



# Kópavogsskóli

**-SKÝRSLA -**

**TIL MENNTAMÁLARÁÐUNEYTISINS**

---

Benedikt Sigurðarson sérfræðingur

---

**Júlí 2001**

---

1	<u>Inngangur</u> .....	2
	<u>Kópavogsskóli</u> .....	4
2	<u>Kópavogsskóli; úttekt árið 2000-2001</u> .....	6
2.1	<u>Aðferðafræði</u> .....	6
2.2	<u>Gögn (yfirlit):</u> .....	7
3	<u>Niðurstöður úr könnunum og viðtölum</u> .....	9
3.1	<u>Starfsmannakönnun</u> .....	9
3.2	<u>Foreldrakönnun (fyrrir kannanir)</u> .....	10
3.3	<u>Nemendakannanir</u> .....	12
4	<u>Helstu atriði sem könnuð voru:</u> .....	16
4.1	<u>Skipulag og stjórnun:</u> .....	16
4.2	<u>Samskipti skólans við fræðsluyfirvöld:</u> .....	17
4.3	<u>Verkstjórn og skipulag kennslu:</u> .....	19
4.4	<u>Samskipti og traust milli aðila:</u> .....	22
4.5	<u>Viðhorf nemenda og foreldra til skólans og til árangursmöguleika:</u> .....	22
4.6	<u>Einstaklingsþjónusta og sérfræðiþjónusta – stoðkerfi innan skóla:</u> .....	23
4.7	<u>Árangur og afdrif nemenda:</u> .....	24
4.8	<u>Framtíðarsýn skólans:</u> .....	25
4.9	<u>Sjálfsmat skólans:</u> .....	25
5	<u>Hvar stendur Kópavogsskóli í ársbyrjun 2001</u> .....	27
5.1	<u>Stjórnun og starfsemi</u> .....	27
5.2	<u>Samskipti og traust</u> .....	28
5.3	<u>Árangur</u> .....	30
5.4	<u>Framtíðarsýn</u> .....	30
5.5	<u>Það sem er til fyrirmyndar</u> .....	31
	5.5.1 <u>Starfsramminn</u> .....	31
	5.5.2 <u>Starfshættir – og stjórn Kópavogsskóla</u> .....	31
5.6	<u>Niðurstaða</u> .....	31
5.7	<u>Niðurstaða</u> .....	34
6	<u>Hugmyndir – eða tillögur um úrbætur:</u> .....	36
6.1	<u>Á verksviði skólanefndar og bæjarstjórnar Kópavogs</u> .....	36
	6.1.1 <u>Erindisbréf fyrir skólanefnd –</u> .....	36
	6.1.2 <u>Staðfest umboð fyrir fræðslustjóra og Skólaskrifstofu,</u> .....	36
	6.1.3 <u>Endurnýjun á starfslýsingum og útfærsla í samræmi við nýjar</u> <u>kröfur -</u> 36	
	6.1.4 <u>Samningar við Reykjavíkurborg (og/eða aðra aðila) -</u> .....	36
	6.1.5 <u>Útfærsla á ákvæðum 34. greinar laga nr. 66/1995 -</u> .....	37
	6.1.6 <u>Formlega stefnumörkun varðandi samhæfingu þjónustu –</u> .....	37
6.2	<u>Á verksviði Kópavogsskóla (í samstarfi við yfirvöld)</u> .....	37
	6.2.1 <u>Opinskátt samkomulag við skólanefnd og bæjaryfirvöld</u> .....	37
	6.2.2 <u>Skýrara umboð skólastjóra</u> .....	37
	6.2.3 <u>Mótun á skýrari verklagsreglum</u> .....	37
	6.2.4 <u>Sýnilegar og skýrar vinnureglur</u> .....	38
	6.2.5 <u>Virkari gagnkvæma miðlun upplýsinga</u> .....	38
	6.2.6 <u>Einbeittar aðgerðir gegn áhættu hegðun</u> .....	38
7	<u>Eftirskrift</u> .....	39

### 1 Inngangur

Í auglýsingu menntamálaráðuneytisins frá 17.12. 1999 er auglýst eftir grunnskólum til þátttöku í úttekt. Þar er eftirfarandi skilmála að finna varðandi efni og umfang úttektarinnar.

"Í úttektinni felst að utanaðkomandi aðili leggur mat á m.a. stjórnun, kennslu, aðstöðu, samskipti innan skóla og við aðila utan skólans, þjónustu við nemendur og starfsfólk, þróunarstarf og umbætur í skólastarfi. Gert er ráð fyrir að viðkomandi skóli hafi unnið að sjálfsmati en tekið skal fram að hér er ekki um að ræða úttekt á sjálfsmatsaðferðum skóla skv. 49. gr. gildandi laga um grunnskóla."

Í samræmi við auglýsinguna gerði menntamálaráðuneytið samning við Rannsóknastofnun Háskólans á Akureyri um að annast úttekt á Kópavogsskóla í Kópavogi á grundvelli verkefnislýsingar sem samkomulag varð um milli aðila.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Rétt er að lesendur hafi í huga að frá 1. ágúst 1996 hefur staðið yfir mikið þróunartímabil varðandi stjórnslu sveitarfélaga vegna yfirtöku þeirra á rekstri grunnskóla. Ekki var um að ræða langan aðdraganda að verkefninu, né heldur að undirbúningur hefði falið í sér að sveitarfélögin gætu gengið að tilbúnu líkani fyrir starfsemi sína á nýju sviði. Það má ljóst vera að víða er enn mikið verk óunnið að þessu leyti – auk þess sem stjórnslulög, breyttur skilningur á réttarstöðu einstaklinga gagnvart hinu opinbera og nýjar kröfur í kjarasamningum gera verkefni stjórnslunnar og stjórnenda skólanna um margt flóknari. Gagnsæ stjórnslu er mikilvægt markmið nútímans og slíkt hefur ótvíræð áhrif við gerð úttektar sem þessarar.

Kópavogsbær er hér ekki borinn saman við önnur sveitarfélög að þessu leyti – né heldur að skýrsluhöfundur hafi vitneskju um að bæjarfélagið standi endilega betur eða verr en sambærileg sveitarfélög varðandi stjórnslu grunnskóla.

Af hálfu RHA vann Benedikt Sigurðarson sérfræðingur í stjórnslu og skólastjórnun að úttektinni með samstarfi og samráði við Trausta Þorsteinsson framkvæmdastjóra RHA.

Leitað var eftir gögnum hjá fræðslustjóra Kópavogs og starfsmönnum á Skólaskrifstofu.

Starfsfólk Kópavogsskóla var heimsótt – m.a. í kennslustundum. Starfsfólk við stoðþjónustu var einnig tekið tali svo og starfsmenn íþróttahúss Kópavogsskóla – án formlegra viðtala.

Skólinn var heimsóttur sex sinnum, tekin formleg viðtöl við stjórnendur, og starfsmenn. Rætt var við starfsmenn við breytileg störf og kennara sem valdir voru með það fyrir augum að valið endurspeglaði samsetningu starfsmannahópsins í heild.

Skýrsluhöfundur sat sameiginlegan fund foreldraráðs, kennararáðs og nemendaráðs – ásamt trúnaðarmönnum, skólastjóra og aðstoðar-skólastjóra.

Lagðar voru spurningakannanir fyrir foreldra í nemenda í 4. bekk, 7. bekk og 10. bekk, og fyrir sömu hópa nemenda - einnig fyrir alla starfsmenn Kópavogsskóla (sjá kafla 4 og heildarniðurstöður í viðauka).

Allir aðilar sem haft var samband við vegna úttektarinnar létu í té umbeðnar upplýsingar og eru þeim færðar bestu þakkir fyrir.

Í skýrslunni er ekki vitnað til einstaklingsbundinna upplýsinga frá almennum starfsmönnum Kópavogsskóla – né heldur frá einstökum foreldrum eða nemendum - starfsheiti einstakra stjórnenda gera það hins vegar að einhverju leyti óumflýjanlegt að fram komi til hvaða einstaklinga var leitað.

Fræðslustjóri Kópavogs og skólastjóri Kópavogsskóla fengu drög að texta skýrslunnar til yfirlstrar áður en henni var endanlega skilað til menntamálaráðuneytsins. Óskað var eftir því að gerðar væru athugasemdir varðandi það hvort rétt væri farið með staðreyndir.

Skýrsluhöfundur sat í því samhengi fund með fræðslustjóra Kópavogs og tveimur samstarfsmönnum hans 29. mars 2001. Borist hafa athugasemdir við texta skýrslunnar frá fræðslustjóra

og samstarfsmönnum hans (dags. 6.04.2001).

Einnig átti skýrsluhöfundur fund með skólastjóra Kópavogsskóla 29. 03. 2001 og í framhaldi af því voru gerðar leiðréttingar og vísað til nýrra upplýsinga.

Við lokafrágang skýrslunnar hefur þannig verið tekið tillit til athugasemda skólastjóra og fræðslustjóra eftir því sem þær hafa verið rökstuddar og efnislega gefið ótvírætt tilefni til.

Jafnframt hefur menntamálaráðuneytið haft skýrsluna til yfirlstrar og var unnt að taka tillit til óformlegra ábendinga sem ráðuneytið hefur gert varðandi framsetningu ákveðinna atriða.

### Kópavogsskóli

Kópavogsskóli er hverfisskóli í eldri mið- og suðurhluta Kópavogs. Skólinn er einsetinn og heildstæður 10 árganga grunnskóli með 415 nemendum í 20 bekkjardeildum. Starfsmenn skólans eru tæplega 50 þetta skólaár. Starf í skólanum hófst 1949 og hefur skólinn gengið í gegn um margvíslega þróun – varðandi nemendafjölda sem m.a. helgast af því að mismunandi nemendahópum úr hverfum sem eru í byggingu hefur verið ekið í skólann allmörg undanfarin ár. Þetta skólaár er nemendafjöldi lægri en oftast áður og nemendur úr Linda- og Salahverfum eru einungis í 10. bekk. Fækkun nemenda léttir greinilega umtalsverðu álagi af starfi skólans.

Kennsla fer fram í húsnæði skólans – utan það að fáeinir hópar elstu nemenda sækja íþróttatíma í Smárahverfi og sundkennsla fer fram í Sundlaug Kópavogs sem er skammt hinum megin Reykjanesbrautar.

Nemendur njóta nokkurrar þjónustu í hádegishléi; – eldri nemendur get keypt léttu rétti, brauð, drykki og mjólkurvöru – en ekki er um að ræða eiginlegt mótuneyti. Skólaliðar og gangaverðir vinna "blönduð störf" við ræstingu, gæslu og þjónustu við nemendur, en eru formlega undir verkstjórn húsvarðar.

Húsnæði er þokkalega rúmt (sjá samantekt Skólaskrifstofu Kópavogs 1999) og að hluta til hefur átt sér stað umtalsverð endurnýjun. Hluti af starfsmanna- og þjónusturými skólans er undir viðmiðunum<sup>2</sup> og því er þörf á nýbyggingum auk endurnýjunar á eldra rými. Erfiðlega hefur gengið að manna störf við ræstingu og gæslu nemenda fyrri hluta skólaársins – og hefur það haft augljós áhrif á vinnuaðstæður margra í skólanum.

Sérdeild starfar við skólann og innritun í hana er undir umsjón nemendaverndarráðs. Bókasafn skólans virðist nokkuð öflugt og veita umtalsverða þjónustu og m.a. aðgengi að tölvum og margmiðlun (internetinu). Tölvuverið er ágætlega búið og tölvukennsla er skipulögð á fastri skrá nemendahópa.

---

<sup>2</sup> Reglug. 519/1996 – á hér við að einhverju leyti þó um eldra húsnæði sé að ræða.

Námsráðgjafi hefur viðveru í skólanum alla virka daga og er til viðtals fyrir nemendur og foreldra. Hjúkrunarfræðingur hefur fasta viðveru í skólanum og sálfræðingur skólans hefur reglubundnar komur í skólann. Þessir aðilar sitja fundi nemendaverndarráðs eftir þörfum.

Undir stjórn Ólafs Guðmundssonar núverandi skólastjóra (frá 1990) hefur skólinn unnið að fjöldamörgum formlegum þróunarverkefnum og hlotið bæði styrki opinberra aðila og beinar viðurkenningar þess vegna. Verkefni sem unnið hefur verið að hafa ekki síst beinst að samstarfi við foreldra um menntun og velferð barnanna. Skólinn tekur þátt í þriggja ára Evrópuverkefni um "heilsueflingu í skólum."

