skólanum hafa verið í gangi deilumál í langan tíma. Þessi deilumál eru uppspretta ósættis og sundurlyndis og þarf að útkljá í eitt skipti fyrir öll með sértækum aðgerðum. Aðeins með þeim hætti verður hægt að byggja upp heilbrigðan starfsanda.

Fylgiskjal A



Sigrún Jóhannesdóttir
Reynihvammi 3
200 Kópavogur

MENNTAMÁLARÁÐUNEYTIÐ

Sölvhólsgötu 4, 150 Reykjavík,
sími: 560 9500, breñasími: 562 3068,
netfang: postur@mrn.stjr.is,
veffang: www.mrn.stjr.is

Reykjavík 2. desember 1998
Tilvísun: 98110137/13.191; 13.440 MH/--

Í tengslum við sjálfsmatsverkefni Iðnskólans í Reykjavík, felur menntamálaráðuneytið yður hér með að gera úttekt á stjórnun Iðnskólans í Reykjavík. Þetta felur m.a. í sér að dregin verði upp heildarmynd af stjórnunarferli og stjórnunarháttum í skólanum og jafnframt samskiptum skólameistara við einstakar deildir, starfsmenn, nemendur og aðila utan skólans. Einnig þarf að beina sjónum að því hvernig staðið er að innra eftirliti og gæðastarfi í skólanum.

Vinna yðar felst m.a. í að taka viðtöl við skólanefnd, stjórnendur, fulltrúa starfsmanna og nemenda. Jafnframt þarf að afla gagna og athuga fyrirbyggjandi gögn um stjórnskipulag, samskipti og gæðastjórnun og önnur þau gögn sem tengjast deilum þeim sem upp hafa risið í skólanum.

Verkið skal unnið í desember 1998 og janúar 1999 og skal skýrslu með niðurstöðum og tillögum að umbótum og umbótaferli skilað til menntamálaráðuneytisins í síðasta lagi um miðjan janúar 1999.

Um greiðslu fyrir verkið vísast til samnings menntamálaráðuneytisins og yðar dags. 2. desember 1998.

F.h.r.

Manquét Flanóardóttir

Afrit sent formanni skólanefndar,
skólameistara og formanni kennarafélags Iðnskólans í Reykjavík

13.11.98

ÁBK/hb

6

Aðstoðarskólameistari.

Aðstoðarskólameistari hefur með höndum eftirtalin störf:

- ? → yfirumsjón með kennslu í skólanum *HVEÐNÓ FRAMVANGS
FEMUR SVAR Í SER?*
- yfirumsjón með námsráðgjöfum, umsjónarkennurum og umsjónarmanni kvöldáms
 - umsjón með meistaranámi
 - yfirumsjón með húsvörðum, bílstjóra, iðnaðarmönnum, ræstingarstjóra og ræstingarfólki
 - kennslustjórn í byggingariðnum og tækniteiknun.
- Sjá blað með áfangalýsingum áfangastjóra/kennslustjóra.

Að auki er hann staðgengill skólameistara í fjarveru hans og annast önnur þau störf sem skólameistari felur honum.

13.11.1998

SÖK-FIH/sök

Áfangastjórar/Kennslustjórn.

Áfangastjórar hafa með höndum eftirtalin störf: ? UMSJÓN MEÐ ?

- Rekstur áfangakerfis.
- Útgáfa P-heimilda.
- Kynning og ráðgjöf á möguleikum áfangakerfis.
- Kynning á skólastarfi.
- Útgáfa og endurskoðun námsvísis.
- Skipulagning námsvals í samvinnu við skipulagsstjóra og námsráðgjafa.
- Stundaskrágerð.
- Námsmat. ? EKKI SKV. REGNUGERÐ!
- Innritun nemenda og úrvinnsla umsóknum ásamt mati frá öðrum skólum.
- Önnur störf sem þeim er falið.

Í kennslustjórn felast eftirfarandi verkþættir:

- !!!
- Yfirumsjón með deildastjórum og öðrum starfsmönnum sem tengjast deildum s.s starfsþjálfunarnemum.
 - Kennslustjórn.
 - Umsjón með námsvali nemenda .
 - Prófstjórn.
 - Hafa umsjón með að námsskipulag deilda.
 - Gera tillögu um úthlutun fjár til tækjakaupa og rekstrar.
 - Umsjón með brautskráninganemendum.
 - Áritar reikninga og tilfallandi yfirvinnulista deilda.
 - Áætla mannaflapörf til kennslu og gera tillögur um ráðningu kennara og kennsluskiptingu.

Starfslýsing fjármálastjóra.