Síðastliðin tvö ár hefur verið unnið markvisst að því að innleiða aðferðir "siðferðilegra reikningsskila" við umbóta- og þróunarstarf skólans. Í því skyni hefur skólinn notið ráðgjafar Dr. Barkar Hansen dósents við KHÍ auk leiðsagnar ráðgjafanna Ingelise Thyssen skólastjóra Lindevangskolen á Frederiksberg og Tom Cristensen EKL-Consult frá Álaborg.

## **2 Kópavogsskóli; úttekt árið 2000-2001**

Hér á eftir er gerð grein fyrir nálgun úttektar á skólastarfinu af hálfu Rannsóknastofnunar Háskólans á Akureyri með hliðsjón af samkomulagi aðila varðandi úttektina og þær forsendur sem menntamálaráðuneytið kynnti í framhaldi af auglýsingu ráðuneytisins 17. desember 1999.

### **2.1 Aðferðafræði**

- 1. Greining fyrirbyggjandi gagna;** Skoðuð voru margvísleg gögn skólans, skólanámskrá, vinnuleiðbeiningar, stundaskrá, samskiptablöð og skipulagspappírar. Auk þess liggur fyrir mikið efni frá þróunarverkefnum skólans og nýbreytnistarfi á síðustu árum og kannanir þeim tengdar. Jafnframt voru könnuð þau gögn sem snerta verkaskiptingu milli bæjarstjórnar/skólanefndar (skólaskrifstofu) og skólastjóra og felast í erindisbréfum og starfslýsingum, vinnufyrirmælum og verklagsreglum sem fyrir liggja og móta samskipti aðila. Leitað var eftir því hvaða umfjöllun málefni Kópavogsskóla hefðu sérstaklega hjá bæjaryfirvöldum (ef um það væri að ræða). Jafnframt var hugað að því hvernig áætlanir skólans eru unnar, hvar frumkvæði liggur og sú ábyrgð er staðsett sem skólahaldið grundvallast á.
- 2. Fundir - viðtöl;** Til að nálgast viðhorf aðila og væntingar og greina þann metnað sem stjórnendur skóla og fræðslufyrirvalda í Kópavogi halda fram fyrir hönd skólastarfs. Rætt var í fleiri skipti við skólastjóra og aðstoðarskólastjóra og skólinn heimsóttur til gagnaöflunar sex sinnum á því tímabili sem úttekt stóð yfir. Jafnframt var Skólaskrifstofa Kópavogs heimsótt, rætt við fræðslustjóra, kennslufulltrúa og sérkennslufulltrúi svaraði spurningum og lét einnig í té gögn. Vísað var á opinber fundargögn skólanefndar og bæjarstjórnar Kópavogs um afgreiðslu erinda. Ekki þótti ástæða til að leita sérstaklega til einstakra skólanefndarmanna um upplýsingar í því samhengi. Kennarahópar Kópavogsskóla voru teknir tali, fagstjórar og deildarstjórar – auk þess sem 6 kennarar voru teknir í einstaklingsviðtöl og 3 starfsmenn í öðrum störfum. Fundað var sameiginglega með foreldraráði, kennararáði, og nemendaráði – auk skólastjóra og aðstoðarskólastjóra.

3. **Kannanir;** Kópavogsskóli lagði spurningakannanir RHA fyrir nemendur í 4. bekk, 7. bekk og 10. bekk og einnig fyrir foreldra sömu hópa – auk úrtaks foreldra í 1.-3. bekk á foreldradegi. Starfsmenn skólans svöruðu allir spurningakönnun. Frá síðustu tveimur skólaárum liggja fyrir kannanir meðal starfsmanna og foreldra sem reyndust um margt prýðilega nýtilegar fyrir úttektina.

### 2.2 Gögn (yfirlit):

Upplýsingar voru sóttar til eftirfarandi aðila:

1. Fræðslustjóri/Skólaskrifstofa, skólastjóri (viðtöl - gögn).
2. Starfsfólk Kópavogsskóla (fundir – viðtöl – könnun).
3. Nemendur Kópavogsskóla (fundir m. /nemendaráði – heimsóknir – könnun meðal nemenda í 4.bekk 7. og 10. bekk.).
4. Úrtak foreldra – foreldraráð (fundir – könnun).

Skólastjóri lét í té yfirlit yfir tölfræðilega þætti sem snerta skólahaldið, nemendafjölda, skiptingu, og bekkjaskipan, samsetningu starfsmannahópsins, menntun og starfsaldur og jafnframt yfirlit yfir aðstöðu, húsnæði og nýtingu þess.

Kallað var eftir gögnum skólans og Kópavogsbæjar varðandi málefni skólans.

Stefnumótun Kópavogsbæjar og formlegt samskiptakerfi í kringum skólann.

- Erindisbréf fyrir skólanefnd og starfsumboð fræðslustjóra og Skólaskrifstofu Kópavogs.
- Starfslýsingar mismunandi starfsheita – samningar.
- Vinnuleiðbeiningar, verklagsreglur - stefnumótun gagnvart mismunandi þáttum.

Leitað var að umfjöllun um málefni Kópavogsskóla innan skólanefndar – umgjörð um starfið.

- Fundargerðir skólanefndar sem eru aðgengilegar á heimasíðu Kópavogsbæjar.
- Fundargerðir bæjarráðs/bæjarstjórnar sem eru aðgengilegar á heimasíðu Kópavogsbæjar.



- Fjárhagsáætlanir og reikninga Kópavogsskóla, samningur. Kópavogsskóla um fjárhagslegt sjálfstæði (grunnskóla Kópavogs og Skólaskrifstofu eftir því sem við á.).
- Yfirlitsgögn skólaskrifstofu varðandi úthlutun starfsheimilda, stærðir og fjöldatölur er varða grunnskóla Kópavogs.

Litið var til stefnumótunar skólans og innra skipulags.

- Skólanámskrá – formleg stefnumótun.
- Handbækur – vinnuleiðbeiningar – samskiptablöð.
- Kennsluskipulagningu og stundaskrá.
- Kennarafundir/samráðsfundir og vinnuáætlanir.
- Foreldrasamstarf.
- Fyrirliggjandi skýrslur um starfsemi skólans – úttektir og þróunaráætlanir.
- Sjálfsmat og gagnaöflun – greiningu gagna og samskipti við foreldra og skólayfirvöld.

Leitað var upplýsinga um árangur og afdrif nemenda.

- Námsmat og markmiðssetning – einstaklingsnámsáætlanir.
- Framfarir nemenda.
- Samræmd próf – opinber gögn RUM og úrvinnsla skólans.
- Sókn nemenda í framhaldsskóla kom ekki til rannsóknar þar sem engin bein gögn lágu fyrir.

Leitað var upplýsinga um stoðþjónustu – á ábyrgð bæjarfélagsins og samstarf við önnur þjónustukerfi eins og slíkt snýr að Kópavogsskóla.

- Skólaskrifstofa Kópavogs – sérfræðiþjónusta skóla.
- Samstarf um félagsþjónustu, fötlunarþjónustu, barnavernd og heilsugæslu í grunnskólum Kópavogs.
- Úrræði vegna fatlaðra/sjúkra – skólaúrræði, vistun í öðrum sveitarfélögum.
- Skipulagning og fjármagn til endurmenntunar, sjálfsmats og þróunarverkefna í Kópavogsskóla.

### **3 Niðurstöður úr könnunum og viðtölum**

#### **3.1 Starfsmannakönnun**

Allir starfsmenn skólans svöruðu spurningakönnun sem lögð var fyrir með rafrænum hætti (sjá viðauka 1). Helstu niðurstöður þeirrar könnunar benda til eftirfarandi:

- Starfsmönnum líður vel í vinnunni.
- Flestir eru nokkuð ánægðir með vinnuaðstæður sínar (26/49).
- Starfsmenn telja starf sitt skipta máli.
- Starfsmenn kvíða yfirleitt ekki samskiptum við foreldra.
- Margir hafa velt því fyrir sér að segja upp vinnunni (19/49).
- Yfirleitt fara starfsmenn ánægðir heim í lok vinnudags.
- Nokkuð mörgum þykir skorta á opinskátt hrós starfsfélaga ("frekar sjaldan" eða "(næstum) aldrei" segja 23/49 að hrós sé látið í té).
- Verulegur meirihluti starfsmann telur að stjórnendur fylgist takmarkað með störfum þeirra og láti "frekar sjaldan" eða "(næstum) aldrei" í ljós áhuga eða stuðning við þá (31/49).
- Starfsmenn telja að stjórnendur taki "(næstum) alltaf" eða "nokkuð oft" á vandamálum einstaklinga þannig að það leiði til lausna innan hóflegs tíma.
- Meirihluti starfsmanna telur að agaleysi taki almennt ekki upp fyrir þeim tímann – en þó eru 17 af 49 þeirrar skoðunar að slíkt beri við "nokkuð oft."
- Skólinn er sagður góður vinnustaður.
- Starfsmenn skiptast dálítið gagnvart því hversu mikil áhrif þeir telja sig hafa á ákvarðanatöku í skólanum.
- Almennt telja starfsmenn sig njóta trausts foreldra.
- Starfsmenn eru á því að þörf sé á úrbótum varðandi húsnæði skólans.
- Fræðsluyfirvöld (skólanefndin) eru af meirihluta (21/34) ekki talin sinna málefnum skólans af metnaði – þó eru 2 sammála og 11 af 34 frekar sammála því að yfirvöld sýni metnað.
- Starfsmenn eru ánægðir með agann og telja að eineltismál séu leyst.
- Mikill meirihluti starfsmanna telur að skólastjóri viðurkenni þá sem samstarfsgæfulega – jafnframt því telja menn skólastjóra áhuga-

saman um að bæta starfið – enda eru þeir ánægðir með stjórnun skólans.

- Starfsmenn telja stefnuna skýra – og taka þátt í að framkvæma hana að því er varðar t.d. foreldrasamstarf.
- Skólafulltrúi (forstöðumaður skólaskrifstofu) er ekki talinn vinna eindregið vel með skólanum. 20 af 28 sem svara spurningunni tjá neikvæða afstöðu til slíkrar fullyrðingar.
- Starfsmenn telja verkaskiptinguna skýra og – það sama á við um meðferð náms- og hegðunarvandamála.
- Tækifæri til símenntunar telja starfsmenn lítið hafa breyst, en stjórnun skólans, hegðun nemenda, stöðu skólans, viðhorf foreldra og foreldrasamstarf – sem og traust á skólanum hefur allt heldur þokað upp á við ef breyting er umtalsverð á annað borð.
- Samstarf við skólayfirvöld hefur lítið breyst að mati langflestra (20/27) – eða fremur versnað (5/27).

Starfsmenn hafa almennt komið fram með fremur jákvæðar ábendingar um stjórnun, samskipti og hverjir um aðra. Erfiðu hlutirnir sem minnst er á snúast um agavandamál og erfið samskipti í kring um einstaka (örfáa) einstaklinga. Jafnframt virðist ljóst að í einhverjum tilvikum sé misvísun varðandi forgang við ræstingar og þjónustu við nemendur. Jafnvel virðist það koma fyrir að einhverjir einstaklingar "fari eigin leiðir" – og þá án samráðs við aðra eða án umboðs frá stjórnendum. Mannekla í ræstingu og þjónustu við nemendur hefur augljóslega áhrif á þær upplýsingar sem skila sér.

### 3.2 Foreldrakönnun (fyrri kannanir)

Foreldrar barna í 4. bekk 7. bekk og 10 bekk voru beðnir um að svara spurningakönnun um leið og þeir komu til viðtals við umsjónarkennara á foreldradegi í febrúar (sjá viðauka 1). Auk þess voru 20% foreldra í 1.-3. bekk beðin um að svara sömu spurningum. Fyrirkomulagið var með þeim hætti að könnunin var sett upp í tölvuveri skólans og foreldrar beðnir um að svara við skjáinn. Gera má ráð fyrir að þessi tilhögun hafi komið flatt upp á foreldra og það hafi dregið umtalsvert úr svörum. Innan við helmingur þeirra sem beðnir voru um svör skiluðu sér. Setja verður því fyrirvara um alhæfingar út frá þeirri svörum sem hér er gerð grein fyrir. Niðurstöður gefa engu að síður ákveðin vísbendi. Þessi eru helst;

- Almennt virðast foreldrar treysta skólanum og stjórnun hans þrýðisvel.
- 23 af 50 sem svara telja að einelti tíðkist í skólanum.
- Meirihluti foreldra telur að framboð á tómskundastarfi á vegum skólans sé ekki fjölbreytt og segja félagslífið ekki svo gott.
- Yfirgnæfandi meirihluti foreldra telur sig setja sínum börnum mörk og fylgja þeim eftir en á hinu leytnu eru t.d. 19 af 47 á ósammála því að börn og unglingar í skólahverfinu fari eftir reglum um útivistartíma.
- 19 af 50 eru frekar ósammála eða ósammála því að agavandmál valdi ekki truflun á námsfriði og öryggi sinna barna.
- Almennt telur þessi hópur foreldra að ýmsir þættir í skólanum hafi fremur breyst til batnaðar á síðustu árum.

Á síðustu allnokkrum árum hefur skólinn staðið fyrir víðtækri upplýsingaöflun frá foreldrum. Vísast í því sambandi til skýrslu KHÍ 1999. og til skýrslu frá Rannsóknunum og greiningu 2000. Líta má til þeirra gagna varðandi viðhorf og afstöðu foreldra til margvíslegra þátta. Þar má m.a. sjá hverjar eru óskir foreldra varðandi þjónustu skólans og hlutverk skólans og áherslur í starfi.

Einnig er ástæða til að horfa til þeirrar vinnu sem unnin var sem þróunarverkefni skólans 1996-1997 undir yfirskriftinni "ætlunarverk foreldraráðs og skóla." Það verkefni var nokkurs konar framhald verkefnis 1994-1995 um "samstarf heimila og skóla."

Úr þessum gögnum má lesa ákveðna þætti sem virkir þátttakendur í foreldrastarfi (forráðamenn foreldrafélags og síðan foreldraráð) vilja vinna að með skólanum:

- Foreldrar (fulltrúar foreldra) vilja taka þátt í stefnumótun skólans og skilgreiningu á áherslum og þjónustu.
- Foreldrar (fulltrúar foreldra) vilja að skólinn taki að sér aukið hlutverk í þágu barna og unglunga – amk. að því er varðar félags- og tómskundastarf.
- Áherslur í starfi með foreldrum Kópavogsskóla snúa að umgjörð um öryggi, forvarnir, félagsmál, ráðgjöf og reynslu sem ekki er

beinn hluti af þeim lögbundnu námsgreinum sem unnið er með í einstökum kennslustundum

- Sá hópur sem er virkur í foreldraráði Kópavogsskóla – er misjafnlega stór milli ára en ekki verður annað ráðið af gögnum en að þátttaka þeirra verði að teljast góð – og jafnvel mjög góð með köflum.

Helstu beinu athugasemdir og jákvæðar ábendingar frá foreldrum snúa að eftirtöldum atriðum.

- Nánd við starfsfólk og stjórnendur skólans
- Viðráðanleg stærð skólans og yfirsýn
- Góð stjórnun og agi

Neikvæðir þættir varðandi skólann beinast að eftirfarandi;

- Skorti á félags- og tómstundastarfi
- Aðgengi að skóla og ferðalög í sund
- Skorti á þjónustu

Af upplýsingum og gögnum má sjá að foreldraráðið er ótvírætt aðili að tilraunum skólans til að þróa starfsemina í átt til útvíkkaðrar þjónustu og "menningarmiðstöðvarhugtakið" á stuðning meðal þeirra. Einnig má heyra að fulltrúar foreldra setja ákveðnar spurningar varðandi afstöðu bæjaryfirvalda gagnvart stjórnkerfi skólans og gera athugasemdir sem snúa að fremur óljósu valdsviði skólanefndar og skólaskrifstofu (starfsumboð fræðslustjóra). Ekki verður annað séð en að foreldraráðið vilji eiga aðild að sem víðtækastri stefnumótun á vettvangi í samstarfi við skólastjóra og fagmenntaða starfsmenn Kópavogsskóla. Ráða má af þeim upplýsingum sem fram komu á fundi að foreldraráð (og kennararáð) telji að "Skólaskrifstofa Kópavogs" geri skólanum beinlínis örðugra um vik að nálgast markmið sín og rækja samráð við foreldra í samræmi við lögbundið umboð skólans til sjálfstæðrar stefnumótunar. Jafnframt setja fulltrúar foreldra ákveðið spurningamerki við það starfaskipulag við stjórnun Kópavogsskóla (allra grunnskóla í Kópavogi) sem staðfest var með erindisbréfi deildarstjóra á sl. ári.

### 3.3 Nemendakannanir

Nemendur í 4. bekk, 7. bekk og 10. bekk svöruðu allir mismunandi könnunum sem lagðar voru fyrir með rafrænum hætti og svarað í

tölvuveri skólans (sjá viðauka). Allir nemendur bekkjanna sem mættir voru þessa daga skiluðu sínum svörum.

**Nemendur í 4. bekk** eru almennt ánægðir í sínum skóla. Þeir virðast hins vegar hafa afar lítið af skólastjóranum að segja (sp.4). 8-10 nemendur eru samt á því að það sé ekki nógu gaman í skólanum og segja jafnframt að þeim líði ekki vel í skólanum.

Vinnufriður í kennslustundum er að flestra mati einungis "stundum" góður og nærri helmingur nemenda segir að slagsmál og læti séu "frekar oft" eða "á hverjum degi." 10 krakkar í 4. bekk telja sig fá hrós frá kennurum "stundum" eða "sjaldan." Meirihluti krakka í 4. bekk segja nemendur fara eftir settum reglum "stundum" eða "sjaldan."

Þau eru ekki viss um vinsældir sínar í skólanum og 5 nemendur segjast eiga "frekar fáa" vini – 1 nemandi segist eiga "enga vini" í skólanum.

Góðir kennarar, vinir og skemmtilegheit er það sem nefnt er það besta við skólann.

Stríðni, slagsmál og leiðindi er það sem þau telja hins vegar verst við skólann.

**Nemendur í 7. bekk** telja sig eiga "frekar góðan" skóla en hafa líkt og nemendur 4. bekkjar lítið að segja af skólastjóranum sínum(sp.2). Þeim finnst einungis "sumir" kennarar vera sanngjarnir og jákvæðir – og þau vinna frekar sjaldan hópvinnu- og samvinnuverkefni. 25 nemendur bekkjarins telja að vinnufriður sé "stundum" góður í kennslustundum. 3 nemendur segja að sér líði "(næstum) aldrei" vel í skólanum og 14 nemendur segjast "stundum" hafa góða líðan. 5 krakkar segja að einelti sé "frekar mikið." Minnihluti nemenda (20/42) segja að þeir fái hrós frá kennurum þegar þeir gera vel. 9 nemendur segjast "(næstum) aldrei" geta rætt við umsjónarkennara ef eitthvað kemur fyrir og 4 nemendur 7. bekkjar segjast "(næstum) aldrei" geta rætt við ráðgjafa, hjúkrunarfræðing (eða skólastjóra og kennara) ef eitthvað er að.

4 nemendur segja viðhorf krakkanna í bekknum "mjög neikvætt" og 5 sem segja samskipti nemenda og kennara "(næstum)aldrei" vera góð. 8 eru þeirrar skoðunar að samskipti við gangaverði og annað starfsfólk séu "(næstum) aldrei" góð. 8 krakkar segja að kennarar hrósi "(næstum)

aldrei" og aðrir 8 að hrós fáist "stundum" frá kennurum. Áfengi reykingar og ólögleg vímuefni virðast ekki vera á ferðinni í kring um 7. bekk í Kópavogsskóla – svo teljandi sé.

**Nemendur 10. bekkjar** eru frekar ánægðir með skólann og hitta skólustjórann reglulega ("vikulega" eða "(næstum) daglega"). Vinnufriður er ekki svo góður (sp.8) og líðan 6 nemenda virðist "(næstum) aldrei" vera góð – auk þess sem 10 krakkar segjast einungis "stundum" hafa góða líðan í skólanum. Slagsmál og stríðni eru ekki sýnilegt vandamál að þeirra mati. 2 nemendur segjast "frekar oft" taka þátt í að stríða og meiða aðra krakka. 1 nemandi segir foreldra sína "(næstum) aldrei" vera ánægða með sig. Verulegur meirihluti nemenda segir félags- og tómstundastarf vera "frekar lélegt" eða "mjög lélegt."

5 krakkar segja að viðhorf krakkanna sé "mjög neikvætt" og 6 telja að samskipti nemenda og kennara sé "(næstum) aldrei" góð. Samskiptin við gangaverði og annað starfsfólk en kennara eru greinilega ekki nógu góð (sp.28). Umgengni um reglur er ekki sem skyldi og gegnir það bæði um skólareglur og reglur um útivistartíma (sp. 31 og 33). Stærsti hópur nemenda telur sig eiga aðgang að ráðgjafa, kennara, hjúkrunarfræðingi eða skólustjóra ef eitthvað er að, en 5 einstaklingar segjast "(næstum) aldrei" eiga slíkan aðgang. Kynlíf er umtalsvert komið á dagskrá nemendahópsins í 10. bekk og þannig segjast 6 nemendur hafa stundað reglubundið kynlíf og 2 stundað kynlíf með mörgum. Áfengi er mikið á ferðinni í nemendahópnum; þannig hafa 17 nemendur svarað því að þeir drekki stundum og 9 nemendur segjast drekka flestar helgar. Segja enda að flestir drekki "nokkuð oft."

Flestir nemendur 10. bekkjar reykja aldrei þá nokkrir hafi prófað það. Það eru samt 7 nemendur sem segjast reykja á hverjum degi og 7 aðrir reykja stundum.

Yfirgnæfandi hópur nemenda segist aldrei hafa kynnst vímuefnaneyslu og engir prófað. Það eru samt sem áður 8 nemendur sem hafa verið þar sem hass var notað og 4 til viðbótar virðast hafa komist í snertingu við neyslu á E-pillunni.

16 nemendur 10. bekkjar segja að skólinn hafi gert talsvert mikið til að hjálpa þeim til að komast framhjá því að ánetjast áfengi og vímuefnum,

en 26 segja það hafa verið frekar lítið eða (næstum) ekkert sem skólinn gerði í því.

20 nemendur segja að skólinn hafi gert "frekar lítið" til að hjálpa þeim til að lifa ábyrgu kynlífi og 9 segja að það hafi verið "(næstum) ekkert." Á sama tíma segja 13 að það hafi verið "talsvert mikið" sem skólinn hefur gert í slíku samhengi.

Svör nemenda 10. bekkjar við því sem er best eru talsvert misvísandi og ekki auðvelt að fella þau í tiltekna flokka. Félagslífið er áberandi lítið eða lélegt í þeirra augum. Það annað sem þau telja neikvæðast er misvísandi eða beinist að nokkru að tilgreindum einstaklingum í starfslíði skólans



## **4 Helstu atriði sem könnuð voru:**

- Skipulag og stjórnun:
- Samskipti skólans við fræðsluyfirvöld – og stjórnsýsla sú sem snýr að Kópavogsskóla:
- Starfshættir og vinnubrögð í kennslu, skipulag kennslu og verkstjórn (ekki kennsla einstakra kennara) – einnig sú yfirsýn sem stjórnendur byggja upp (þm.t. fagstjórn og verkefni umsjónarkennara):
- Samskipti og traust milli aðila:
- Viðhorf nemenda og foreldra til skólans og til árangursmöguleika:
- Einstaklingsþjónusta og sérfræðipjónusta – stoðkerfi innan skóla:
- Árangur og afdrif nemenda – eftir því sem gögn eru opinber eða úrvinnsla liggur fyrir innan skólans:
- Framtíðarsýn skólans – áætlanir og þróunarverkefni:
- Sjálfsmat skólans, gagnaöflun, úrvinnsla og miðlun upplýsinga:

Í einstökum og númeruðum köflum hér á eftir verður farið yfir niðurstöður þeirrar athugunar sem fram fór.

### **4.1 Skipulag og stjórnun:**

Kópavogsskóli starfar undir stjórn og með skipulag sem liggur nokkuð ljóst fyrir af hálfu skólastjóra. Skólatíðindi (skólanámskrá Kópavogsskóla 2000-2001) flytja greinargóðar upplýsingar – einnig heldur skólastjóri úti miðlun upplýsinga – innahúss (innan hússpóstur og minnisblöð og auglýsingar) og í formi fréttabréfs og upplýsingabréfa um einstök afmörkuð mál. Hver sem á erindi við skólann virðist geta fengið greiðar upplýsingar og úrlausn sinna mála að því er skólann varðar. Skilaboð skólans til foreldra og nemenda eru almennt nokkuð skýr og afgerandi.