FS/R

1. Umsjón með reikningshaldi Iðnskólans í Reykjavík. Í því felst m.a.
 - Ganga úr skugga um að reikningar séu formlega réttir.
 - Yfirfara liðfærslu.
 - Bóka
 - Stemma af bankareikninga og viðskipta menn.
 - Fylgjast með störfum gjaldkera.
 - Svara fyrirspurnum um reikninga bæði innanhús og utan úr bæ.
 - Fylgjast með að fjárreiður deildana séu innan marka.
 - Gera skólameistar grein fyrir stöðu mála a.m.k. einu sinni í mánuði.
2. Umsjón með kassa ásamt skrifstofustjóra.
3. Launafærslur í samvinnu við starfsmannastjóra.
4. Innheimtur t.d. vegna útleigu á húsnæði.
5. Gjaldkeri Skólasjóðs Iðnskólans.
6. Áætlanir og öflun tilboða.

Reykjavík 12.nóv. 1998.

Loftur H. Jónsson



20.11.1998 PE/pe

Skrifstofustjóri

Skrifstofustjóri hefur með höndum eftirtalin störf:

- umsjón með skrifstofu og fullri þátttöku í öllum störfum þar
- nemendabókhaldi
- innritun
- móttöku og uppröðun á prófverkefnum
- brautskráningu
- móttöku gjalda - uppgjör
- almenna afgreiðslu
- upplýsingamiðlun innan húss og utan

Að auki önnur þau störf sem skólameistari felur honum.

Gæðastjóri

Starf gæðastjóra skólans er fimmþætt:

1. Gæðastjóri sinnir umsjón og stjórnun verkefna (einstaklingsstarf, hópstarf, kannanir) í innra mati og umbótastarfi við IR.
2. Hann kemur fram sem tengiliður stjórnenda og annarra starfsmanna skólans við að koma hugmyndum og ábendingum um umbætur á framfæri við rétta aðila.
3. Hann hjálpar til við val á verkefnum og starfsmönnum í umbótastarfið.
4. Hann sér um endurmenntun starfsfólks og fræðslustarf við að undirbúa umbótastarfið og að vinna úr gögnum samfara því.
5. Hann sér til þess að upplýsingar um framvindu verkefna séu öllum aðgengilegar.

Kynningarfulltrúi

Starf kynningarfulltrúa skólans er fjórþætt:

1. Hann sér um útgáfu fréttabréfs skólans.
2. Hann semur fréttatilkynningar um skólaslit og annað frétt næmt í starfi skólans og kemur þeim til fjölmiðla.
3. Hann hefur umsjón með útgáfu kynningarefnis (bæklingar og annað efni) um skólann.
4. Hann er tengiliður skólans gagnvart Leonardó-starfsþjálfunarverkefninu.