Í Kópavogsskóla eru í notkun leiðbeiningar og tiltekin formleg samskiptablöð sem snerta ýmis konar tilkynningar milli starfsmanna og stjórnenda og til foreldra sem auðvelda margvísleg samskipti og upplýsingamiðlun. Jafnframt kallar slíkt skipulag á það að allir fylgi því eftir og séu samtaka um það. Gera má ráð fyrir því að slíkar leiðbeiningar og samskiptablöð verði formfest ennþá betur – og geti þannig beinlínis fylgt eftir þeim markmiðum sem skólinn setur sér og

"gildisgrunni" skólans – og orðið að "handbók Kópavogsskóla" sem allir aðilar innan skólasamfélagsins eiga aðild að og starfa eftir.

### 4.2 Samskipti skólans við fræðslufirvöld:

Ekki liggur fyrir staðfest erindisbréf fyrir skólanefnd Kópavogs og stjórnarsýsluleg útfærsla á starfsumboði Skólaskrifstofu Kópavogs og þar með fræðslustjóra. Við þær aðstæður má búast við að upp komi misvísun varðandi hlutverk og valdsvið og þannig samskipti við einstaka skóla og skólastjóra. Kópavogsskóli og skólastjóri hafa ekki verið fyllilega sammála afskiptum og viðbrögðum fræðslustjóra Kópavogs gagnvart ákveðnum þáttum – sem lesa má úr bréfaskiptum aðila (vegna skóladagatals). Einnig kemur fram í viðtölum innan Kópavogsskóla að aðilar hafa látið í ljós tiltekna væntingar sem ekki falla í sama farveg um verkaskiptingu við stjórnun og stjórnarsýslu grunnskóla. Telja má þannig nokkuð ljóst að fræðslustjóri Kópavogs og skólastjóri Kópavogsskóla hafa ekki ótvírætt sameiginlegan skilning á hlutverkum og valdsviði aðila.

Skólayfirvöld hafa ekki gengið beint í lið með áherslum skólans eða aðstoðað við að skapa grundvöll fyrir útvíkkuðu hlutverki í anda "menningarmiðstöðvar" – né heldur að skólayfirvöld hafi sýnilega unnið að því að nálgast samstöðu með skólanum og foreldraráði um aðrar áherslur eða sameiginlega túlkun á hlutverkum og forgangsverkefnum um sértæka stefnumótun skólans. Bæjaryfirvöld í Kópavogi hafa kosið að staðsetja umsýslu um félags- og tómsundamál eldri nemenda Kópavogsskóla (félagsmiðstöð f. 8.-10.b.) að mestu undir umsjón Ípróttá- og tómsundaráðs Kópavogs (ÍTK) – þrátt fyrir skýr ákvæði í 34. grein laga nr. 66/1995.<sup>3</sup> Fyrir liggur að tiltekin verkefni við félagsmál eru unnin á ábyrgð skólans varðandi t.d. árshátíðir en almennt félagsstarf þessarar hópa er á vegum ÍTK<sup>4</sup>. Þessi tilhögun hefur vakið upp ákveðnar spurningar af hálfu skólastjóra Kópavogsskóla (sbr. bréf skólastjóra til menntamálaráðuneytis dags. 15. febrúar 2001) og það kemur einnig fram í viðtölum við fulltrúa í foreldraráði og starfsmenn að fyrirkomulag félags- og tómsundastarfs er að ýmsu leyti áhyggjuefni. Kannanir meðal eldri

---

<sup>3</sup> 34. grein laga nr.66/1995: Í öllum grunnskólum skal nemendum gefinn kostur á að taka þátt í tómsunda- og félagsstarfi á vegum skólans. Tómsunda- og félagsstarf getur bæði verið liður í daglegu starfi og utan venjulegs skólatíma. Í félagsstarfi skal m.a. að því stefnt að nemendur verði færir um að taka að sér félagsleg störf í þjóðfélaginu.

<sup>4</sup> Óstaðfest samkomulag – um aðgreiningu verkefna ÍTK og Kópavogsskóla.

nemenda og foreldra sýna að félagsmálin eru ekki í því lagi að ánægja sé með þau<sup>5</sup>.

Starfsmenn Kópavogsskóla svara því til í könnun að þeir séu "frekar ósammála" eða "ekki sammála" því að "skólafulltrúi (forstöðumaður skólaskrifstofu) vinni vel með skólanum."

Séu þessu atriði skoðuð saman má draga þá ályktun að samstarf við skólayfirvöld (Skólaskrifstofu og fræðslustjóra Kópavogs) þyrfti að verða betra. Í því skyni verður að telja líklegt að skýr staðsetning umboðs og hlutverka í gegn um erindisbréf og ítarlegri hlutverkalýsingar – fyrir skólanefnd Kópavogs, fræðslustjóra Kópavogs og skólastjóra grunnskóla í Kópavogi mundi aðvela skilvirka stjórnarsýslu og efla traust milli aðila.

Nokkra misvísun er að finna í gildandi erindisbréfi fyrir skólastjóra grunnskóla í Kópavogi varðandi ráðningu starfsmanna miðað við það sem segir síðan í haus erindisbréfs fyrir aðra starfsmenn – eins og t.d. kennara í grunnskólum Kópavogs.<sup>6</sup>

Í erindisbréfi fyrir kennara í grunnskólum Kópavogs er gert ráð fyrir því í 5. grein að kennari hafi umboð til að vísa nemanda út úr kennslustund. Setja verður spurningarmerki við slík ákvæði sem sett eru og staðfest af bæjarstjórn – með vísan til þess sem segir í reglugerð nr. 270/2000 – og þeirra fyrirvara sem snúa að valdsviði skólastjóra og ábyrgð gagnvart framkvæmd viðurlaga eins og stjórnarsýslulög áskilja.

Fram komu í viðtölum við starfsmenn Kópavogsskóla og á fundi með foreldraráði og kennararáði - efasemdir um lagastoð fyrir því umboði sem deildarstjórum er fengið með erindisbréfum. Einnig kom fram hjá stjórnendum Kópavogsskóla að ekki væri ótvírætt sameiginlegur skilningur hjá skólayfirvöldum og skólafólki á inntaki og eðli þessarrar ákvörðunar um stjórnunarform. Ekki er samt sem áður dregið í efa jákvætt gildi þess að auka við starfsheimildir grunnskóla við stjórnun.

---

<sup>5</sup> Starfsmenn Skólaskrifstofu benda á að fjárhagslegt svigrúm sé tvímælalaust fyrir hendir hjá Kópavogsskóla til aukinnar starfsemi á þessu sviði.

<sup>6</sup> Í 5. grein erindisbréfs skólastjóra grunnskóla í Kópavogi er gengið út frá því að skólastjóri annist ráðningar starfsmanna, en í haus erindisbréfs kennara (og fleiri starfsmanna) í grunnskólum er

Fram hefur komið bæði hjá fræðslustjóra og skólastjóra að Kópavogsskóli átti ekki kost á auknum fjárveitingum til stjórnunar á sl. ári nema með því taka upp þá skilgreiningu á hlutverkum sem getið er um í erindisbréfum fyrir deildarstjóra.

Samningur skólastjóra við skólanefnd og bæjarstjóra Kópavogs varðandi umtalsvert rekstrarlegt sjálfstæði var gerður 23.01.1998 og þá í tilraunaskyni. Í samningnum felst umboð til skólastjóra til ráðstöfunar fjármuna innan staðfestrar áætlunar sem er byggð upp á grundvelli tilgreindra viðmiðana.

Það er augljóst að Kópavogsskóli hefur með samningnum öðlast möguleika til að nýta sér ráðdeild og tiltekna heppni í rekstri verkefna til að flýta samþykktum aðgerðum og styrkja þá starfsemi sem er í gangi – hvort sem slíkt snýr að þjónustu við starfsmenn, eða nemendur, innkaupum á búnaði eða gögnum eða hverju öðru sem rúmast innan samningsins. Ekki virðist Skólaskrifstofa Kópavogs þó líta svo á að í samningnum felist nein bein heimild til skólastjóra til að setja í gang starfsemi eða þjónustu við nemendur sem er utan við þá starfsemi sem gert er ráð fyrir í öllum grunnskólum bæjarins – eða formlega heimiluð af skólanefnd<sup>7</sup>. Kópavogsskóla hefur sýnilega tekist að ná fram hagræðingu og skapa þannig svigrúm til innkaupa og faglegrar starfsemi sem ekki hefði auðveldlega fengist með öðrum hætti.

Þessi samningur hefur verið endurnýjaður og nær nú til allra grunnskóla Kópavogs. Eru skólastjóri Kópavogsskóla og skólayfirvöld bæjarins þannig sammála um að samningurinn hafi skilað ávinningi, þó komið hafi upp ákveðin misvísun varðandi túlkun samningsins vegna rekstrarafgangs Kópavogsskóla fyrir árið 1999.

### 4.3 Verkstjórn og skipulag kennslu:

Sú “deildarstjórnaskipan” (þrepastjórn) sem tekin var upp í Kópavogsskóla í tilraunaskyni fyrir tveimur árum – og að frumkvæði skólans - virðist hafa skilað jákvæðri tilfinningu fyrir ábyrgðardeilingu og verkstjórn í

---

bæjarráð skilgreint sem ráðningaraðili, “að fengnum tillögum skólastjóra og deildarstjóra.” Sjá einnig 1. grein erindisbréfs fyrir kennara við grunnskóla Kópavogs.

<sup>7</sup> Sjá vísan til niðurlags 10 greinar samningsins; “..... og að fylgt verði ákvörðunum skólayfirvalda um skólastarf.”

kennarahópnum. Hins vegar lítur út fyrir að áður nefnd skilgreining erindisbréfs á umboði fyrir deildarstjóra – fari inn í stjórnunarferla sem eiga fortakslaust að vera á forræði skólastjóra. Í erindisbréfi er deildarstjórum falið umboð og yfirmannshlutverk – framhjá skólastjóra eins og áður er komið fram – og þannig kunna skólayfirvöld að hafa farið inn á valdsvið skólastjóra inni í hans skóla. Þar sem langmikilvægustu þættir í starfsumboði skólastjóra eru bundnir í lögum frá Alþingi og í reglugerðum og námskrám sem menntamálaráðherra staðfestir þá hafa sveitarstjórnir takmarkað umboð til að skilgreina verkefni hans sem forstöðumanns – og í engum tilfellum heimild til að þrengja það frá því sem lög hafa ákveðið. Þær skilgreiningar sem koma fram í erindisbréfum deildarstjóra í Kópavogsskóla (grunnskólum Kópavogs) orka því tvímælis. Þetta hefur valdið tilteknum efasemdum innan skólans.

Nýgerður kjarasamningur KÍ og Launanefndar Sambands sveitarfélaga (sem Kópavogsbær er aðili að) tekur að líkindum af tvímæli varðandi umboð skólastjóra til að skipa verkefnum og deila umboði til stjórnunarstarfa innan síns skóla.<sup>8</sup> Þannig gengur úttektaraðili út frá því að Kópavogsbær muni á grundvelli þessa kjarasamnings fella starfslýsingar aðstoðarskólastjóra og deildarstjóra úr gildi og staðfesta formlegt umboð skólastjóra til að skilgreina verkaskiptingu og umboð aðstoðarmanna við stjórnun innan grunnskóla, - enda öll stjórnun innan skóla unnin á ábyrgð viðkomandi skólastjóra.

Frá 1996 hefur Kópavogsbær úthlutað öllum grunnskólunum rýmri kennsluheimildum heldur en lágmarksviðmiðanir í yngri bekkjum gerðu ráð fyrir. Sú vinnuaðferð sem notuð er varðandi úthlutun á starfsheimildum til kennslu gefur grunnskólunum umtalsvert rýmri heimildir en gildandi námskrá áskilur. Þannig skapast í Kópavogsskóla svigrúm til að koma við lögbundinni kennslu með tiltölulega auðveldum hætti – um leið og unnt er að skipta nemendahópum til sérgreindrar kennslu. Það er hins vegar greinilegt að Kópavogsskóla eru takmörk sett

---

<sup>8</sup> Um Kerfisbreytingu – í kjarasamningi KÍ og Launanefndar Samb. Svfél.segir; "Skólastjóri er forstöðumaður skóla og ber faglega og rekstrarlega ábyrgð á starfsemi skólans í samræmi við lög, reglugerðir, reglur og samþykktir sveitarstjórnar. Hann verkstýrir öðrum stjórnendum og starfsmönnum skólans. Aðstoðarskólastjóri er staðgengill skólastjóra. Hann er millistjórnandi. Skólastjóri ákvarðar nánar hlutverk og starfsskyldur hans. Deildarstjóri er millistjórnandi, sem fer með mannaforráð, stýrir hluta af skólastarfi, deild eða skólastigi eftir nánari ákvörðun skólastjóra. Heimilt er að aðstoðarskólastjóri gegni auk staðgengilsstarfins starfi deildarstjóra."

við slíkt skipulag vegna kennaraskorts – eða lágmarksframboðs í einstökum greinum (sbr. fyrirkomulag íþróttakennslu á starfsárinu).

Fjárframlög til einstakra grunnskóla eru afar mismunandi innan Kópavogsbæjar og mismunur á framlögum til skóla sést ekki síður þegar litið er til Hafnarfjarðar og Akureyrar til samanburðar. Kópavogsskóli fær í áætlun 2000 framlög til rekstrar sem nema um það bil kr. 330 þúsund/nemanda sem er nokkuð yfir meðaltali í Kópavogsbæ (meðaltal kr. 308/nem – en lægst kr. 265þús/nem.). Í Hafnarfirði er meðalkostnaður nokkur hærri - eða tæplega 320 þús./nemanda. Þessi kostnaður í Kópavogi og Hafnarfirði er nokkuð hærri árið 2000 en er t.d. á Akureyri þar sem meðalkostnaður er tæplega kr. 290þús./nemanda. Ekki er unnt að fullyrða að heildartölur um kostnað einstakra skóla séu algerlega sambærilegar milli sveitarfélaga – en telja verður eðlilegt að verulegur mismunur komi fram varðandi kostnað per nemenda í ólíkum skólum.

Vegna þess að Kópavogsskóli hefur haft fremur litla starfsmannaveltu og nemendum hefur farið fækkandi þá er eðlilegt að meðalkostnaður per nemanda sé nokkuð hár – auk þess sem sérdeild starfar við skólann. Með vísan til þess sem segir hér á undan er því ekki unnt að draga beinar ályktanir af niðurstöðutölum einum þegar lagt er mat á rekstrarlegt svigrúm. Sú staðreynd hins vegar að Kópavogsskóli átti óráðstafað nærri 11 milljónum króna af fjárveitingum ársins 1999 staðfestir það að fjárhagslegt svigrúm skólans er umtalsvert undir þeim samningi sem er í gildi milli Kópavogsbæjar og skólastjóra Kópavogsskóla.

Ekki var í úttektinni skoðuð kennsla einstakra kennara né heldur að fylgst væri með störfum einstaklinga í því skyni að meta hæfni þeirra. Starfsmannviðtöl í ákveðnu formi eru viðtekin í Kópavogsskóla – sem leggja til gögn og samskipti við einstaka starfsmenn sem mögulegt er að nota markvisst. Til þess er hins vegar mikilvægt að stjórnendur vinni formlegar samantektarupplýsingar sem kynntar eru starfsmannahópnum, foreldraráði og skólayfirvöldum þegar slíkt á við – t.d. í tengslum við sjálfsmatsskýrslu og upplýsingamiðlun skólans.

### 4.4 Samskipti og traust milli aðila:

Ekkert bendir til annars en að skólastjóri og stjórnendur Kópavogsskóla njóti traust í í hópi starfsmanna og foreldra. Samvinna milli foreldraráðs/foreldrafélags og stjórnenda skólans virðist með ágætum enda - eins og áður hefur komið fram – hefur skólastjóri beitt sér fyrir margvíslegum þróunar- og framfaraverkefnum í skólanum sem hafa ekki síst miðað að því að ná til foreldra og veita þeim tækifæri til að hafa áhrif á þróun skólastarfs og þjónustu skólans.

Á haustmánuðum var unnið að því í Kópavogsskóla að staðfesta sérstakar siðareglur fyrir starfsmenn skólans. Það er afar fátítt að grunnskólar hafi komið sér upp slíkum reglum hérlendis og engar slíkar reglur eru í gildi fyrir samtök skólastjóra eða kennara í grunnskólum. Skólinn hefur þannig unnið ákveðið brautryðjendastarf með þessari aðgerð sem líkleg er til að skapa möguleika á opinskárri umræðu um forgangsatriði í starfi og samskiptum starfsmanna við nemendur og foreldra. Vænta má þess að slíkar viðmiðanir auðveldi skólasamfélaginu að verða samtaka um það hvers konar framkomu og samskipti menn vilja styrkja og stuðla að.

Það kemur fram í könnunum frá yngri nemendum að stjórnendur skólans eru ekki mjög sýnilegir þeim frá degi til dags. Einnig telja starfsmenn að stjórnendur kynni sér störf þeirra einungis takmarkað og hrós sé af skornum skammti. Vinnufriður nemenda er einnig greinilega nokkuð sem taka verður til skoðunar. Með vísan til þessarra atriða er eðlilegt fyrir stjórnendur að huga að "nánd" sinni við störf nemenda og starfsmanna með það fyrir augum að efla hana og koma sýnilega skýrar fram gagnvart framkvæmd og daglegri umgengni nemenda. Með því móti má ætla að það gæfist færi á að auka við jákvæða hvatningu til starfsmanna um leið og agastjórnun getur orðið sýnilegri.

### 4.5 Viðhorf nemenda og foreldra til skólans og til árangursmöguleika:

Í könnunum kemur fram að yfirgnæfandi hlutfall foreldra og nemenda lætur í ljós jákvæð viðhorf til skólans og skólagöngunnar. Eini þátturinn í starfi skólans sem fær neikvæða einkunn er félags- og tómstundastarfið. Um þetta atriði kemur endurtekið fram bein óánægja skólastjóra og einstakra starfsmanna Kópavogsskóla enda virðist sú tilhögun beinlínis í



andstöðu við þá stefnumótun sem skólinn og foreldraráð hafði unnið sameiginlega að og þá hugmynd að gera skólann að einhvers konar "menningarmiðstöð" í hverfinu.

Fyrir utan þennan þátt gera einstakir eldri nemendur beinar athugasemdir við starfshætti og viðmót einstaklinga í starfslíði skólans, en þær athugasemdir geta tæplega talist alvarlegar fyrir skólastarfið í heild en er komið á framfæri við skólastjóra Kópavogsskóla sem trúnaðarupplýsingum.

### **4.6 Einstaklingsþjónusta og sérfræðipjónusta – stoðkerfi innan skóla:**

Fyrirkomulag sérkennslu og sérþjónustu innan skólans virðist almennt séð í nokkuð skýrum farvegi undir leiðsögn fagstjóra í sérkennslu. Ekki liggur þó fyrir nein bein stefnumótun eða formleg leiðsögn til foreldra þeirra barna, sem ekki geta notið kennslu við hæfi í almennri bekkjardeild, hvernig unnt verði að koma fyrir sérhæfðri þjónustu í formi sérdeilda vegna skólagöngu þeirra innan Kópavogsskóla né heldur hvernig unnið er að vistun í sérskólum sem reknir eru af Reykjavíkurborg – ef fagfólk og foreldrar telja slíkt fremur í þágu hagsmuna barnsins. Á hverju ári eru það nokkrir nemendur (einhver hópur nemenda), sem sækja nám í sérdeildum og sérskólum Reykjavíkur, og eiga heimili í skólahverfi Kópavogsskóla. Kópavogsbær rekur einnig eigin sérdeildir innan eða í tengslum við sína grunnskóla – m.a. í Kópavogsskóla. Gildir það sama varðandi vistun nemenda í þeim eins og segir um sérskóla utan bæjarfélagsins – að sértæk stefnumótun og verklagsreglur, sem snerta undirbúning og ákvörðun um vistun einstaklinga, er ekki tiltæk og þannig ekki kynnt öllum foreldrum með milligöngu skólans.<sup>9</sup>

Ástæða er til að setja spurningarmerki við það ástand sem nú er í þessu efni þar sem það getur haft afgerandi áhrif á möguleika einstakra nemenda og forráðamanna þeirra til að nýta þá sértæku þjónustu sem á að vera í boði í skólahverfi.<sup>10</sup> Þar sem um er að ræða varanlega nýtingu

---

<sup>9</sup> Úttektaraðila er ekki kunnugt um nein dæmi um að foreldrar fatlaðra barna hafi gert ágreining um þá þjónustu sem Kópavogsskóla hefur verið ætlað að veita – en einhver hópur fatlaðra nemenda úr skólahverfinu nýtur þjónustu annars staðar – ár hvert.

<sup>10</sup> Sjá 38. gr. laga um grunnskóla nr. 66/1995



sérúrræða utan hverfisskólans virðist óhjákvæmilegt að gera ráð fyrir formlegri stefnumótun Kópavogsbæjar og staðfestingu á verklagsreglum sem kynna og lýsa því ferli sem unnið er eftir varðandi vistun einstakra barna.<sup>11</sup> Eðlilegt má telja að gerður verði formlegur samningur um skólagöngu barna búsettra í Kópavogi í sérdeildum eða sérskólum Reykjavíkur þar sem bæjarfélagið gerir ótvírætt ráð fyrir reglubundinni nýtingu þessara úrræða.<sup>12</sup>

### 4.7 Árangur og afdrif nemenda:

Kópavogsskóli hefur ekki unnið sérstaklega úr niðurstöðum samræmdra prófa eða kynnt slíka úrvinnslu með formlegum hætti. Þó liggur fyrir einföld samantekt á því hvernig nemendum Kópavogsskóla sem tekið hafa próf - í 4. og 7. bekk annars vegar og í 7. og 10. bekk hins vegar - hefur vegnað milli þessarra áfanga. Þar kemur fram að árangur þeirra nemenda sem hafa sótt nám sitt í Kópavogsskóla yfir hvort þessarra fjögurra ára tímabila virðist vera betri en meðalárangur nemenda í Kópavogsskóla einstök ár. Meðaltal árganga nær til allra nemenda (og eru þá teknir með þeir sem komið hafa inn í skólann á milli þessarra bekkja). Hugsanlegt er að breyting á samsetningu nemendahóps Kópavogsskóla – þegar hætt er að innrita breytilegan nemendahópa úr nýbyggingarhverfum í skólann – muni hafa marktæk áhrif á meðaleinkunn í samræmdum prófum í 10. bekk – án þess að slíkt hafi verið rannsakað í þessu samhengi. Ekki er því unnt að draga neinar afgerandi ályktanir af svo takmarkaðri athugun. Kópavogsskóli hefur nú aflað gagna frá RUM varðandi námsframvindu einstaklinga í skólanum eins og hún er mæld í samræmdum prófum. Skólinn hefur þar fengið aðgang að verðmætum gögnum sem eiga að geta styrkt árangursvilja innan skólasamfélagsins.

Ekki liggur fyrir athugun á því hvernig nemendum Kópavogsskóla hefur reitt af í framhaldsskólum og á vinnumarkaði að lokinni útskrift úr skólanum.

---

<sup>11</sup> Sbr. 20. grein reglugerðar um sérkennslu nr. 389/1996.

"Viðkomandi sveitarfélag setja sérdeildum/sérskólum starfsreglur sem menntamálaráðherra staðfestir. Í starfsreglum skulu vera ákvæði um afgreiðslu umsókna um skólavist, innritun og útskrift nemenda úr viðkomandi sérdeild/sérskóla".

<sup>12</sup> Sbr. 19. grein reglugerðar um sérkennslu nr. 389/1996.

"Sveitarfélög stofna og reka sérskóla og sérdeildir annaðhvort ein 'ser eða í samvinnu við önnur sveitarfélög, sbr. 38. gr. laga nr. 66/1995 um grunnskóla".

### 4.8 Framtíðarsýn skólans:

Undir yfirskrift þróunarverkefnisins *Ætlunarverk foreldraráðs og skóla*, sem styrkt var af Þróunarsjóði grunnskóla 1996-1997, var lagður grunnur að sameiginlegri sýn foreldraráðs og skólans um mikilvæga þætti skólastarfsins. Þeirri vinnu hefur verið fylgt eftir af hálfu Kópavogsskóla með þróunarverkefnum bæði 1998-1999 (*Samhæfð Skólastefna; siðferðileg reikningsskil*)<sup>13</sup> og árið 1999-2000 (*Ábyrgð og skólustarf*)<sup>14</sup>. Þessi síðarnefndu þróunarverkefni hafa verið umtalsverður liður í viðleitni skólans til að koma á formlegu viðvarandi umbótastarfi – og nú síðast undir yfirskriftinni "siðferðileg reikningsskil." Það er greinilegt að umtalsverður hópur starfsmanna Kópavogsskóla er ánægður með vinnuna við undirbúning þessa verkefnis og sjálfsmats í framhaldinu – sem og þau námskeið sem haldin hafa verið í samstarfi við danska leiðbeinendur og sá hópur bindur augljóslega vonir við framhald þessa verkefnis. Innan ramma verkefnisins verður að telja mjög góðar líkur til að skólanum lánist að byggja upp sýnilegt samtal hagsmunaaðila í skólasamfélaginu um verkaskiptingu og samstarf og jafnframt um gildismat og viðmiðanir í skóla- og uppeldisstarfi (gildisgrunnur/gæðastefna).