12.11.97

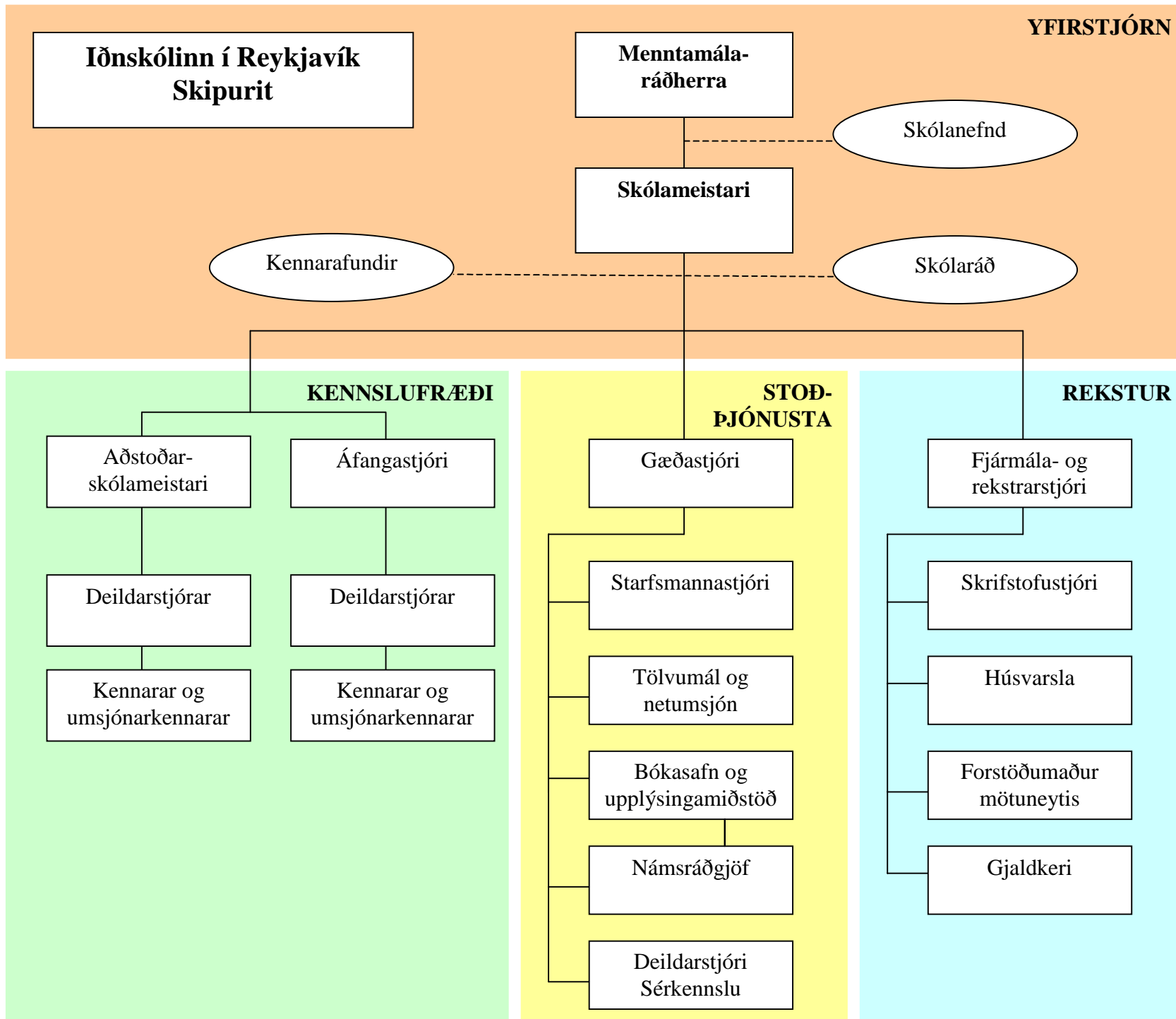
HB/hb

Starfsmannastjóri.

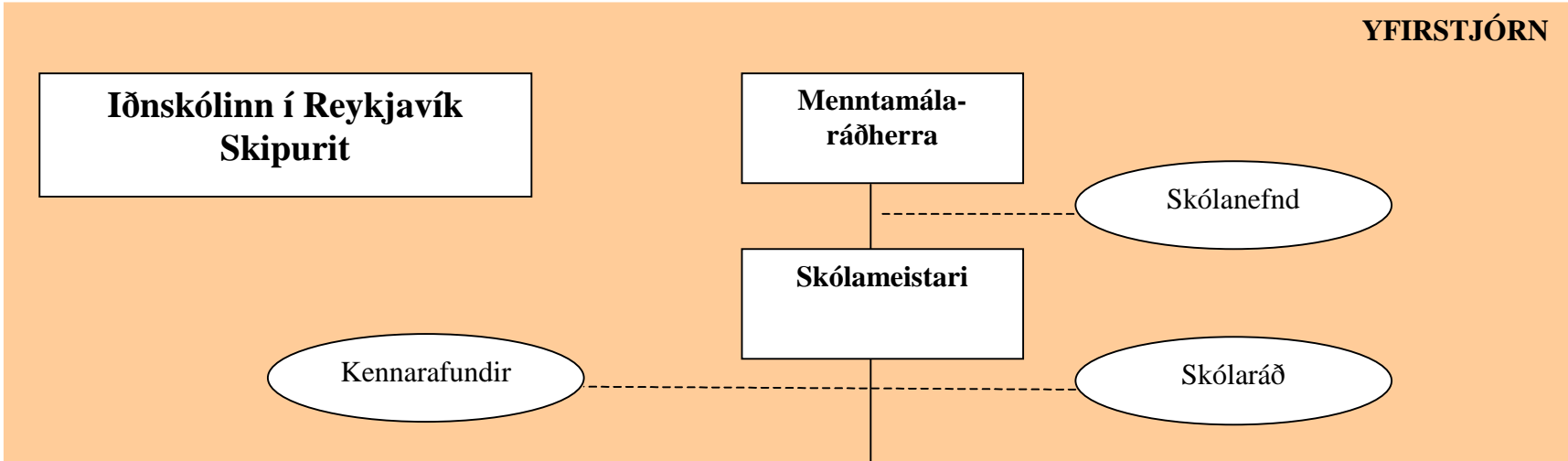
Starfsmannastjóri hefur með höndum eftirfarandi störf:

- gerð ráðningasamninga með skólameistara
- launavinnslu í samráði við skipulagsstjóra
- skráningu launa
- upplýsingamiðlun varðandi launa og réttindamála starfsmanna
- samskipti við opinbera aðila og stéttafélög vegna launa og réttindamála

Að auki leitast starfsmannastjóri við að greiða götu starfsmanna í hvívetna og annast önnur þau störf sem skólameistari felur honum.



YFIRSTJÓRN



REKSTUR