### 4.9 Sjálfsmat skólans:

Eins og fram hefur komið hér á undan hefur Kópavogsskóli unnið að umtalsverðri gagnaöflun frá foreldrum, nemendum (5.-10. bekk) og starfsmönnum á liðnum árum – í tengslum við þróunarverkefni skólans. Jafnframt hefur skólinn formlega unnið að því að innleiða þróunarviðhorf og sjálfsmat með aðferðum siðferðilegra reikningsskila að danski fyrirmynd (etiske regnskaber). Í skólanámskrá 2000-2001 (Skólatíðindi Kópavogsskóla 2000/2001) kemur fram hver eru markmið skólans um gæðastjórnun og jafnframt það sem kallað er gildisgrunnur Kópavogsskóla (bls. 10 og 12). Meginatriði í gildisgrunni skólans eru eftirfarandi;

- Jákvæður starfsandi
- Agi í framkomu og vinnubrögðum
- Að verkefni taki mið af hafni og getu einstaklinga
- Gagnkvæm virðing í samskiptum

---

<sup>13</sup> Skýrsla, Kópavogsskóli, Júní 1999

<sup>14</sup> Skýrsla, Kópavogsskóli, Júní 2000

- Virk samvinna sem byggist á ábyrgð skólaþegnanna
- Gagnkvæmt upplýsingastreymi milli heimilis og skóla og innan skóla

(Bl. 12-14)

Verkefnið hefur verið styrkt af Kópavogsbæ, Þróunarsjóði grunnskóla, Verkefna- og námstyrkjasjóði KÍ og Vísindasjóði Gæðastjórnunarfélags Íslands (Stjórnunarfélags Íslands). Verkefnið hlaut einnig Foreldraverðlaun Heimilis og skóla árið 2000.

Jafnframt er Kópavogsskóli aðili að samstarfi Evrópulanda um heilsueflingu í skólum – ásamt fleiri skólum í Kópavogi.

Það er ljóst að skólinn er mjög virkur í þróunarstarfi og hefur nýtt sér margvíslega farvegi til stuðnings við slíkt. Vísast í því sambandi til árlegrar skýrslugerðar Þróunarsjóðs Grunnskóla og beint til fyrirbyggjandi gagna skólans og ritlinga sem skólastjóri hefur átt aðild að. Telja má að skólinn skipi sér að þessu leyti í fremstu röð grunnskóla hérlendis um þessar mundir. Framtíðarsýn skólastjóra og skólans í heild kemur fram í gegn um þetta starf og þó stjórnendur lýsi henni etv. ekki svo mikið í sérstökum eða afmörkuðum ritgerðum, greinum eða ræðum umfram þetta, þá má telja að "skólasýn" sú sem skólastjóri og samstarfsfólk hans býður upp á liggi nokkuð skýr fyrir.

## 5 Hvar stendur Kópavogsskóli í ársbyrjun 2001

### 5.1 Stjórnun og starfsemi

Skólastjóri nýtur almennt trausts foreldra og starfsmanna til að stjórna skólanum og það kemur jafnframt í ljós að það er að einhverju leyti styrkur skólans hversu ólíkir einstaklingar skólastjóri og aðstoðarskólastjóri eru. Aðstoðarskólastjóri hefur starfað lengi við skólann og frá 1990 (og raunar lengur) hefur verið stöðugleiki á stjórn og starfslíði skólans. Síðustu árin hefur borið á kennaraskorti sem ekki var um árabíl áður og sama má segja um að það hefur reynst mjög erfitt að manna störf við gangavörslu og þjónustu við nemendur. Ekki er vafi á að það má einkum rekja til ástands á vinnumarkaði og þenslu í efnahagskerfinu – eins og sjá má af auglýsingum frá skólum um land allt og lesa út úr umfjöllun á opinberum vettvangi. Skólinn er nú laus við tímabundinn flutning nemenda úr öðrum hverfum – um sinn amk. og er ljóst að starfsmenn og stjórnendur binda vonir við að það muni léttast á starfi og skipulagi.

Húsnæði er að hluta í þörf fyrir endurnýjun og aukningu. Þannig er sérbúið kennslurými takmarkað og aðstaða starfsmanna þarfnast úrbóta. Sú tilhögun að kenna sund í námskeiðaformi þar sem nemendur fá 20 kennslustundir í stað þeirra 32-35 sem virkar starfsvikur skólans gera ráð fyrir (að óbreyttu) verður að teljast umdeilanleg túlkun á viðmiðunum námskrár (bls. 53). Þegar þessi ályktun er dregin er miðað við það hversu stutt er frá Kópavogsskóla að Sundlaug Kópavogs. Ekkert virðist því til fyrirstöðu að allir nemendur skólans (a.m.k. eldri nemendur) sæki sundkennslu inni í stundatöflu allt skólaárið – með eða án skólaaksturs eftir atvikum miðað við aldur nemenda.

Fyrirséður nemendafjöldi miðað við óbreytta skipan upptökusvæðis Kópavogsskóla gefur skólanum kjöraðstæður til áætlanagerðar og skipulagningar kennslu þar sem íbúasamsetning er jafnframt nokkuð vel útreiknanleg.

Það sem á hinu leytinu hefur ekki fengið jákvæðar undirtektir skólanefndar og bæjaryfirvalda í Kópavogi snýr að fyrirkomulagi félags- og tómstundastarfs grunnskólanemenda (sbr. 34. grein laga nr 66/1995) og þannig hlutverki skólans í hverfinu. Menningarmiðstöð og

umfangsmeiri starfsemi tengd foreldrum og íbúum hefur ekki þróast í takt við óskir og markmið skólastjóra og foreldraráðs. Þessir hlutir hafa væntanlega m.a. leitt til þess að skólastjóri hefur nú leitað álits menntamálaráðuneytisins varðandi valdsvið skólastjóra og ábyrgðarsvið gagnvart félagsstarfi í grunnskóla.

### 5.2 Samskipti og traust

Heimsóknir úttektaraðila urðu fleiri en upphaflega var gert ráð fyrir þar sem gagnaöflun frá foreldrum, nemendum og starfsmönnum var að mestu leyti unnin af skólanum en hugbúnaður RHA í samvinnu við tölvuþjónustu tafðist í framleiðslu. Þannig lauk gagnaöflun ekki fyrr en 22. febrúar sem var mánuði síðar en upphafleg plön gerðu ráð fyrir. Vegna þessa fékk skýrsluhöfundur óvænt tækifæri til að kynna skólanum, stjórnendum hans og starfsmönnum á vettvangi langt umfram það sem áætlun um úttektina gerði ráð fyrir.

Stjórnendur og starfsmenn sem leitað var til beint og óbeint gáfu greinargóðar upplýsingar og ekki varð vart við neikvæðni í garð úttektarinnar. Með sama hætti er óhjákvæmilegt að láta þess getið að allir – bæði nemendur og starfsmenn – tóku heimsóknum vel og "gesturinn" virtist vera velkominn hvarvetna og hvenær sem var. Stjórnendur höfðu undirbúið skipulagðar heimsóknir með sýnilegum hætti.

Andrúmsloftið í skólanum virkar laust við spennu og framganga nemenda var yfirleitt þrúð. Þeir einstaklingar sem starfa við stjórnun grunnskóla af meðalstærð eða fámennari setja oft afar sterkt mark á óformlegt og formlegt samskiptakerfi stofnana. Þannig er skólastjórinn Ólafur Guðmundsson búinn að starfa um lengri tíma (frá 1990) í Kópavogsskóla og nýtur augljóslega ákveðinnar viðurkenningar og virðingar innan skólasamfélagsins. Með sama hætti hefur hann ákveðið vægi gagnvart samskiptum við skólanefnd og Skólaskrifstofu Kópavogs. Í því fámenni sem er til staðar í kring um grunnskólastarf og við stjórnun grunnskóla í Kópavogi er auðvelt að greina að einstaklingar – hafa tiltekna "ímynd" – sem bæði getur virkað með starfi þeirra og einnig á mótí. Við þær aðstæður sem eru við stjórnarsýslu grunnskóla í Kópavogi - að starfsumboð skólanefndar og Skólaskrifstofu (fræðslustjóra) liggur ekki fyrir með staðfestum erindisbréfum og skipulagsskrá eða starfslýsingum -

Þá er ótvíræð hættu á að úrlausn mála geti orðið misvísandi og í einhverjum tilfellum – ef illa tekst til – að vinnsla mála verði etv. ekki nægilega gagnsæ.

Hlutverk og umboð skólanefndar gagnvart skólahaldi og starfsemi einstakra skóla er ekki gagnsætt í framkvæmd í Kópavogi. Þannig hefur komið upp tiltekinn “túlkunarvandi” gagnvart nýtingu skóladaga í Kópavogsskóla og umboð Skólaskrifstofu gagnvart því atriði. Það er ótvírætt ákveðið í lögum að menntamálaráðuneytið fer með yfirstjórn grunnskólamála og hefur eftirlit með starfsemi skóla og sveitarstjórna. Líta verður svo á að skólastjóri fari með ábyrgð á allri starfsemi innan skólans og á framkvæmd náms og kennslu. Skólanefnd hefur umsagnarrétt um stefnumótun skólans og áætlanir – þ.m.t. skólanámskrá – og skal því fá slíkar upplýsingar fyrirfram – en áætlun um starfstíma skal jafnframt fá staðfestingu skólanefndar.<sup>15</sup> Menntamálaráðherra fer með eftirlit með allri framkvæmd náms og kennslu svo og sérfræðipjónustu sbr. 9 gr. laga nr. 66/1995. Undir það falla ákvarðanir skólanefndar varðandi þjónustu skólanna.

Samkvæmt gildandi lögum (nr.66/1995) er hver einstakur skóli setur fyrir samstarf um stefnumótun. Skólanámskrá skal unnin innan skólans undir stjórn skólastjóra, sem og áætlun skólans um sjálfsmat og endurmenntun allra starfsmanna. Skólanefnd er ekki beinn aðili að stefnumótun og ákvörðunum varðandi starfshætti einstakra skóla - hefur enda ekki umboð til að gefa skólum starfsleg fyrirmæli varðandi skipulag náms og kennslu eða beina útfærslu markmiðsbundins uppeldisstarfs. Skólanefnd og bæjarstjórn setja einstökum skólum hins vegar allan starfslegan ramma í formi húsnæðis og búnaðar, rekstrarfjár og allra starfsheimilda í gegn um staðfestar fjárhagsáætlanir bæjarfélagsins.

Greinilegt er að í kring um starfshætti skólanefndar Kópavogs og starfsumboð fræðslustjóra er ákveðið óöryggi sem mikilvægt er að verði brugðist við. Kópavogsskóli og skólastjóri, starfsmenn Kópavogsskóla og foreldrar þurfa að geta fengið skýra og staðfesta tilfinningu fyrir því að Skólaskrifstofa Kópavogs, skólanefndin og fræðslustjórinn séu "í liði með

---

<sup>15</sup> Sbr. 12. grein laga nr. 66/1995

þeim" við að skapa gott skólustarf og árangur í samræmi við þær væntingar sem sértæk stefnumótun skólans - í opinskárri samvinnu við foreldra og starfsmenn - stendur til. Við núverandi aðstæður virðist nokkuð flókið og væntanlega örðugt fyrir skólastjóra og samstarfsmenn hans að nýta sér fjárhagslegt svigrúm Kópavogsskóla til markvissrar og metnaðarfullrar nýbreytni í starfi, innkaupum eða þjónustu.

### 5.3 Árangur

Ekki er augljós hefð fyrir því í Kópavogsskóla að vinna með beina árangursmælikvarða í formi einkunna (í samræmdum prófum) nemenda, bekkja eða árganga. Ekki hefur fram til þessa skólaárs verið unnið að neinni ítarlegri greiningu á niðurstöðum samræmdra prófa fyrir Kópavogsskóla – né heldur að skólastjóri og faglegir leiðtogar í skólustarfinu hafi sýnilega haldið á lofti umtalsverðum upplýsingum um árangur nemenda frá ári til árs. Til þess að skólinn geti unnið með árangur einstaklinga og hópa og sett fram markmið um framfarir hópa og bekkja þarf að verða til samantekt og yfirlit yfir árangur nemenda yfir undangengin tímabil. Skólastjóri hefur á þessu ári gert lítilsháttar samantekt yfir árangur þeirra hópa nemenda skólans sem hafa farið í gegn um tvenn samræmd próf í íslensku og stærðfræði í Kópavogsskóla (í 4. bekk og 7. bekk eða í 7. bekk og 10. bekk). Skólinn hefur auðvitað einungis vísbendingar frá þessum fámenna hópi en engu að síður jákvæðar í þessu tilfalli. Nemendur og foreldrar virðast hafa jákvæða tilfinningu fyrir því hvernig skólinn vinnur með nemendum að því að ná árangri – og um leið að sá árangur skili þeim áleiðis í framhaldsskóla. Það virðist því liggja beint við fyrir skólanna að sinna frekari greiningu á árangursferli einstaklinga og framförum með það að markmiði að styrkja metnað og efla vilja nemenda til að sækjast eftir árangri í námi og öðru starfi sem skólinn leggur mat á. Gögn þau sem RUM lætur skólanum í té nú í vetur og framvegis munu geta lagt honum lið í slíkri viðleitni.

### 5.4 Framtíðarsýn

Framtíðarsýn skólastjóra og þær áherslur sem einkum verða raktar til hans og nánustu samstarfsmanna hafa komið nokkuð skýrt fram í gegn um þau þróunarverkefni sem unnið hefur verið að í Kópavogsskóla. Með nútímalegum viðhorfum til stjórnunar og breytingum á allri stjórnsýslu er engu að síður ástæða til þess fyrir stjórnendur Kópavogsskóla að draga



meðvitað fram þá skólasýn sem þeir vilja skapa og koma henni á framfæri með beinum hætti í ræðu og riti. Með slíku móti eru líkindi til að stjórnendur skólans fengju meir slagkraft í viðleitni sinni til að koma á fjöldapátttöku foreldra við "siðferðileg reikningskil" og eiga um leið kost á virkara samtali við skólasamfélagið og skólayfirvöld í Kópavogi um grundvallaratriði.

### 5.5 Það sem er til fyrirmyndar

Hér er um að ræða þætti sem snerta annars vegar umgjörð skólastarfs í þeim ramma sem ákvarðaður er af skólanefnd og bæjarstjórn og hins vegar þeir þættir sem markast af skipulagningu á vettvangi, störfum stjórnenda og samstarfi kennara og foreldra. Einungis er gerð tilraun til að benda á örfá atriði.

#### 5.5.1 Starfsramminn

- Úthlutun á kennsluheimildum til Kópavogsskóla er rúm.
- Samningur um rekstrarumboð skólastjóra skapar umtalsvert svigrúm.

#### 5.5.2 Starfshættir – og stjórn Kópavogsskóla

- Sú hefð sem er fyrir formlegu þróunarstarfi.
- Umbótavinna og sjálfsmat undir yfirskrift "siðferðilegra reikningsskila."
- Siðareglur starfsmanna.

Fleiri þætti má að sjálfsgöðu nefna – en slík upptalning þjónar takmörkuðum tilgangi. Með sama hætti mætti draga saman þá þætti sem eru áberandi neikvæðir á einhvern hátt. Vísað er til næsta kafla varðandi það sem úttektaraðili telur að ástæða sé til að beina sjónum að til úrbóta fyrir starfsemi skólans – og mundi geta bætt aðstæður stjórnenda, starfsmanna og nemenda til að skila árangri og eiga þannig aðild að betra skólastarfi.

### 5.6 Niðurstaða

Til nánari skoðunar og í samræmi við verkefnislýsingu voru eftirtalin atriði: (Tilraun til beinna svara.)

1. Viðhorf og stuðningur yfirvalda; – Eins og komið hefur fram þá er ekki unnt að draga þá ályktun að Skólaskrifstofa Kópavogs vinni eins vel með Kópavogsskóla og æskilegt verður að telja – eftir því sem lesið verður úr skilningi skólastjóra og hóps starfsmanna og



- fulltrúa foreldra. Ekki liggur fyrir bein stefnumörkun skólanefndar gagnvart málefnum Kópavogsskóla sérstaklega.
2. Forysta skólastjóra; Skólastjóri lætur í té ákveðna forystu og virðist hafa góðar reiður á stefnumótandi starfi og formlegum samskiptaleiðum innan skólans. Á sama hátt virðist skólastjóri einkum þurfa að styrkja hlutverk sitt sem leiðtogi inn á við og sem forsvarsmaður í kynningu og upplýsingagjöf og þar með samskiptum út á við og gagnvart skólayfirvöldum. Einnig þurfa stjórnendur að huga að nánd sinni við yngri nemendur og starf einstaklinga inni í skólanum.
  3. Framtíðarsýn skólastjóra og fræðslufirvalda; Framtíðarsýn skólastjóra kemur fram í þeim áherslum sem valdar hafa verið í nýbreytni og þróunarverkefnum – með áherslu á samvinnu við foreldra og síðferðileg reikningsskil. Framtíðarsýn fræðslufirvalda liggur ekki jafn glöggt fyrir eins og hún snýr að Kópavogsskóla – og fer að einhverju leyti ekki saman við áherslur í stefnumótun skólans.
  4. Viðhorf nemenda til skólans, líðan þeirra, samskipti og trú þeirra á eigin möguleika; Nemendur svara því almennt til að þeim líði vel í skólanum – og hafi trú á því að árangur þeirra sé á réttu róli, en á hinn bóginn kemur það skýrt fram að einhverjir einstaklingar í skólanum eiga undir högg að sækja gagnvart einelti og einangrun – og því kann að vera ástæða fyrir skólann að leita að þeim hópi sérstaklega með það fyrir augum að sinna þörfum þeirra með beinum aðgerðum.
  5. Viðhorf foreldra til skólans og tengsl skóla við foreldra; Foreldrar eru misjafnlega virkir – en það er augljóst að Kópavogsskóli á vænan hóp foreldra sem um lengri og skemmri tíma tekur þátt í verkefnum með skólanum, í foreldrafélagi og foreldraráðum og með einstökum nemenda- og bekkjarhópum.
  6. Væntingar um árangur – kröfur og metnaður skólans; Draga má þá ályktun að foreldrar og starfsmenn séu í meginatriðum sáttir við árangur nemenda Kópavogsskóla – í heild. Áhyggjur af slöku námsgengi virðast fremur beinast að einstaklingum – heldur en heilum árgögnum eða hópum.
  7. Aðstaða skólans og búnaður; Kópavogsskóli býr við blandaða aðstöðu að því er varðar húsnæði. Búnaður skólans er einnig á

misjöfnu stigi. Tölvubúnaður hefur aukist hratt og kallar á aukna þekkingu starfsmanna til virkrar og útbreiddrar nýtingar. Skólastjóri hefur sett í forgang að bæta aðstöðu starfsmanna gagnvart endurnýjun og viðhaldi ársins 2001.

8. Einstaklingsþjónusta – sérkennsla; Sérþjónusta innan skólans virðist í einbeittum farvegi – en óljóst er hins vegar hvernig foreldrar fatlaðra og sjúkra barna eiga að sækja aðra þjónustu eða nýta úrræði sem eru utan Kópavogsskóla.
9. Virkni stoðkerfisins bæði utan og innan skólans með tilliti til faglegrar úrlausnar einstaklingsmála annars vegar og með tilliti til möguleika einstakra starfsmanna til að styrkja sig og leysa mál á eigin vettvangi; Félagsmálayfirvöld og barnavernd Kópavogsbæjar koma ekki með beinum hætti til samstarfs inni í Kópavogsskóla, um úrræði í þágu þeirra sem verst eru settir – né heldur heilsugæsla í Kópavogi. Mikilvægt virðist að til verði samhæfing aðgerða og þjónustu – á þessum sviðum sérfræðiþjónustu skóla, fötlunarþjónusta, barnavernd og félagsþjónusta og heilsugæsla og etv. sérfræðilæknisþjónusta – sem tengt getur foreldra og börn við skóla og vistunar- og meðferðarúrræði – á mismunandi sviðum og undir mismunandi stjórnsýslu.<sup>16</sup>
10. Árangursvilji – nemenda og skólafólks: Nemendur Kópavogsskóla sýna ekki frávík að því er varðar árangur í samræmdum prófum eða viðhorf til árangurs sem gefur tilefni til þess að kanna það frekar á þessu stigi. Skólafólkið hefur helst áhyggjur af því að truflun á námsfriði og skortur á aga spilli vinnuaðstæðum – og bitni á árangri og tækifærum einstakra barna eða jafnvel heilla hópa nemenda.
11. Tækifæri nemenda til árangursmiðaðs starfs og náms (félagsstarf og framhaldsnám?): Ástæða er til að huga sérstaklega að þeim upplýsingum nemenda sem benda til þess að vinnufrið sé ábótavant í kennslustundum. Skólinn verður að bregðast við og

---

<sup>16</sup> (Hér er að sjálfsgöðu ekki um að ræða sérvandamál Kópavogsskóla – eða grunnskóla Kópavogs. Sú skipan Stjórnarráðs Íslands sem staðsetur félagsmál og barnavernd undir einu ráðuneyti, sérfræðiþjónustu skóla undir öðru og heilbrigðisþjónustu undir því þriðja – býr til ákveðna múra í löggjöf og starfsreglum – auk þess sem aðgreining faghópa takmarkar samstarf. Mikilvægt er að sveitarstjórnarstigið og ríkisvaldið vinni að því í samstarfi við mismunandi faghópa að tryggja lárétt samstarf þjónustukerfa þannig að nýting fjármuna, skilvirkni og gæði þjónustu fyrir einstaklinga verði í viðunandi samræmi við nútímalegar kröfur.)

taka afstöðu til þess hvort og þá með hvaða hætti unnt er að bæta úr slíku.

Kópavogsskóla skortir möguleika til að tengja eldri nemendur við jákvætt og árangursmiðað starf utan hefðbundinna námsgreina – sem rekið er á ábyrgð skólans. Gildir það bæði um listir og íþróttir sem og tómsundur og annað félagsstarf. Með öflugum félagsstarfi og tækifærum til að taka þátt í listum og íþróttum á vegum skólans má hiklaust reikna með því að skólinn gæti eftir árangursvilja umtalsverðs hóps nemenda sinna – etv. ekki síst þeirra sem nú njóta einkum "neikvæðrar reynslu" í skólanum - t.d. í gegn um slakan árangur í námsgreinum (samræmdum prófum).

Ekki var lagt í sérstaka gagnaöflun vegna afdrifa nemenda sem lokið hafa skólagöngu í Kópavogsskóla.

### 5.7 Niðurstaða

Í einfölduðu máli er niðurstaða þessarrar úttektar eftirfarandi:

- Kópavogsskóli er að skila góðu starfi í flestu efni. Stjórnun skólans og skipulag er í jafnvægi og skilar umtalsverðu trausti í hópi foreldra og starfsmanna. Árangur nemenda virðist innan þeirra marka sem eðlilegt er að reikna með sé miðað við samræmd próf.
- Húsnæði og aðstaða skólans þarfnast úrbóta og tiltekinnar endurnýjunar – umfram venjubundið viðhald – en ekki er hægt álíta að slíkt hafi bitnað á starfinu og árangri skólans síðustu missiri. Slíkar aðgerðir mega samt ekki dragast – úr hömlu svo skólinn lendi ekki í neikvæðu samhengi gagnvart nemendum og eftirsókn eftir starfsfólki.
- Sú sterka hefð sem er í Kópavogsskóla fyrir þróunar- og nýbreytnistarfi og það samstarf sem hefur þróast með foreldraráði og hópum foreldra – setur skólann í góða aðstöðu gagnvart ábyrgri stefnumótun sem verðskuldar ótvíræðan stuðning yfirvalda.
- Skólastjóri og aðstoðarstjórnendur virðast mega huga að nánd sinni við störf einstakra starfsmanna (kennara) og nemendahópa (4. og 7. bekkur) og það virðist skv. könnunum útbreitt í Kópavogsskóla og menn fara "nokkuð sparlega með hrós."
- Rekstrarumboð skólastjóra samkvæmt samningi við Kópavogsbæ ásamt þrýðlegri reglu á samskiptum og vinnuleiðbeiningum innan

skólans gera það að verkum að Kópavogsskóli virðist ótvírætt í stakk búinn til að njóta aukins svigrúms í starfslegum efnum - frá hendi skólayfirvalda í Kópavogi - til að framkvæma starf sitt og veita þjónustu á grundvelli eigin stefnumótunar – umfram það sem verið hefur. Telja verður að slíkt væri mjög í anda gildandi laga og nýstaðfesta kjarasamninga KÍ og Launanevndar sv.fél. – þar sem nútímaleg stjórnsýsla – með aukinni valddreifingu og skýrri vettvangsábyrgð eru staðfest markmið allra stjórnvalda og samningsaðila.

### **6 Hugmyndir – eða tillögur um úrbætur;**

til stjórnenda Kópavogsskóla og skólanefndar Kópavogsbæjar.

Mikilvægt er að nýta tiltækar leiðir til að styrkja stjórnsýslu skólamála og skapa forsendur fyrir sem allra bestum árangri í skólastarfi, faglega ábyrgri og réttlátri þjónustu og gæta jafnframt ítrustu hagkvæmni í rekstrinum. Nauðsynlegt að að slík vinna fari fram á vettvangi skólanefndar og bæjarstjórnar Kópavogs og einnig innan einstakra skóla í samræmi við þá verkaskiptingu aðila sem gildandi lög, starfaskipulag Kópavogsbæjar og staðfestir samningar gera ráð fyrir.

#### **6.1 Á verksviði skólanefndar og bæjarstjórnar Kópavogs**

- 6.1.1 Erindisbréf fyrir skólanefnd – sem útfærir formlega umboð og hlutverk skólanefndar eins og það er skilgreint í gildandi lögum og eftir því sem bæjarstjórn veitir skólanefndinni nánara umboð gagnvart rekstri og staðsetur verkefni umfram lágmarksákvæði laga nr. 66/1995.
- 6.1.2 Staðfest umboð fyrir fræðslustjóra og Skólaskrifstofu, þannig að ekki fari milli mála hvert er umboð aðila og ábyrgðarhlutverk gagnvart stjórnsýslunni og samskiptum við skólastjóra, einstaka skóla sem og við foreldra.
- 6.1.3 Endurnýjun á starfslýsingum og útfærsla í samræmi við nýjar kröfur - (erindisbréf) fyrir fagmenntaða starfsmenn grunnskóla (t.d. grunnskólakennara/umsjónarkennara/fagstjóra) – og einnig bein endurskoðun á starfaskipulagi um stjórn innan grunnskóla Kópavogs þannig að skólastjóra verði veitt formlegt umboð til að fara með agavald á vinnustað, skipa verkum og skilgreina hlutverk og starfsumboð aðstoðarskólastjóra og deildarstjóra í ótvíræðu samræmi við lög og staðfestan kjarasamning KÍ og Launaneftdar sv.fél.
- 6.1.4 Samningar við Reykjavíkurborg (og/eða aðra aðila) - vegna vistunar barna í sérskólum og jafnframt skilgreind stefnumótun og nánari verklagsreglur sem lýsa því hvernig er unnið að því að vista einstök börn og veita þeim sérhæfða þjónustu innan hverfisskóla og einnig utan síns hverfisskóla í samræmi við reglugerð um sérkennslu nr 389/1996.

- 6.1.5 Útfærsla á ákvæðum 34. greinar laga nr. 66/1995 - varðandi rétt allra nemenda til aðgangs að félags- og tómstundastarfi á vegum skóla síns – þarf að komast á það plan að ekki verði deilt um það að Kópavogskaupstaður standi við ákvæði gildandi laga. Mikilvægt er að skapa með slíku forsendur fyrir samstarfi þannig að komið sé til móts við þarfir og óskir foreldra og starfsmanna Kópavogsskóla um félagsmál – og samstarf um árangursmiðað starf barna í skólahverfinu.
- 6.1.6 Formlega stefnumörkun varðandi samhæfingu þjónustu – þar sem barnavernd, félagsþjónusta, sérfræðiþjónusta skóla og heilsugæsla vinna saman að úrlausn einstaklingsmála og útfærsla á því hvernig slík starfsemi vinnur með skólum þar sem viðkomandi börn sækja sitt skyldunám.

### 6.2 Á verksviði Kópavogsskóla (í samstarfi við yfirvöld)

- 6.2.1 Opinskátt samkomulag við skólanefnd og bæjaryfirvöld um umboð aðila, skyldur og hlutverk skólans að því er varðar útfærslu á eigin stefnumótun í kring um t.d. félags- og tómstundastarf nemenda með þátttöku íbúa skólahverfisins í víðari skilningi ("menningarmiðstöð").
- 6.2.2 Skýrara umboð skólastjóra í gegn um endurnýjuð erindisbréf og formlega skilgreiningu á hlutverkum aðila við stjórnslu skólamála (sbr. liði 6.1.1-3). Einnig umboð annarra starfsheita við stjórnun (aðstoðarskólastjóra/deildarstjóra/fagstjóra) og við umsjón verkefna (t.d. útfærsla á hlutverki umsjónarkennara) og hvernig slíkt umboð er fengið frá skólastjóra (sbr. ákvæði kjarasamninga). (Verkefni innan skóla – en að hluta með skólanefnd sbr. hér á undan.)
- 6.2.3 Mótun á skýrari verklagsreglum innan skólans að því er varðar hlutverk starfsmanna við þjónustu (aðra en kennslu) – og sýnilegri verkstjórn frá hálfu skólastjóra (og aðstoðarstjórnenda) gagnvart þeim starfsmönnum. Ekki er skilvirkt eða faglega skynsamlegt að fela húsverði yfirmannshlutverk gagnvart starfsmönnum sem sinna þjónustu við nemendur – og ekki er þægilegt fyrir nokkurn starfsmann að hafa tvo (eða fleiri) yfirmenn á sama vinnustað.

- 6.2.4 Sýnilegar og skýrar vinnureglur um það hvernig unnið er úr "erfiðum málum" og sköpuð úrræði í þágu einstakra nemenda – eða nemendahópa ekki síst þar sem þörf er á samhæfingu margvíslegra aðila sem starfa á vegum Kópavogsskaupstaðar við sérfræðipjónustu skóla, félagsþjónustu og barnavernd og hins vegar heilbrigðiskerfisins. Um leið er rökrétt fyrir skólann að skerpa á afstöðu gagnvart – og aðgerðum í þágu þeirra sem verða undir í skólastarfinu og eiga fáa vini eða upplifa einelti og útilokun. (Útfærsla á viðurlögum í skólareglum getur verið einn þáttur í slíkri viðleitni – og er mikilvægt að ekki komi upp árekstur varðandi umboð starfsheita – t.d. vegna þess að einstakir kennarar vísi nemendum út úr kennslustundum<sup>17</sup>.)
- 6.2.5 Virkari gagnkvæma miðlun upplýsinga innan skólasamfélagsins – og víðtækari þáttöku starfsmanna og foreldra í samtali um mikilvæga þætti skólastarfsins sem eru nú þegar í gangi sem hluti af verkefninu "siðferðileg reikningskil." Þetta samtal er til staðar en væri ótvírætt ávinningur að því að það næði beinlínis til fleiri foreldra og ótvírætt til allra starfsmanna.
- 6.2.6 Einbeittar aðgerðir gegn áhættuhegðun virðast nauðsynlegar í Kópavogsskóla. Það getur varla talist viðunandi að svo stór hópur nemenda sem raun ber vitni drekki umtalsvert áfengi og það hlýtur að vera ástæða til að fækka þeim sem reykja í skólanum. Hvort það er eftirsóknarvert að stór hópur nemenda í grunnskóla stundi kynlíf "reglulega" eða "með mörgum" getur heldur ekki talist sjálfgefið. Þótt tölfræðin og aðrar athuganir bendi engan vegin til þess að nemendur Kópavogsskóla stundi meiri áhættulifnað en aðrir grunnskólanemendur á sama aldri – þá er ótvírætt ástæða til þess fyrir skólasamfélagið að móta sér skýrari stefnu um það hvernig skólinn og foreldrarnir taka sameiginlega á þessu máli – ekkert síður en á öðrum slysavörnum og öryggismálum.

---

<sup>17</sup> 5. grein erindisbréfs fyrir grunnskólakennara í Kópavogsbæ gerir ráð fyrir því að kennari hafi umboð til að vísa einstökum nemendum út úr kennslustund. Í greininni er vísað til ákvæða reglugerðar nr. 270/2000. Það virðist geta verið vafamál hvort unnt er fyrir skólanefnd og bærjastjórn að fela einstökum kennurum umboð til slíkrar aðgerðar - án þess að slíkt sé gert með staðfestum skólareglum einstakra skóla sem tilgreinir þá um leið hlutverk og samskiptaskyldur viðkomandi kennara og annarra starfsmanna í umboði skólastjóra. Huga verður sérstaklega að andmælarétti foreldra vegna beitingar agaviðurlaga almennt.

### 7 Eftirskrift

Hér hefur verið gerð tilraun til að leggja mat á mikilvæga þætti í starfsumgjörð, starfi og árangri Kópavogsskóla. Engan vegin er unnt að líta svo á að hér sé á ferðinni einhver endanlegur og altækur dómur á starfinu og alls ekki undir neinum kringumstæðum að hér sé um að ræða úttekt á starfi eða starfshæfni einstaklinga inni í Kópavogsskóla eða við stjórnslu í Kópavogsbæ. Starf skólastjóra fær óhjákvæmilega meiri skoðun en nokkurs annars einstaklings við úttekt eins og þessa þar sem lögbundið og faglegt hlutverk hans er í ákveðnum miðpunkti.

Það var markmið Rannsóknastofnunar Háskólans á Akureyri frá upphafi að freista þess að nálgast verkefnið með tilliti til þess að úttektin og skýrslan gætu hjálpað skólastjóra og samstarfsaðilum hans innan skólasamfélags Kópavogsskóla og við stjórnslu Kópavogsbæjar til að stíga næstu skref inn í framtíðina – fremur en að beina sjónum allt of mikið að því sem er að baki í tíma og rúmi. Jafnframt var það ætlan við úttektina að einblína ekki á það eitt sem miður kann að hafa farið í starfi skólans á liðnum missirum – heldur skoða fremur þær forsendur sem lagðar eru fyrir starfi skólans, í umgjörð skólastarfs og með skilgreiningu hlutverka og umboðs og þá um leið staðsetningu sýnilegrar ábyrgðar.

Um leið gerir slík nálgun kröfu til þess að úttektaraðili láti í té einhverjar hugmyndir, beinar tillögur eða ábendingar varðandi þau atriði sem líkleg gætu orðið til að bæta starf og árangur Kópavogsskóla. Þar með eru talin þau atriði sem snerta lögmæta og skilvirka stjórnslu á ábyrgð skólayfirvalda Kópavogsbæjar og tryggja einstaklingum réttláta úrlausn og þjónustu í samræmi við fyrirmæli gildandi laga. Einkum er þar um að ræða annars vegar starfsumboð (erindisbréf og starfslýsingar) og hins vegar farvegi fyrir sértæka þjónustu við fatlaða og sjúka sem og verklagsreglur og sértæk úrræði varðandi skólagöngu, stuðning og vistun þegar alvarleg vandamál koma upp t.d. vegna fötlunar, áfalla, atferlistruflana eða neysluvandamála einstakra barna.

Þegar lagt er af stað með úttekt af þessum toga verða menn að gera ráð fyrir því að því fylgi tiltekin áhætta þar sem spurt verður spurninga og gefin svör sem ekki var unnt að sjá fyrirfram. Hér er skýrsluhöfundur ekki ljóst að neitt það "álítaefni" sem ekki var þekkt áður hafi komið upp. Það



er von úttektaraðila að í skýrslunni séu engin atriði þannig fram sett að það geri úrbætur eða samstarf aðila flóknari en áður.

Ítreka verður alla fyrirvara varðandi alhæfingar útfrá skýrslu þessari og svo takmarkaðri skoðun, gagnaöflun og greiningu gagna sem hér er byggt á.

Kópavogsskóla, stjórnendum og starfsmönnum – sem og þeim nemendum og foreldrum sem á einhvern hátt urðu varir við úttektina og tóku þátt í upplýsingagjöf – eru hér með færðar þakkir og árnaðaróskir.

Sú von er að síðustu látin í ljós að Rannsóknastofnun Háskólans á Akureyri hafi með úttektinni orðið Kópavogsskóla og skólayfirvöldum í Kópavogi að liði við að skapa viðvarandi gott og gjöfult starf til aukins árangurs um næstu framtíð.

Akureyri 5. júlí 2001  
Benedikt Sigurðarson